



La gouvernance dans le contexte de l'Accord sur le commerce intérieur

Par

Donald G. Lenihan

En collaboration avec

David Hume

Centre KTA pour la collaboration gouvernementale



**Gouvernements en mutation
Volume 12**

Juillet 2004

© Centre KTA pour la collaboration gouvernementale, 2004/

KTA Centre for Collaborative Government, 2004

Tous droits réservés / All Rights Reserved

ISBN 0-9732735-2-6

Centre KTA pour la collaboration gouvernementale

Le Centre KTA pour la collaboration gouvernementale est un organisme de recherche canadien voué à l'intérêt public. Sa mission est de promouvoir une gestion plus efficace des liens d'interdépendance entre les différents ministères d'un même gouvernement, entre les différents gouvernements d'une même fédération, et entre les gouvernements et les acteurs des secteurs privés et associatifs. À travers son réseau de partenaires partout au Canada, le Centre KTA s'emploie à susciter la recherche et le dialogue en matière de gestion et d'administration publique. Le Centre KTA pour la collaboration gouvernementale est une division de Kaufman, Thomas et Associés, inc.

KTA Centre for Collaborative Government

The KTA Centre for Collaborative Government is a Canadian public interest research organization. Its mission is to promote more effective management of the interdependence between government departments, levels of government or government and the private or third sectors. The KTA Centre advances public dialogue and research on public management and governance through a Canada-wide network of associates. The KTA Centre for Collaborative Government is a division of Kaufman, Thomas & Associates, Inc.

1354, rue Wellington
Ottawa, Ontario, K1Y 3C3 Canada
Tel./Tél. : (613) 594-4795
Fax : (613) 594-5925
e-mail/courriel : main@kta.on.ca
web : www.kta.on.ca

La gouvernance dans le contexte de l'Accord sur le commerce intérieur

Par
Donald G. Lenihan

En collaboration avec
David Hume

Remerciements

Avant de remercier nos collaborateurs, nous souhaitons tout d'abord préciser que les opinions exprimées dans le présent document sont uniquement celles des auteurs et qu'elles ne sauraient être attribuées à aucun des membres du groupe de consultation, pas plus qu'aux organismes ou gouvernements dont ils font partie, ni à CGA-Canada.

Le Centre KTA pour la collaboration gouvernementale n'en désire pas moins remercier CGA-Canada d'avoir retenu ses services pour l'exécution du projet et la rédaction du présent rapport. Par son appui, CGA-Canada continue à faire preuve de son engagement à provoquer un débat public non seulement sur les questions qui préoccupent ses membres mais aussi sur celles qui intéressent l'ensemble des responsables des politiques au Canada.

Le Centre KTA désire en outre exprimer sa gratitude au groupe de consultation, dont les membres ont pris le temps de participer au processus de réflexion qui a mené à la rédaction du présent document. Il remercie donc sincèrement les personnes suivantes :

Alan Barber
Directeur
Politique, Planification et Coordination
Industrie, Commerce et Mines (Manitoba)

Greg Bent
Représentant commercial de la province
Affaires intergouvernementales
Gouvernement de la Nouvelle-Écosse

Chris Charette
Représentant du commerce intérieur
Directeur,
Commerce intérieur et relations externes
Industrie Canada

James Kelleher
Sénateur
Parlement du Canada

Robert Knox
Président
R.H. Knox & Associates
Conseillers en relations
gouvernementales et commerce intérieur

Helmut Mach
Représentant commercial de l'Alberta
Relations internationales et
intergouvernementales
Gouvernement de l'Alberta

Michael Murphy
Premier vice-président, Politiques
Chambre de Commerce du Canada

Jayson Myers
Premier vice-président et économiste en chef
Manufacturiers et Exportateurs
du Canada

Carole Presseault
Vice-présidente adjointe,
Affaires gouvernementales et réglementaires
CGA-Canada

Scott Sinclair
Chargé de recherche
Projet de recherche sur le commerce et
le placement
Centre canadien de politiques alternatives

Gouvernements en mutation

Depuis sa création en 1999, le Centre KTA pour la collaboration gouvernementale a coordonné avec ses partenaires plusieurs initiatives nationales visant à effectuer des recherches et à promouvoir la compréhension des diverses grandes questions relatives à la gouvernance et à la gestion du secteur public.

Voici le douzième volume de notre série Gouvernements en mutation, dont l'objectif est de transmettre ces idées et ces résultats de recherche aux personnes qui œuvrent dans tous les ordres de gouvernement, dans le secteur privé et les autres institutions du secteur public. Les prochaines parutions de la série porteront sur les enjeux contemporains de la gestion publique et de la gouvernance et rendront compte des conclusions de projets de recherche précis.

On peut se procurer toutes les publications de cette série gratuitement en s'adressant au Centre KTA pour la collaboration gouvernementale ou en visitant son site Web : www.kta.on.ca. Téléphone : (613) 594-4795. Télécopieur : (613) 594-5925. Courriel : main@kta.on.ca.

Changing Government

Since its formation in 1999, the KTA Centre for Collaborative Government has coordinated several national partnership initiatives to research and advance understanding on a variety of leading issues in governance and public sector management.

This is the 12th in our Changing Government series which communicates ideas and research to people working at all levels of government, the private sector and other public sector institutions. Future releases in the series will develop contemporary themes in public sector management and governance and will report on the outcomes of specific action-research projects.

All publications in this series are available at no cost and can be ordered by contacting the KTA Centre for Collaborative Government or by visiting: www.kta.on.ca. Telephone: (613) 594-4795 Fax: (613) 594-5925 or email: main@kta.on.ca.

Don Lenihan, Ph.D., est associé principal du Centre KTA pour la collaboration gouvernementale, la division de recherches en matière d'intérêt public de KTA Inc. Il est aussi directeur général du Conseil national Traverser les frontières (www.traverserlesfrontieres.ca). M. Lenihan travaille à un certain nombre d'initiatives du Centre KTA qui ont pour but de réunir représentants élus et fonctionnaires, universitaires et membres d'organismes voués à la défense de l'intérêt public afin d'examiner les questions d'actualité posées par l'administration publique au Canada. Les recherches actuelles de KTA visent plus particulièrement la gouvernance au XXI^e siècle.

M. Lenihan possède à son actif plus de 20 ans d'expérience comme chercheur et analyste, entre autres dans le domaine du gouvernement en ligne, de la citoyenneté et de la diversité. Avant de rejoindre le centre, il a occupé le poste de directeur de recherche à l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), de décembre 1994 à juillet 1999. Durant les quatre années précédentes, M. Lenihan a œuvré au sein du Réseau pour la constitution, d'abord comme rédacteur en chef de *The Network/Le Réseau*, une publication nationale consacrée à l'unité nationale et aux questions constitutionnelles, puis comme directeur de recherche.

David Hume, B.A., est analyste de la recherche au Centre KTA pour la collaboration gouvernementale. Au cours des deux dernières années, il a participé à un large éventail de projets, tant au niveau de la rédaction, de la recherche que de l'analyse, et a coécrit avec Don Lenihan une publication de la série *Gouvernements en mutation* intitulée *Question de normes : la comptabilité au XXI^e siècle*.

Son travail au Centre KTA lui a permis d'acquérir une connaissance approfondie des initiatives provinciales, nationales et internationales en matière d'Administration en ligne, d'engagement des citoyens, de reddition de comptes, de gestion de l'information et de gouvernance. De plus, grâce à ses compétences en gestion de projet et en réseautage, il a réuni des journalistes, des fonctionnaires, des politiciens et des membres du secteur privé dans le cadre de discussions portant sur des questions d'actualité dans les domaines de la politique et de l'administration publique.

Table des matières

Remerciements	ii
1. Introduction	3
2. Le mode de gouvernance en place.....	5
3. Créer un équilibre fédéral	7
4. Cas à l'étude	10
5. Le secteur du camionnage	11
6. Un rôle de guide pour le secteur privé	12
7. Qui a voix au chapitre?	13
8. Intérêts des secteurs et intérêt public.....	14
9. Mobilité de la main-d'œuvre	16
10. L'intérêt public et les intérêts privés sont-ils dissociables?	18
11. L'autoréglementation a-t-elle un rôle à jouer?.....	19
12. Le rajustement de la gouvernance en trois étapes	20
13. Le règlement des différends et le modèle du consensus	22
14. Conclusion	24
Annexe : Fiche d'information sur l'Accord sur le commerce intérieur.....	25

Depuis la création, dernièrement, du Conseil de la fédération, l'élimination des obstacles au commerce intérieur d'une province à l'autre fait l'objet d'une attention renouvelée. Comme, cette année, le mois de juillet marque le 10^e anniversaire de la signature de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI)¹, le moment semble bien choisi pour revoir certains des thèmes et des enjeux clés qui ont dominé le débat depuis la signature initiale de l'Accord.

Souvent, on aborde les discussions portant sur l'ACI en se penchant sur un ou plusieurs chapitres en particulier en vue de déterminer les progrès accomplis dans les secteurs visés par ces chapitres. Et dans la plupart des cas, après 10 ans, on en arrive à la conclusion suivante : peu de progrès. Les raisons de cette lenteur à éliminer les obstacles vont du manque de volonté politique d'abandonner des arrangements commodes jusqu'à l'incertitude quant à la manière d'harmoniser ou de réduire convenablement et équitablement l'enchevêtrement de règlements et de normes. Pourtant, comme l'a signalé Robert Knox, *l'issue ne tient qu'à nous*². Mais à quel prix? Que devons-nous être disposés à faire?

