



L'UNITÉ RESPONSABLE DE LA PROMOTION DU BUREAU DE LA CONCURRENCE RAPPORT FINAL SUR L'ÉVALUATION FORMATIVE



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA
VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION
JUN 2016

Présentée au comité de la mesure du rendement
et de l'évaluation le 8 février 2017

Approuvée par le sous-ministre le 29 mai 2017

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/h