Pour répondre à ces questions, le Centre KTA pour la collaboration gouvernementale, en collaboration avec l'Association des comptables généraux accrédités du Canada, a réuni un groupe de consultation regroupant une dizaine de personnes-ressources provenant de plusieurs secteurs pertinents. Ce groupe de consultation se composait en partie d'experts commerciaux, mais également de membres d'autres milieux, notamment les affaires, la fonction publique et les milieux politiques. Au cours de téléconférences tenues en juin 2004, le groupe s'est demandé si l'Accord devait contenir des dispositions plus efficaces en matière de *gouvernance*, autrement dit s'il y avait lieu de modifier les processus et mécanismes établis pour la prise de décisions. Dans le cadre d'une série de trois tables rondes, le groupe s'est penché sur les trois questions fondamentales suivantes :

- Comment les principes et les règles de l'ACI sont-ils mis en œuvre dans les différents secteurs visés par l'Accord?
- Dans les différents secteurs, les parties intéressées devraient-elles parfois avoir plus d'influence sur le processus décisionnel?
- Quelle sorte de mécanisme de règlement des différends doit-on adopter pour la mise en application de l'ACI?

Dans le présent document, nous abordons ces questions en traitant d'abord des pratiques de gouvernance qui sous-tendent l'ACI, c'est-à-dire du *mode de gouvernance en place*. Il serait utile de mieux cerner le rôle du mode de gouvernance en place dans la prise de décisions afin de faciliter les discussions qui portent, par exemple, sur la règle du consensus et le règlement des différends. Nous nous penchons ensuite sur les raisons pour lesquelles la mise en application de l'ACI a été relativement réussie dans deux domaines en particulier, soit ceux du camionnage et de la mobilité de la main-d'œuvre, pour déterminer les leçons qui pourraient être tirées pour d'autres domaines. En un mot, nous sommes arrivés à la conclusion que les gouvernements pourraient prendre des mesures pour confier aux parties intéressées une plus grande part de responsabilité dans la mise en application de l'Accord. Enfin, nous discutons des conséquences de nos conclusions sur le règlement des différends.

¹ Vous trouverez en annexe, à la fin du présent document, une brève fiche d'information sur cet accord.

² Knox, Robert H., *Accord sur le commerce intérieur — L'issue ne tient qu'à nous*, prise de position rédigée à la demande de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada, avril 2001. www.cga-canada.org

Un dernier mot avant de commencer : les opinions exprimées dans le présent document sont uniquement celles des auteurs et ne sauraient être attribuées à aucun des membres du groupe de consultation, pas plus qu'aux organismes ou gouvernements dont ils font partie, ni à CGA-Canada. Il n'en reste pas moins que nous remercions chaleureusement les membres du groupe de consultation ainsi que CGA-Canada du temps, des efforts, de la réflexion et des ressources qu'ils ont consacrés à ce projet et qui ont mené à la rédaction du présent document.

On admet généralement que la mise en application de l'ACI s'est avérée pour le moins décevante. La plupart des objectifs que les signataires s'étaient fixés n'ont pas été réalisés. Selon les commentateurs, il y a deux raisons à cela. D'abord, l'Accord repose sur un modèle de décision par voie de consensus et, ensuite, le processus de règlement des différends manque d'efficacité. Pour ce qui est du modèle de décision, l'Accord ne peut être modifié sans la participation de toutes les parties, c'est-à-dire les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Comme il peut donc y avoir 14 gouvernements à la table de négociation, le moindre point de dissension peut aisément devenir un obstacle de taille. Le règlement des différends, pour sa part, relève des gouvernements en cause. Cependant, le processus s'est révélé lent. En outre, aucun mécanisme n'a réellement été mis en place pour faire respecter les décisions, et les tiers n'ont presque pas accès au processus de règlement. Voilà pourquoi, au cours des 10 ans qui se sont écoulés depuis la signature de l'Accord, nombreux sont ceux qui ont critiqué la gouvernance dont il fait l'objet et réclamé une révision de la règle du consensus et/ou une amélioration du règlement des différends.

Notre groupe de consultation est allé au-delà de la règle du consensus et du mécanisme de règlement des différends pour s'intéresser à la foule de structures, de processus et d'intérêts auxquels est assujéti le processus décisionnel.

La règle du consensus constitue-t-elle une déficience importante de l'ACI? Y a-t-il lieu d'améliorer le règlement des différends?

Pour répondre à ces questions, notre groupe de consultation est allé au-delà de la règle du consensus et du mécanisme de règlement des différends pour s'intéresser à la foule de structures, de processus et d'intérêts auxquels est assujéti le processus décisionnel dans les différents secteurs. Comme l'a fait remarquer l'un des participants, l'ACI n'est pas apparu comme par magie. Il a été imposé à un groupe hétérogène de secteurs économiques qui avaient tous leurs propres intervenants, leurs propres enjeux et leurs propres processus décisionnels. Souvent, ceux-ci ont connu, au fil des ans, une évolution témoignant de l'histoire particulière du secteur. Cependant, l'ACI oblige ces secteurs à respecter des règles, des normes et des principes communs ayant pour but d'uniformiser les règles du jeu. À vrai dire, il présente une nouvelle vision de l'union économique canadienne.

Ainsi, et il n'y a là rien de surprenant, bon nombre de pratiques et de processus établis depuis longtemps dans les secteurs visés par l'ACI s'éloignent de cette vision. Par exemple, la plupart des gouvernements provinciaux ont pris l'habitude de protéger la main-d'œuvre de leur province contre la concurrence des travailleurs d'autres provinces. Or, l'Accord cherche à éliminer de telles pratiques en imposant ses propres principes et ses propres règles. En même temps, il cherche à prévenir l'adoption de nouvelles pratiques en obligeant les responsables des politiques à respecter ces principes et ces règles. Quoi qu'il en soit, même s'il y a de bonnes raisons de croire que les inconvénients à court terme déboucheront à long terme sur des avantages, les inconvénients sont souvent suffisamment graves pour dissuader les gouvernements de supprimer les obstacles ou de refuser d'en introduire de nouveaux. Il n'est donc pas étonnant que les gouvernements ne se soient pas pressés de respecter un bon nombre de leurs engagements, notamment celui d'harmoniser les normes du travail avec celles des provinces voisines. Ce serait faire preuve d'une grande naïveté politique que de s'attendre à ce qu'ils se fassent tout à coup les champions inconditionnels d'une vision qui s'oppose aux pratiques établies dans les territoires qu'ils gouvernent.

Si le défi consiste effectivement à amener les gouvernements à mettre en application les principes et les règles de l'ACI, nous devrions nous pencher sur chacun des secteurs visés par l'Accord pour voir la manière dont les décisions y sont prises. À vrai dire, nous constatons que les intéressés autres que les gouvernements, notamment les entreprises, les syndicats et les groupes environnementalistes,

Avant de procéder à des changements, il faudra toutefois cerner clairement le problème à résoudre.

ont souvent beaucoup d'influence. L'appui qu'ils accordent au changement, ou la résistance qu'ils y opposent, se révèlent souvent des facteurs décisifs.

Prenons l'exemple du secteur privé. On estime généralement que ce secteur est partisan du changement et de l'ACI. Nos réunions ont toutefois révélé que cette conception est, au mieux, trompeuse. Souvent, le secteur privé se fait le défenseur du statu quo, le protecteur des obstacles et l'instigateur des pratiques restrictives. De nombreux secteurs, celui de l'élevage laitier par exemple, doivent leur succès à de telles pratiques. Si les gouvernements hésitent à supprimer les obstacles de ce genre, c'est qu'ils craignent — souvent à un point tel qu'ils n'ont plus aucun intérêt à agir — les représailles des organismes du secteur privé qui seront touchés.

Ces pressions exercées sur les gouvernements sont le nœud gordien de l'Accord. Elles constituent le plus grand obstacle au progrès. La prise en compte de la dynamique réelle et souvent complexe issue du mode de gouvernance en place est essentielle à une discussion éclairée sur la manière d'améliorer la gouvernance de l'ACI. Ces améliorations pourraient se traduire, par exemple, par une simplification des processus, l'ajout de nouveaux mécanismes ou la modification des anciens mécanismes. Avant de procéder à de tels changements, il faudra toutefois cerner clairement le problème à résoudre. Et ce problème réside d'abord et avant tout dans les pressions que doivent subir les gouvernements lorsqu'ils souhaitent modifier des pratiques établies depuis longtemps en vue d'aligner les différents secteurs sur les règles et les principes de l'ACI.

Nous avons souligné que l'ACI a pour but de renforcer l'union économique canadienne — et, par extension, les possibilités d'enrichissement et de prospérité des Canadiens — par l'introduction d'une série de principes et de règles qui élimineront les obstacles au commerce interprovincial. Le but ultime de l'ACI est-il donc la suppression du plus grand nombre d'obstacles possible? Autrement dit, dans la mesure où il y a conflit entre l'ACI et le mode de gouvernance en place, cherche-t-on à supprimer entièrement ce dernier?

La réponse est non. Le fait même que le Canada est un état fédéral plutôt qu'unitaire témoigne de notre engagement collectif à respecter des valeurs diverses qui ne cadrent pas toujours avec nos intérêts économiques communs. Le fédéralisme assure un équilibre entre, d'une part, les différences sociales, culturelles et économiques entre les Canadiens et, d'autre part, les intérêts communs de ces derniers. Les *différences* sont nombreuses et sont notamment d'ordre linguistique et culturel. Convenons qu'il s'agit là d'éléments importants de notre « diversité ». Les intérêts communs sont notamment les droits politiques et juridiques énoncés dans la Charte des droits et libertés ou notre volonté d'occuper un espace économique commun. Lorsque notre volonté de diversité s'oppose à nos intérêts communs, le fédéralisme exige l'établissement d'un équilibre. L'ACI reconnaît ce besoin d'équilibre en établissant une distinction entre deux concepts clés, soit les « objectifs légitimes » et les « obstacles inutiles ».

Lorsque notre volonté de diversité s'oppose à nos intérêts communs, le fédéralisme exige l'établissement d'un équilibre.

En principe, les objectifs légitimes sont ceux qui permettent aux gouvernements de conserver leurs pouvoirs dans des domaines cruciaux pour leur territoire, par exemple la sécurité du public, la protection de la vie des humains ou des animaux et le bien-être des travailleurs³. L'adoption de ce concept a pour but d'assurer le respect de la diversité des points de vue et des approches, en matière d'élaboration de politiques, qui existent au sein d'une fédération comme le Canada. Ainsi, selon l'ACI, une province qui interdirait l'introduction dans son territoire de bétail malade provenant d'une autre province, ou qui exigerait que le matériel fabriqué dans une autre province satisfasse à ses propres normes de sécurité, poursuivrait un objectif légitime.

Les obstacles inutiles peuvent se présenter sous la forme de barrières tarifaires ou non tarifaires. Comme l'article 121 de la Constitution interdit les barrières tarifaires, les obstacles au commerce intérieur sont, au Canada, des barrières non tarifaires. Ces barrières peuvent être ouvertement discriminatoires ou déguisées.

Une barrière ouvertement discriminatoire est un obstacle qui interdit l'introduction de main-d'œuvre, de biens, de services ou de capitaux dans une province pour la seule raison qu'ils proviennent d'une autre province. Ces obstacles se repèrent généralement assez facilement. On peut donner comme exemple un règlement qui exigerait qu'une personne réside dans une province ou un territoire pour y travailler ou y faire affaire.

Les barrières déguisées sont souvent plus difficiles à cerner. Ce sont des mesures qui semblent promouvoir un objectif légitime alors qu'elles visent en réalité à protéger les entreprises de la

³ Il y a sept domaines en tout, soit la sécurité du public, l'ordre public, la protection de la vie ou de la santé des humains, des animaux ou des végétaux, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs, la protection de la santé, de la sécurité et du bien-être des travailleurs et les programmes de promotion sociale à l'intention des groupes défavorisés. Il est à noter que l'ACI énonce également des objectifs légitimes précis dans les chapitres portant sur des domaines particuliers, notamment ceux de l'investissement, de la mobilité de la main-d'œuvre et des mesures et normes en matière de consommation. Par conséquent, il est difficile de cerner avec exactitude ce qui constitue un objectif légitime et cette question soulève de nombreuses discussions.

Qui a les compétences voulues pour trancher lorsqu'il s'agit de faire la distinction entre un objectif légitime et un obstacle inutile?

province de la concurrence des entreprises d'autres provinces. Par exemple, un gouvernement peut refuser de reconnaître les qualifications de professionnels d'autres provinces sous prétexte que cette mesure est nécessaire pour assurer la sécurité du public. En pareil cas, il est parfois très difficile d'établir que cette mesure est en réalité un obstacle.

L'engagement à maintenir l'équilibre entre la diversité et les intérêts communs, ou à reconnaître que certains facteurs sont des objectifs légitimes plutôt que des obstacles inutiles, nous force à nous poser la question suivante : En cas de conflit, où se trouve le juste milieu? Par exemple, où se trouve le juste milieu entre, d'une part, les mesures qui peuvent entraver la liberté économique en limitant la mobilité de la main-d'œuvre et, d'autre part, le droit des citoyens d'une province de promouvoir leurs propres intérêts économiques en accordant la préférence aux travailleurs ou aux fournisseurs de la province pour les contrats gouvernementaux? Et cette question en entraîne une autre : Qui a les compétences ou les pouvoirs voulus pour trancher lorsqu'il s'agit de faire la distinction entre un objectif légitime et un obstacle inutile?

On pourrait dire qu'il s'agit là de la *question du fédéralisme*, puisqu'elle vise à déterminer ce qui fait qu'une mesure se rattache à un objectif légitime ou constitue un obstacle inutile. Il est important de se doter de moyens qui font autorité pour répondre à cette question, tant aux fins de la tâche positive qu'est l'élaboration des politiques gouvernementales que de la tâche négative que représentent la détection et la suppression des obstacles au commerce. Par exemple, lorsqu'ils créent de nouveaux règlements qui auront une incidence sur la libre circulation des biens, des services, de la main-d'œuvre ou des capitaux, les fonctionnaires doivent pouvoir justifier la légitimité des mesures adoptées. Sinon, ces mesures ne devraient pas être mises en œuvre. De même, lorsqu'un groupe d'experts est appelé à se prononcer sur un grief, il doit être capable de préciser si l'obstacle en question répond à un objectif légitime.

Les personnes qui doivent rendre ces jugements se trouvent souvent dans une situation complexe qui prête à controverse. En effet, elles doivent appliquer les règles et les principes abstraits de l'Accord à des situations bien réelles. Et comme nous l'avons vu, chaque secteur a sa propre histoire, à la fois longue et compliquée. Au fil des ans, dans le cours normal de l'administration du secteur, les gouvernements et les intervenants ont adopté des pratiques, fait des investissements et pris des engagements, et ces facteurs ont tous contribué à l'évolution du mode de gouvernance en place. *Le fédéralisme reconnaît la légitimité du mode de gouvernance en place*. Par conséquent, il est difficile de trancher entre ce mode de gouvernance et les objectifs de l'ACI sans soulever de controverse, à un point tel d'ailleurs que, souvent, les gouvernements n'ont aucune envie de s'y risquer.

Il faut faire en sorte que la mise en application de l'ACI prenne en compte les intérêts des parties intéressées et qu'elle se fasse de préférence avec leur accord.

Il faut donc, dans ces circonstances, faire en sorte que la mise en application de l'ACI prenne en compte les intérêts des parties intéressées et qu'elle se fasse de préférence avec leur accord. Cela signifie, dans la pratique, que l'on ne peut prendre de décisions sans tenir compte du mode de gouvernance en place. Nous proposons d'ailleurs, dans la présente étude, de céder aux parties intéressées une plus grande part de responsabilité dans l'application de l'Accord. En les encourageant à décider elles-mêmes de l'équilibre idéal entre les pratiques établies et les règles et principes énoncés dans l'ACI, les gouvernements se trouveraient en partie soulagés des pressions qu'ils subissent. Cette stratégie évolutive vise à transformer peu à peu le mode de gouvernance en place pour mieux l'aligner sur la vision exposée dans l'ACI.

À notre avis, il ne suffit donc pas de réclamer une modification de la règle du consensus ou l'adoption d'un mécanisme de règlement des différends musclé dans l'espoir d'accélérer la mise en

application des règles et des principes de l'ACI. Nous voulons être convaincus que le mode de gouvernance adopté donnera lieu à une application légitime des règles, c'est-à-dire à un meilleur équilibre entre les valeurs du fédéralisme et les règles et principes énoncés dans l'Accord. *La véritable question au cœur de la gouvernance ne tient donc pas tant à la manière d'établir un processus décisionnel suffisamment musclé pour faire accepter les exigences de l'Accord aux secteurs qui s'y opposent, mais plutôt à la manière de mieux faire concorder le mode de gouvernance en place avec les règles et les principes de l'ACI.*

Pour aider les membres de notre groupe de consultation à répondre à cette question, nous leur avons présenté, dans le cadre des tables rondes, deux cas dont on semblait pouvoir dégager des leçons utiles. Ces deux cas, qui illustrent les progrès accomplis dans la mise en application des dispositions de l'ACI, sont les suivants :

Camionnage — Bien que la réglementation du secteur du camionnage relève à la fois du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, la relation de travail entre les gouvernements et le secteur est exceptionnellement harmonieuse, et ce dernier participe activement aux discussions relatives à la réglementation. C'est ainsi que l'on a pu voir de réels progrès dans la mise en application de l'ACI dans ce secteur. L'étude de ce cas permet de supposer que l'on constaterait des progrès, dans certains secteurs, si les gouvernements faisaient de sérieux efforts en vue de céder une plus grande part de responsabilité aux intervenants du secteur pour la mise en application de l'Accord. Nous examinons, dans notre étude du cas, les fondements conceptuels de l'élaboration d'une telle stratégie.

Mobilité de la main-d'œuvre — Bien que l'élaboration des normes professionnelles relève des gouvernements provinciaux, ces derniers en confient souvent la responsabilité aux associations professionnelles. C'est ce que l'on appelle *l'autoréglementation*. Par le passé, ces associations se sont souvent prévaluées de ce pouvoir pour restreindre la concurrence provenant de l'extérieur de leur province. Depuis, elles ont beaucoup fait pour harmoniser leurs normes et leurs règlements en vue de permettre la libre circulation de la main-d'œuvre. L'étude de ce cas laisse entendre que, dans certains domaines clés, l'autoréglementation est une stratégie efficace pour la cession d'une plus grande part de responsabilité aux intervenants du domaine pour la mise en application de l'ACI. L'utilisation de cette stratégie pourrait être plus répandue.

Depuis le début des années 1970, le Conseil des ministres responsables des transports et de la sécurité routière (CMRTSR) s'efforce d'harmoniser les normes sur les routes du Canada. Ce conseil, auquel participent tous les gouvernements provinciaux et territoriaux de même que le gouvernement fédéral, travaille à l'amélioration du commerce et de la mobilité dans le secteur des transports.

Au sein de ce conseil, on compte normalement deux ministres par province ou territoire (puisque la sécurité routière et le transport relèvent souvent de deux ministères différents à l'échelon provincial) de même que le ministre des Transports, qui représente le gouvernement fédéral. Ensemble, ils se penchent sur les questions qui relèvent des provinces et des territoires, par exemple les normes de sécurité, les heures de fonctionnement et le poids et la dimension des véhicules, ainsi que sur celles qui relèvent du gouvernement fédéral comme le transport des matières dangereuses. Le CMRTSR prend ses décisions par consensus et la majorité de ses discussions portent sur l'harmonisation des normes.

Au travail du CMRTSR s'ajoute celui du Conseil des sous-ministres, lequel s'acquitte de travaux de recherche pour le compte du Conseil des ministres. En outre, un comité permanent composé de représentants du secteur et des gouvernements veille à ce que le travail des deux conseils continue à répondre aux besoins du secteur.

Enfin, le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM), un organisme sans but lucratif, a pour mission de donner corps aux volontés du CMRTSR. Ce conseil, qui se compose de représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que de représentants du secteur, travaille à l'harmonisation des normes. Le CCATM s'intéresse tout particulièrement aux normes relatives à la délivrance des permis et aux chauffeurs de même qu'à la recherche sur la sécurité routière.

Jusqu'ici cette infrastructure, qui existait avant l'ACI et n'a donc pas été créée dans le cadre de cet accord, fonctionne très bien. Les experts du CMRTSR signalent que l'harmonisation des normes canadiennes en matière de camionnage et de transport est très avancée. À vrai dire, la plupart des objectifs⁴ énoncés dans le chapitre de l'ACI consacré au transport ont été réalisés, et la croissance rapide que connaît le secteur canadien du camionnage témoigne de l'efficacité de ces divers organismes de réglementation.

⁴ Selon l'article 1402 de l'Accord, les objectifs de ce chapitre sont les suivants :

- a) établir un réseau de transport canadien intégré et continu :
 - i) qui soit sûr et efficace,
 - ii) qui soit adapté aux besoins des expéditeurs et des voyageurs,
 - iii) qui favorise une économie concurrentielle, productive et solide, partout au Canada;
- b) confirmer, chaque fois que cela est possible, le rôle prépondérant de la concurrence et des forces du marché dans la prestation de services de transport viables et efficaces;
- c) tirer parti des progrès déjà réalisés par les Parties dans la réduction des obstacles au commerce des services de transport, en mettant à profit les mécanismes de consultation et les accords existants;
- d) éliminer davantage les obstacles au commerce des services de transport au Canada et faciliter ainsi le commerce intérieur des produits et des services;
- e) créer des procédures efficaces :
 - i) pour la mise en œuvre et l'application du présent chapitre;
 - ii) pour la tenue de consultations propres à résoudre, par la coopération, les questions que soulève l'application du présent chapitre, et à élargir et améliorer les avantages découlant de celui-ci.

Selon les experts qui ont présenté le cas du secteur du camionnage au groupe de consultation, ce secteur fait relativement belle figure au palmarès de l'ACI et a accompli des progrès considérables dans l'harmonisation des règlements et des normes. Comme nous l'avons vu, la plupart des objectifs énoncés dans l'Accord ont déjà été réalisés. Le groupe de consultation a donc lancé sa discussion à partir de la question suivante : Pourquoi le secteur du camionnage a-t-il beaucoup mieux réussi que d'autres à mettre en application les dispositions de l'ACI?

Comme l'a fait remarquer l'un des participants, ce cas montre bien que les gouvernements et les intervenants d'un secteur peuvent collaborer à l'harmonisation des règlements et à l'essor du secteur. Il montre aussi que le secteur privé peut aider activement les gouvernements à mettre en application les dispositions de l'ACI. Ce commentaire a été le point de départ d'une longue discussion, fort intéressante, sur les raisons pour lesquelles les gouvernements et le secteur privé devraient collaborer à l'harmonisation des normes et des règlements et sur la manière dont ils pourraient s'y prendre.

Les porte-parole du secteur privé peuvent servir de guides aux responsables de la réglementation gouvernementale.

Le groupe de consultation a également fait remarquer que, si l'ACI a pour but l'élimination des obstacles à la libre circulation des biens, des services, de la main-d'œuvre et des capitaux, le secteur privé est bien placé pour repérer ces obstacles. Après tout, ses intervenants œuvrent quotidiennement sur les marchés. Et ce sont les sociétés qui se heurtent à ces obstacles. Les porte-parole du secteur privé peuvent donc servir de guides aux responsables de la réglementation gouvernementale en leur signalant les obstacles qui nuisent au bon fonctionnement d'un secteur. Le secteur du camionnage est un excellent exemple. À ce qu'on nous dit, il doit en partie sa réussite au fait que le secteur privé s'est employé efficacement à faire valoir les avantages du changement.

Cela signifie-t-il que les gouvernements doivent chercher conseil auprès des entreprises ou que, si les dispositions de l'Accord n'ont pas été mises en œuvre, c'est parce que les gouvernements ont fait la sourde oreille aux conseils des entreprises?

C'est là un argument que l'on entend parfois dans les discussions portant sur l'ACI. Cependant, certains membres du groupe ont vite fait remarquer que bien que l'information que le secteur privé transmet au gouvernement soit un important catalyseur du changement, il n'est pas rare, dans la pratique, que cette information soit fragmentaire, déroutante ou embrouillée. En effet, deux sociétés sœurs pourraient fort bien avoir des points de vue divergents sur l'orientation que devrait prendre la réglementation si l'une de ces sociétés exerce ses activités à l'échelle de la province alors que l'autre les exerce à l'échelle du pays. Les décideurs gouvernementaux ne savent donc pas toujours à qui se fier et, par conséquent, hésitent parfois à prendre les mesures recommandées.

Selon l'un des participants, non seulement l'hésitation des gouvernements à agir dans l'incertitude est-elle à l'origine de l'absence de progrès dans certains domaines, mais les 10 dernières années d'indécision ont amené de nombreux porte-parole des différents secteurs au seuil de l'abandon. En effet, ils sont de moins en moins enclins à discuter avec les gouvernements puisque leurs efforts ne donnent que peu de résultats concrets et que leurs recommandations semblent se heurter à un manque de volonté politique.

Si cela est bien vrai, un dangereux engrenage pourrait être en marche. D'une part, les gouvernements ont de la difficulté à suivre les conseils des secteurs parce qu'ils n'en connaissent pas les véritables représentants. D'autre part, les représentants des secteurs sont de moins en moins disposés à prendre le temps de parler aux gouvernements parce qu'ils estiment que ces derniers ne les écoutent pas. Comment résoudre ce problème?

Certains membres du groupe de consultation craignaient qu'il n'y ait pas de réponse claire à cette question tandis que d'autres estimaient que les gouvernements pouvaient, et devaient, faire certains choix. Des critères de sélection élaborés de concert avec le secteur privé seraient sans doute perçus comme des critères légitimes. À la lumière de la discussion, toutefois, il est devenu évident que la situation est plus compliquée qu'elle ne le paraît de prime abord. En effet, une foule d'autres facteurs liés à la santé, la sécurité et l'environnement entrent en jeu. Et les intervenants de ces domaines ne peuvent provenir uniquement du secteur privé. Il faut donc faire participer au débat toute une série de nouveaux intervenants.

De plus en plus, il faut consulter un grand nombre de parties intéressées pour qu'une décision soit jugée légitime.

L'expression « parties intéressées » désigne la vaste gamme de porte-parole qui affirment représenter les différents points de vue qui auront une incidence sur les décisions des gouvernements. De plus en plus, il faut consulter un grand nombre de parties intéressées pour qu'une décision soit jugée légitime. Voilà pourquoi les compromis entre des intérêts opposés deviennent rapidement complexes et extrêmement controversés.

À ce point de la discussion, le groupe de consultation s'est trouvé, en quelque sorte, devant un dilemme. D'un côté, les gouvernements se sentent forcés de consulter les parties intéressées pour veiller à ce que leurs décisions soient jugées légitimes. De l'autre côté, ces consultations prennent rapidement de l'ampleur pour devenir des discussions d'envergure qui se révèlent complexes et parfois controversées. Les membres du groupe ont discuté longuement de la manière dont les gouvernements devraient relever le défi.

L'une des stratégies proposées consistait à amener les gouvernements à admettre, en premier lieu, que ces consultations sont essentielles pour assurer la légitimité de la démarche et, ensuite, que leur portée doit être ciblée si l'on veut qu'elles fassent avancer la mise en application de l'ACI. En effet, pour assurer la légitimité de la démarche, les consultations publiques doivent être effectuées auprès d'un groupe suffisamment représentatif de parties intéressées. Les gouvernements ne peuvent donc s'attaquer qu'à quelques questions à la fois. C'est ce que nous appellerons la **stratégie de consultation des parties intéressées**.

Un membre du groupe rappelait que l'ACI a pour but l'élimination des obstacles à la libéralisation du commerce intérieur. Ne risque-t-on pas de transformer l'ACI en un outil de gouvernance trop général?

Cette stratégie gênait toutefois au moins un des membres du groupe. Sans s'opposer à l'idée d'entreprendre de telles consultations, il soulignait que ces dernières sont lentes, coûteuses et difficiles à gérer. Au fond, il craignait qu'en accordant trop d'importance à la consultation, les gouvernements ne se sentent obligés de mettre en veilleuse une grande portion de l'Accord. Il rappelait que l'ACI a pour but l'élimination des obstacles à la libéralisation du commerce intérieur et que la plupart de ces obstacles sont liés à des problèmes d'efficacité d'ordre pratique. Est-il vraiment nécessaire, pour éliminer ces obstacles, de s'enliser dans un vaste processus de consultation des parties intéressées qui sera compliqué et qui ne mènera probablement nulle part? Ne peut-on pas se concentrer sur l'efficacité et l'élimination des obstacles commerciaux sans faire entrer en jeu une foule d'autres questions? Ne risque-t-on pas de transformer l'ACI en un outil de gouvernance trop général?

C'est ce que nous appellerons la **stratégie propre aux secteurs**. Cette stratégie repose sur le principe que de nombreuses questions ne touchent qu'un secteur en particulier et qu'elles peuvent être étudiées sans égard aux considérations relatives à l'environnement, à la santé ou à la sécurité.

Il est utile de faire une distinction entre ces deux modèles. C'est ce qui est ressorti des discussions du groupe de consultation relativement aux différents types de règlements. Ces discussions se sont révélées particulièrement intéressantes lorsqu'un participant a fait valoir que l'environnement, la sécurité du public et la santé ne sont pas des préoccupations particulières à un seul secteur mais bien communes à tous les secteurs. À bien y penser, les questions de réglementation semblent être réparties en au moins deux catégories passablement différentes. Quelle est la différence entre ces deux catégories? Cette différence a-t-elle une importance quelconque?

Certains règlements sont propres aux secteurs puisqu'ils correspondent à des préoccupations précises ayant trait aux relations professionnelles entre les intervenants du secteur. En revanche, les règlements d'intérêt public touchent l'ensemble des activités gouvernementales.

Pour bien comprendre cette différence, on peut traiter bon nombre de règlements se rattachant, par exemple, aux droits de permis ou aux poids et mesures, comme des préoccupations essentiellement internes du secteur. Ce sont des règlements *propres aux secteurs* puisqu'ils correspondent à des préoccupations précises ayant trait aux relations professionnelles entre les intervenants du secteur. Ils régissent la manière dont ces derniers traitent les uns avec les autres et dont ils participent à l'activité du marché. Par exemple, ces règlements peuvent porter sur les mesures à prendre pour que le secteur fonctionne de la manière la plus efficace possible ou pour que tous les intervenants soient traités équitablement — autrement dit, pour que les règles du jeu soient les mêmes pour tous les intervenants du secteur.

En revanche, les règlements *d'intérêt public* touchent l'ensemble des activités gouvernementales. Ils portent sur des domaines comme la santé, la sécurité du public et l'environnement. Ils n'ont rien à voir avec l'efficacité ou l'équité du marché dans un secteur en particulier, mais ont plutôt pour but de protéger l'ensemble du public des dangers que pourraient présenter les activités des différents secteurs.

En faisant cette distinction, nous voyons bien que les gouvernements ne doivent pas traiter les préoccupations qui ont trait à l'intérêt public de la même manière que celles qui portent sur le fonctionnement d'un marché. Dans ce dernier cas, le gouvernement est une partie relativement désintéressée. Bien sûr, il peut avoir généralement intérêt, par exemple, à uniformiser les règles du jeu afin que tous aient une chance égale de participer à l'activité commerciale. Par contre, lorsqu'il s'agit de décider des meilleurs règlements à adopter pour atteindre cet objectif, ce sont les membres des secteurs qui s'y connaissent le mieux. Pour bien équilibrer les différents intérêts, il faut posséder une connaissance approfondie de l'histoire du secteur et des divers engagements et arrangements qui ont été pris par le passé, autrement dit du mode de gouvernance en place. Ce sont les représentants du secteur qui sont le mieux placés pour donner des conseils à ce sujet et pour faire des recommandations sur la façon d'améliorer l'efficacité ou d'uniformiser les règles du jeu. Après tout, *il s'agit de leur secteur*.

Lorsqu'ils s'intéressent à des questions propres à un secteur, les organismes de réglementation ne cherchent pas à protéger l'intérêt public mais bien à accroître l'efficacité de ce secteur — afin que les camionneurs, par exemple, puissent faire leur travail plus aisément ou plus économiquement, où qu'ils se trouvent au pays. Dans de tels cas, la façon la plus efficace d'arriver aux meilleures solutions consiste à consulter des représentants du secteur qui pourront expliquer le fonctionnement de ce dernier. À vrai dire, il n'y a aucune raison pour que ce ne soit pas eux qui *mènent* ces discussions. Dans ce contexte, les gouvernements sont appelés à jouer un rôle d'arbitre ou de facilitateur plutôt qu'un rôle d'applicateur ou de défenseur du bien public.

Cependant, les gouvernements n'ont pas pour seule préoccupation, ni même pour préoccupation principale, d'aider les membres des différents secteurs à veiller à leurs propres intérêts. Ils doivent

aussi défendre *l'intérêt public*. Ainsi, la réglementation du transport des matières dangereuses, par exemple, ne touche pas uniquement le secteur du camionnage. Cette réglementation doit garantir la protection de la santé et de la sécurité de l'environnement et du grand public. Dans ce cas, les gouvernements ne peuvent pas se contenter de s'en remettre aux recommandations du secteur. Ce dernier pourrait en effet, pour des raisons d'économie, recommander des normes qui ne seraient pas suffisamment rigoureuses pour assurer la protection du public. Les gouvernements doivent donc adopter une approche différente de manière à tenir compte du point de vue d'autres parties intéressées qui examineront le transport des matières dangereuses sous d'autres facettes, notamment celles de la santé publique, de l'environnement ou de la sécurité. Notre deuxième étude de cas, qui porte sur la mobilité des travailleurs, permettra d'éclaircir cette question.

Au Canada, les normes professionnelles relèvent des gouvernements provinciaux. Par conséquent, elles varient considérablement d'une province à l'autre dans plusieurs professions, notamment pour les enseignants, les infirmières, les tuyauteurs, les soudeurs et les comptables. Cette situation est abordée dans le chapitre de l'ACI qui traite de la mobilité de la main-d'œuvre. Ce chapitre a pour but d'aider les travailleurs qualifiés à passer aisément d'une province à l'autre. Il repose essentiellement sur le principe que les personnes qualifiées devraient être autorisées à exercer leur profession dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada. À ce qu'on nous dit, les choses avancent bien dans ce domaine et certains des problèmes visés par le chapitre ont déjà été réglés. Il subsiste toutefois des problèmes sur le plan de l'autorisation d'exercer et de la reconnaissance professionnelle.

L'Accord prévoit deux approches fondamentales pour assurer le principe de mobilité. D'abord, les exigences des provinces et des territoires en matière d'autorisation d'exercer et de reconnaissance professionnelle doivent être fondées sur la compétence plutôt que sur la formation. Ainsi, les critères d'autorisation professionnelle sont les capacités manifestes ou l'expérience plutôt que, par exemple, la réussite d'un cours de formation particulier qui n'est peut-être pas offert à l'extérieur de la province. Deuxièmement, dans les domaines où il existe des normes professionnelles sans qu'aucune autorisation d'exercer ne soit officiellement délivrée, les organismes professionnels pertinents doivent collaborer pour mettre au point des accords de reconnaissance mutuelle (ARM) qui assureront aux travailleurs la reconnaissance de leurs compétences et leur permettront de travailler dans toutes les provinces.

Bien que, constitutionnellement, l'accréditation et la formation des professionnels relève des gouvernements provinciaux, ces derniers délèguent de plus en plus cette responsabilité, dans la pratique, aux professions mêmes. Par exemple, le barreau d'une province est responsable de la formation et de la conduite des avocats. De leur côté, les infirmières doivent respecter les normes professionnelles établies par leur association provinciale. Ces associations sont donc bien placées pour déterminer la meilleure façon d'harmoniser les normes en vue d'assurer la mobilité de la main-d'œuvre.

Les ARM les plus fructueux ont permis à un certain nombre de groupes ayant un même titre professionnel de se concerter pour établir et atténuer les différences au sein de leur profession. Par exemple, un ARM pourrait permettre à un groupe professionnel du Nouveau-Brunswick d'exiger que ses membres possèdent un diplôme pour exercer leur profession, mais permettre à une personne du Manitoba qui possède des compétences similaires, mais qui ne détient pas de diplôme, d'exercer cette profession au Nouveau-Brunswick.

Une fois élaborés, les ARM sont soumis à l'examen du Groupe coordonnateur de la mobilité de la main-d'œuvre (lequel se compose de représentants des gouvernements). Après avoir été approuvés, ils sont reconnus comme des documents constitutifs par les provinces et territoires visés. Tous les changements qui y sont apportés par la suite sont effectués par les membres de la profession, sous réserve de l'approbation gouvernementale.

Les progrès accomplis dans ce domaine semblent assez satisfaisants. Selon les rapports publiés par le Secrétariat du commerce intérieur, des 52 professions canadiennes qui devaient conclure un ARM, 35 l'ont déjà fait, 14 sont en voie de le faire (c.-à-d. que toutes les parties n'ont pas encore signé l'accord) et trois n'ont toujours pas conclu d'ARM. Ces trois dernières sont les professions suivantes : guide de chasse, expert-comptable et travailleur social.

Selon les experts, il reste à régler, relativement à cette partie de l'Accord, la question des professions regroupant plus d'un organisme ou titre professionnel. Par exemple, il existe actuellement trois titres professionnels au sein de la profession comptable, soit ceux de comptable agréé, de comptable général accrédité (ou comptable général licencié au Québec) et de comptable en management accrédité (quoique les CA et les CMA soient en pourparlers en vue d'un éventuel regroupement). De toute évidence, il est plus difficile d'aplanir les différences entre ces trois organismes que de gérer les intérêts internes et la relation avec les gouvernements d'une profession où il n'y a qu'un seul titre professionnel.

Dans notre étude de cas portant sur le secteur du camionnage, nous avons laissé entendre que la tâche de réglementer les échanges privés pouvait souvent être dissociée de la réglementation des entreprises en matière de sécurité ou d'environnement.

Certains membres du groupe de consultation se sont interrogés sur l'utilité de cette distinction. Bien qu'ils admettent tous l'existence d'intérêts privés, ils ne sont pas certains que ces intérêts puissent être dissociés de l'intérêt public — malgré les succès que l'on a manifestement obtenus dans le secteur du camionnage. Le cas de la mobilité de la main-d'œuvre aide à voir plus clairement cette distinction, mais il fait aussi ressortir un nouveau problème.

Prenons les conditions que doit remplir une entreprise de camionnage pour obtenir un permis d'exploitation. Si un gouvernement provincial met des bâtons dans les roues des entreprises de l'extérieur de la province, par exemple en exigeant des droits plus élevés pour les permis, cette mesure intéresse principalement le secteur du camionnage; il s'agit donc d'une mesure propre au secteur. Autrement dit, elle n'a pas d'intérêt pour le grand public, sauf peut-être si l'on considère qu'une plus grande concurrence pourrait faire baisser les prix. Par contre, des droits élevés d'obtention des permis ne nuisent pas au bien public.

Les services professionnels ont une importance critique pour notre bien-être. Par conséquent, les conseillers financiers ou les professionnels de la santé dont les services laissent à désirer nuisent à l'intérêt public.

Cependant, de nombreux services professionnels, comme la comptabilité ou la médecine, contribuent de façon critique au bien public. Nous nous fions tous à ces professions pour l'exécution de tâches essentielles, que ce soit la planification de notre retraite, la protection de nos placements ou le maintien de notre santé. Elles ont donc une importance critique pour notre bien-être. Par conséquent, les conseillers financiers ou les professionnels de la santé dont les services laissent à désirer nuisent à l'intérêt public.

Dans leurs activités de réglementation, les gouvernements sont bien conscients de la différence entre ces deux types de services. Ainsi, ils ne réglementent pas la qualité des services fournis à la clientèle dans les secteurs comme le camionnage. Dans un marché libre, c'est au consommateur de faire des choix éclairés. En revanche, dans les professions comme la comptabilité et la médecine, le public n'a pas la responsabilité de se protéger contre les charlatans. La médecine n'est pas un domaine où l'on peut se contenter de dire aux patients de se conduire en consommateurs avertis.

Des normes qui assurent un haut niveau de compétence doivent être élaborées par des personnes qui possèdent elles-mêmes une grande expertise dans le domaine en question.

Si les gouvernements procèdent différemment pour les services professionnels, c'est que la qualité de ces derniers est fondée sur la compétence. On utilise justement le terme « professionnel », pour désigner les membres des professions libérales, parce que ces derniers possèdent un niveau d'expertise que n'ont normalement pas les utilisateurs de leurs services. Par définition, donc, le public n'a pas la compétence voulue pour déterminer si un fournisseur de services est réellement un expert, ce qui pose problème. En effet, le public doit se fier à ces services pour l'administration de ses affaires. Par contre, on ne peut s'attendre à ce qu'il sache faire la différence entre de bons et de mauvais services. Il faut, pour résoudre ce problème, assujettir les services professionnels à des normes qui assureront un haut niveau de compétence. Ces normes doivent être élaborées par des personnes qui possèdent elles-mêmes une grande expertise dans le domaine en question.

Nous avons donc établi qu'en général, en matière de réglementation, les gouvernements font bien la distinction entre les intérêts privés et l'intérêt public. C'est cette distinction qui nous a amenés à faire nous-mêmes une distinction entre les intérêts propres aux secteurs et l'intérêt public. Cependant, une analyse plus approfondie révèle l'existence d'un autre type de problème relativement à l'ACI. C'est là le sujet de la prochaine section.

Souvent, les experts d'un domaine ne s'entendent pas à savoir si une norme vise à protéger l'intérêt public ou à protéger leur profession contre la concurrence. Dans ce cas, à qui peut-on faire appel pour trancher la question?

Supposons que l'Association néo-brunswickoise des sages-femmes (une association fictive) exige que les sages-femmes qui désirent exercer leur profession au Nouveau-Brunswick suivent un programme de formation bien précis. Supposons en outre que cette formation ne se donne qu'au Nouveau-Brunswick. Cela signifie donc que les sages-femmes qui ont fait leurs études dans une autre province doivent d'abord suivre cette formation avant de pouvoir exercer au Nouveau-Brunswick. Elles peuvent alléguer que cette mesure est en réalité un obstacle ayant pour but de les empêcher de travailler dans cette province. Qui peut trancher?

À vrai dire, lorsque les experts ne s'entendent pas, il n'y a aucune façon officielle de déterminer si une norme est appropriée ou non. Ainsi, dans le contexte de l'ACI, si les experts ne s'entendent pas, les gouvernements n'ont aucun recours fiable pour faire la distinction entre un objectif légitime et un obstacle inutile. Ils peuvent parfois se servir de ce prétexte pour justifier leur inaction, en affirmant qu'ils n'ont pas suffisamment d'information pour agir de façon responsable. On pourrait, pour régler ce problème, se tourner vers une forme d'autoréglementation selon laquelle le soin de faire cette distinction serait confié aux associations professionnelles qui ont les connaissances voulues pour établir les normes, moyennant une supervision gouvernementale.

L'ACI impose un nouveau rôle aux organisations autoréglementées, soit celui de mettre ses règles et ses principes en application.

Le concept d'autoréglementation n'a rien de nouveau. En effet, dans de nombreux domaines, les associations professionnelles y ont recours depuis fort longtemps. Par le passé, les professionnels se sont souvent servis de leurs associations pour se protéger de la concurrence venant de l'extérieur de la province. Cependant, l'ACI impose à ces associations un nouveau rôle, soit celui de mettre ses règles et ses principes en application. Le cas de la mobilité de la main-d'œuvre montre qu'il y a eu des progrès en cette matière. L'autoréglementation pourrait donc se révéler une stratégie relativement efficace pour le règlement des différends professionnels si l'on appliquait le simple principe suivant : lorsqu'il est impossible de régler un différend en faisant appel à un organisme faisant autorité, par exemple un groupe d'experts, il faut avoir recours à la négociation. Dans de tels cas, ce sont généralement les parties au différend, soit normalement les parties intéressées, qui sont le mieux placées pour entreprendre cette négociation. Les cas du camionnage et de la mobilité des travailleurs prouvent bien l'efficacité de ce principe. En effet, les progrès accomplis dans la mise en application de l'Accord sont liés à un partage des responsabilités avec les parties intéressées, voire à la cession des responsabilités à ces parties.

En résumé, nous nous sommes demandés, à la section précédente, s'il était possible de dissocier les intérêts privés de l'intérêt public. Nous avons également vu pourquoi cette dissociation était si épineuse dans des professions comme la médecine et la comptabilité. Nous venons toutefois de voir que, malgré le lien étroit entre ces professions et l'intérêt public, les parties intéressées demeurent bien placées pour jouer un rôle important dans la mise en application de l'ACI en ayant recours à l'autoréglementation. Nous proposons, dans la prochaine section, quelques réflexions préliminaires sur le mode d'élaboration d'une nouvelle stratégie de gouvernance pour l'ACI.

Récapitulons. D'abord, nous avons établi que de nombreux obstacles au commerce avaient été créés en vue d'avantager un groupe d'organismes privés ou non gouvernementaux appartenant à un même secteur. Plus souvent qu'autrement, ce sont ces organismes qui s'opposent véritablement au changement; autrement dit, la résistance au changement ne provient pas du gouvernement mais d'organismes qui lui sont externes. C'est ce que nous avons appelé le mode de gouvernance en place. Si les gouvernements hésitent à supprimer les obstacles de ce genre, c'est qu'ils craignent — souvent à un point tel qu'ils n'ont plus aucun intérêt à agir — les représailles des organismes du secteur privé qui seront touchés. Nous avons affirmé que ces pressions exercées sur les gouvernements étaient le nœud gordien de l'Accord et qu'elles constituaient le plus grand obstacle au progrès.

Les parties intéressées devraient être encouragées à négocier ensemble pour trouver un meilleur équilibre entre le mode de gouvernance en place et l'ACI.

Nous avons laissé entendre que les gouvernements se trouveraient en partie soulagés des pressions qu'ils subissent s'ils cédaient aux parties intéressées une plus grande part de responsabilité dans l'application de l'Accord. Ces dernières devraient être encouragées à négocier ensemble pour trouver un meilleur équilibre entre le mode de gouvernance en place et l'ACI, en vue de faire des recommandations aux gouvernements. Les gouvernements pourraient suivre les conseils des parties intéressées, sans avoir à craindre d'éventuelles représailles. Ces réflexions nous amènent à trois grandes conclusions quant à la façon de céder une plus grande part de responsabilité aux parties intéressées.

D'abord, les gouvernements devraient cerner, à l'intérieur de chaque secteur, un groupe de questions propres au secteur en vue d'*amorcer une série de consultations plus ciblées et plus exclusives avec des représentants du secteur*. Par exemple, ils pourraient consulter le secteur sur le choix de quelques représentants légitimes en vue de créer un groupe de travail qui les aiderait à établir les priorités à aborder. Ce groupe pourrait dresser la liste des obstacles et des pratiques peu efficaces dans la réglementation du secteur. Dans certains cas, il serait possible d'aller encore plus loin et d'envisager de nouveaux partenariats entre les gouvernements et le secteur en vue de renforcer la gouvernance de l'ACI en partageant la responsabilité de ce dernier de manière plus officielle.

L'adoption d'un processus de règlement des différends plus souple et plus ouvert permettrait aux parties intéressées de formuler des griefs les unes contre les autres.

Deuxièmement, dans certains domaines, comme la médecine et la comptabilité, il est beaucoup plus difficile, sinon impossible, de circonscrire les questions qui sont strictement propres au secteur. Les liens entre les intérêts privés et l'intérêt public sont très étroits. En pareil cas, *l'autoréglementation* pourrait se révéler une bonne stratégie, mais il faudrait peut-être qu'elle soit *étayée par ce que nous avons appelé la stratégie de consultation des parties intéressées*. Comme les normes et les règlements sont fondés sur la compétence, il est souvent difficile d'évaluer si une association oppose des obstacles aux autres associations de son secteur ou si elle agit dans l'intérêt du public. La mise en place d'un processus de consultation plus général permettrait d'entendre tous les intéressés et de veiller à ce que les normes et les règlements protègent effectivement l'intérêt public.

Toutefois, rien ne garantit que les parties intéressées sauront se montrer à la hauteur et travailler ensemble à la résolution des problèmes si le gouvernement leur cède une plus grande part de responsabilité dans la mise en application de l'ACI. Voilà qui nous amène à notre troisième conclusion : pour que la cession d'une plus grande part de responsabilité aux parties intéressées soit efficace, il faudra probablement *modifier le mécanisme de règlement des différends*. À l'heure actuelle, ce mécanisme ne fait intervenir que les gouvernements. L'adoption d'un processus de règlement des différends plus souple et plus ouvert permettrait aux sociétés fermées, aux ONG et

aux particuliers de formuler des griefs les uns contre les autres. Cette formule les inciterait à régler eux-mêmes leurs différends puisqu'ils risqueraient autrement de se voir imposer une décision par un tribunal. Ainsi, pour obtenir l'issue la plus favorable, ils auraient intérêt à négocier leurs propres arrangements.

Bien que la plupart des membres du groupe de consultation n'aient pas nécessairement été en accord avec ce dernier point, la plupart ont convenu de la nécessité d'un mécanisme de règlement des différends plus efficace. La dernière section du présent document contient certaines des réflexions des membres du groupe à ce sujet.

Certains membres du groupe de consultation estiment que l'approche fondée sur le consensus, sur laquelle repose actuellement l'ACI, est nécessaire. Selon eux, il faut qu'il y ait consensus pour que toutes les décisions prises en vertu de l'Accord, et notamment celles qui ont trait aux différends, soient respectées partout au pays. Sans consensus, il serait difficile, voire impossible, de faire exécuter les décisions des groupes spéciaux dans toutes les provinces et tous les territoires.

Si le processus de règlement des différends devait fournir aux gouvernements et aux parties intéressées un mécanisme efficace pour éliminer les obstacles, il n'a pas atteint son objectif.

Par contre, un bon nombre d'entre eux s'inquiètent de l'inaccessibilité, de la lenteur et de la complexité du processus de règlement des différends. La plupart conviennent que, si ce processus devait fournir aux gouvernements et aux parties intéressées un mécanisme efficace pour éliminer les obstacles, il n'a pas atteint son objectif. Sur une note plus optimiste, ils estiment par contre que les gouvernements en sont conscients et qu'ils prennent les mesures qui s'imposent. Comme le fait remarquer l'un des représentants du secteur du commerce, l'amélioration du règlement des différends est l'un des objectifs clés du Conseil de la fédération. Un autre participant souligne que, depuis dix ans qu'ils exécutent les dispositions de l'Accord, les gouvernements en ont suffisamment appris sur le processus pour distinguer les étapes nécessaires de celles qui ne le sont pas. Ce participant a donc bon espoir que le processus sera simplifié et deviendra plus accessible et plus maniable.

Certains participants soulignent qu'en 10 ans, l'ACI a eu, sur la culture des gouvernements et des entreprises, un impact dont on ne mesure pas toute l'ampleur. Ils font observer qu'il est difficile de trouver de bons exemples de nouveaux obstacles au commerce car les gouvernements adhèrent aux principes de l'Accord à un point tel qu'ils n'élèvent plus de véritables obstacles. Ils y voient une analogie avec l'impact de la Charte des droits et libertés. En effet, la plupart des gouvernements passent désormais leurs politiques et leurs lois au peigne fin, au moment de leur élaboration, pour s'assurer qu'elles respectent les dispositions de la Charte. De nombreux membres du groupe de consultation conviennent que cette pratique est également monnaie courante, pour la plupart des gouvernements, en ce qui a trait aux dispositions de l'ACI. Par ailleurs, lorsque de véritables différends se présentent, les gouvernements et le secteur privé sont plus aptes à les régler avant qu'ils ne soient renvoyés à un groupe spécial. En raison de cet apprentissage et de cette adaptation de la culture, le nombre de différends devant être soumis à un groupe spécial est moins élevé que par le passé.

Cette opinion ne fait toutefois pas l'unanimité. Au moins un des membres du groupe est d'avis qu'il faut mettre en place un mécanisme de résolution des différends véritablement musclé. Il estime que, pour arriver à cette fin, le gouvernement fédéral pourrait agir unilatéralement en vertu de l'article 91.2 de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (lequel stipule que la réglementation du commerce relève du Parlement du Canada) et charger les tribunaux de faire respecter les décisions des groupes spéciaux, avec ou sans le consentement des gouvernements provinciaux.

Cette proposition a provoqué des réactions véhémentes. Certains membres du groupe estiment que, même si cette mesure était possible — ce qui leur paraît douteux — elle empiéterait de façon inadmissible sur le droit des gouvernements provinciaux de prendre leurs propres décisions et de se fixer des objectifs légitimes. Cette stratégie engendrerait, à leur avis, des conflits plutôt que des solutions.

D'autres membres du groupe soutiennent que, bien que le *statu quo* soit inacceptable, il est encore moins acceptable de priver les gouvernements de leur pouvoir décisionnel pour le confier aux tribunaux. Ces membres proposent plusieurs solutions de rechange, notamment les suivantes :

Il pourrait être utile de spéculer sur les priorités et les valeurs sur lesquelles se fondent les différents points de vue quant à la façon d'améliorer le règlement des différends.

- fixer, dans le cadre des décisions des groupes spéciaux, des dates limites pour l'exécution de ces décisions;
- mettre en place des mécanismes officiels qui feraient intervenir le Conseil de la fédération dans l'exécution des décisions;
- amener les provinces et les territoires à subordonner les lois aux décisions des groupes spéciaux, ce qui conférerait à ces derniers des pouvoirs semblables à ceux des tribunaux.

Il pourrait être utile de spéculer sur les priorités et les valeurs sur lesquelles se fondent les différents points de vue quant à la façon d'améliorer le règlement des différends.

Premièrement, la proposition qui vise une intervention énergique de la part du gouvernement fédéral semble justifiée par un besoin d'efficacité et d'équité dans le traitement de toutes les sociétés et de tous les particuliers, surtout dans le cadre du processus de règlement des différends. Ces valeurs sont toutefois onéreuses puisque cette stratégie risque fort de s'attirer les foudres des gouvernements provinciaux et de limiter l'autorité et l'autonomie de leurs assemblées législatives. Cette proposition semble reposer sur la conviction que le système devrait être au service de ses utilisateurs et que les objectifs légitimes dont se réclament les gouvernements sont, la plupart du temps, des obstacles protectionnistes.

La deuxième prise de position va à l'encontre de cette première proposition. Elle fait passer le respect de la diversité et des décisions des gouvernements avant tous les autres besoins, et peut-être même ceux des utilisateurs du système. Elle privilégie le respect du pouvoir des gouvernements de définir les objectifs légitimes à leur guise, au risque de perpétuer un *statu quo* qui semble souvent inéquitable aux utilisateurs. Les tenants de cette proposition attachent une grande importance au principe du fédéralisme.

La troisième proposition, enfin, constitue une tentative en vue de trouver un terrain d'entente. Elle reconnaît d'une part que les gouvernements doivent continuer à avoir voix au chapitre dans le règlement des différends tout en préconisant une démarche suffisamment efficace pour donner des résultats.

En terminant, il convient de mentionner que, tout en reconnaissant qu'il ne peut pas toujours y avoir consensus, les membres du groupe de consultation rappellent l'importance d'un autre moyen de faire avancer les choses. En effet, l'article 1800⁵ de l'Accord permet aux parties intéressées d'entreprendre des négociations qui sortent du cadre de l'Accord et de s'en remettre collectivement aux termes des ententes ainsi négociées. Ces ententes parallèles ne peuvent toutefois pas forcer les gouvernements à faire tomber d'autres obstacles.

⁵ **Article 1800 : Arrangements en vue de l'accroissement du commerce**

1. Les Parties reconnaissent qu'il est indiqué de conclure des arrangements bilatéraux ou multilatéraux afin d'accroître le commerce et la mobilité.
2. Le présent accord n'empêche pas le maintien ou la conclusion d'un arrangement en vue de l'accroissement du commerce lorsque les conditions suivantes sont réunies :
 - a) l'arrangement libéralise le commerce au-delà des exigences prévues par le présent accord;
 - b) le détail de cet arrangement est communiqué intégralement à toutes les autres Parties au moins 60 jours avant sa mise en œuvre;
 - c) les signataires de l'arrangement sont prêts à étendre son application, dans un délai raisonnable, à toute autre Partie disposée à en accepter les conditions.

Il est ressorti de notre discussion que cet objectif d'uniformisation des règles du jeu ne sera jamais entièrement réalisé.

Nous avons d'abord cherché, dans le présent document, à analyser en profondeur certaines des hypothèses les plus fondamentales qui sous-tendent la gouvernance de l'ACI pour ensuite analyser différentes façons d'atténuer les tensions entre, d'une part, ce que nous avons appelé le mode de gouvernance en place et, d'autre part, l'objectif d'uniformisation des règles du jeu incorporé aux règles et aux principes énoncés dans l'Accord. Il est ressorti de notre discussion que cet objectif d'uniformisation des règles du jeu ne sera jamais entièrement réalisé. Au bout du compte, cet objectif doit être contrebalancé par la notion de respect de la diversité chère au fédéralisme.

Par conséquent, le degré d'uniformisation voulu des règles dans un secteur donné est toujours en partie le résultat de négociations et d'ententes entre les diverses parties intéressées. La notion d'uniformisation absolue des règles est une abstraction. En définitive, l'uniformisation est le résultat de la mise en équilibre d'intérêts qui peuvent être négociés, mais non déclarés. De tous les moyens reconnus pour définir le moment auquel on estime que les règles sont uniformes, il n'y en a aucun qui ne tienne pas compte des ententes conclues entre les parties intéressées. Le mode de gouvernance en place dans un milieu fait partie de son contrat social. Si nous voulons réellement changer les résultats du processus de gouvernance de l'ACI, c'est-à-dire les décisions prises, il faut peut-être s'efforcer d'abord de tenir compte de tous les éléments en jeu avant de réclamer une modification des mécanismes.

Nous préconisons une stratégie qui, en misant sur l'intervention des parties intéressées, permettrait de soulager en partie les gouvernements qui se voient forcés de prendre des décisions controversées.

Dans cette optique, nous préconisons une stratégie qui, en misant sur l'intervention des parties intéressées, permettrait de soulager en partie les gouvernements qui se voient forcés de prendre des décisions controversées. Il s'agit d'une stratégie évolutive qui a pour but de transformer peu à peu le mode de gouvernance en place pour mieux l'aligner sur les dispositions de l'ACI. Cette stratégie entraînerait une évolution de la culture de chaque secteur. Avec le temps, en effet, les parties intéressées en viendraient à cesser de défendre leurs intérêts par l'accumulation d'obstacles et mettraient en place un milieu où tous les intervenants du domaine se livreraient librement concurrence.

Nous estimons que la distinction entre l'intérêt public et les intérêts propres aux secteurs sert bien cette stratégie puisqu'elle permet de définir clairement les rôles et les responsabilités des divers intervenants d'un secteur. Au fond, les gouvernements ne doivent pas aborder les questions qui relèvent de l'intérêt public général de la même manière que celles qui relèvent d'intérêts privés. Voilà qui permet d'envisager l'adoption de différents modes de gouvernance et de cerner les secteurs dans lesquels ils pourraient être adoptés, aux fins de la mise en application de l'ACI. Le nouveau Conseil de la fédération pourrait peut-être devenir une tribune pour l'étude de telles questions et se faire le champion de nouveaux modes de gouvernance.

Annexe : Fiche d'information sur l'Accord sur le commerce intérieur

L'Accord sur le commerce intérieur (ACI), qui a été signé le 18 juillet 1994, est en vigueur depuis le 1^{er} juillet 1995.

Essentiellement, l'ACI établit un cadre pour l'élimination des obstacles au commerce qui se dressent à l'intérieur de la fédération canadienne, en vue de la promotion d'un marché intérieur ouvert, performant et stable. Selon le site Web Strategis d'Industrie Canada, l'Accord contient :

- des règles générales qui empêchent les gouvernements de créer de nouveaux obstacles au commerce et les obligent à réduire les obstacles actuels dans les secteurs visés par l'Accord;
- des obligations précises dans 10 secteurs économiques, par exemple les achats du gouvernement, la mobilité de la main-d'œuvre et l'investissement, qui recouvrent une partie importante de l'activité économique au Canada;
- des mesures de rationalisation et d'harmonisation des règlements et des normes (p. ex. les transports, la protection du consommateur);
- un mécanisme officiel de règlement des différends accessible aux particuliers et aux entreprises ainsi qu'aux gouvernements;
- des engagements à libéraliser davantage le commerce par la négociation continue et des programmes de travail déterminés⁶.

Les éléments de l'Accord

Les principaux éléments de l'Accord sont l'énoncé des objectifs et des principes directeurs, la description du contexte constitutionnel ainsi que la définition des règles générales sur lesquelles repose l'Accord. Comme le fait remarquer Robert Knox, ces règles portent notamment sur les points suivants :

la *non-discrimination* (les gouvernements canadiens doivent accorder aux entreprises et aux personnes le même traitement, indépendamment de leur lieu d'origine au Canada), [le] *droit d'entrée et de sortie* (les gouvernements canadiens ne doivent pas restreindre la circulation des personnes, des produits, des services et des investissements à l'intérieur du Canada) et [...] *l'absence d'obstacles* (les gouvernements canadiens doivent s'assurer que les mesures qu'ils adoptent n'ont pas pour effet de créer un obstacle au commerce intérieur).⁷

En outre, l'Accord reconnaît aux gouvernements le droit de maintenir les obstacles qui leur permettent d'atteindre des objectifs légitimes dans les sept domaines suivants : la sécurité du public, l'ordre public, la protection de la vie ou de la santé des humains, des animaux ou des végétaux, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs, la protection de la santé, de la sécurité et du bien-être des travailleurs et les programmes de promotion sociale à l'intention des groupes défavorisés.

⁶ Industrie Canada. 2003. Résumé de l'Accord sur le commerce intérieur. Consulté le 12 juillet 2004 <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inait-aci.nsf/fr/il00020f.html>.

⁷ Knox, Robert H., *Accord sur le commerce intérieur — L'issue ne tient qu'à nous*, prise de position rédigée à la demande de l'Association des comptables généraux accrédités du Canada, avril 2001. www.cga-canada.org

Les dispositions de l'Accord relatives à la portée et au champ d'application exposent la manière dont ces règles s'appliquent à différents secteurs économiques canadiens, notamment les marchés publics, la mobilité de la main-d'œuvre, les mesures et les normes en matière de consommation, les produits agricoles et les produits alimentaires, les boissons alcooliques, la transformation des ressources naturelles, les communications, les transports et la protection de l'environnement.

Ces dispositions sont toutes liées à des obligations au sein des secteurs économiques pertinents. Ces obligations sont énoncées dans l'Accord même, dont le texte est reproduit sur le site Web du Secrétariat du commerce intérieur au www.intrasec.mb.ca.

Enfin, l'Accord définit les mécanismes d'administration et d'application qui établissent le Comité du commerce intérieur (lequel se compose des ministres responsables de l'ACI) ainsi que le Secrétariat du commerce intérieur, dont le rôle consiste à fournir le soutien administratif et opérationnel nécessaire à la mise en application de l'Accord. Il contient également des dispositions relatives aux négociations futures ainsi qu'à l'accession et au retrait.

Règlement des différends

Les mécanismes d'administration et d'application de l'Accord traitent également du règlement des différends. Selon le modèle proposé dans l'Accord, il faut d'abord tenter de régler les différends par voie de consultation et de médiation au sein du secteur même avant de passer à l'échelon des gouvernements. En dernier recours, le différend peut être renvoyé à un groupe spécial.

Les plaintes ne peuvent être formulées que par l'intermédiaire des gouvernements. Les particuliers et les entreprises ne peuvent déposer eux-mêmes une plainte que si les gouvernements refusent d'y donner suite et qu'un examinateur la juge suffisamment sérieuse pour être prise en considération.

Enfin, la mise en application des recommandations d'un groupe spécial est facultative et, lorsque les gouvernements tardent à les adopter ou refusent de le faire, les sanctions sont limitées. De plus, comme l'ACI n'a pas force de loi, on ne peut en référer aux tribunaux.

Toutes les publications peuvent être téléchargées gratuitement sur le site www.kta.on.ca.

- Volume 1** – La collaboration gouvernementale à l'ère postindustrielle : Cinq documents de discussion
- Volume 2** – Ouvrir le dossier du cyber-gouvernement : Gouverner au XXI^e siècle
- Volume 3** – Mesurer la qualité de vie : L'utilisation des retombées sociales par les parlementaires
- Volume 4** – Tirer avantage de notre diversité : Le Canada, société de l'apprentissage
- Volume 5** – Gouvernance postindustrielle : Conception d'une institution culturelle canadienne en prévision du village planétaire
- Volume 6** – Vers une nouvelle gouvernance : du cybergouvernement à la cyberdémocratie
- Volume 7** – Le cybergouvernement : avis aux élus
- Volume 8** – Le cybergouvernement : l'expérience municipale
- Volume 9** – Cybergouvernement, fédéralisme et démocratie : la nouvelle gouvernance
- Volume 10** – Question de normes : la comptabilité au XXI^e siècle
- Volume 11** – Découvrir notre voie numérique : Le gouvernement à l'ère de l'information

© Centre KTA pour la collaboration gouvernementale ▸ KTA Centre for Collaborative Government

Une division de Kaufman, Thomas et associés ▸ Division of Kaufman, Thomas + Associates Inc

1354, rue Wellington, Ottawa, Ontario, K1Y 3C3

tél : 613.594.4795 ▸ fax : 613.594.5925 ▸ courriel : main@kta.on.ca ▸ site Web : www.kta.on.ca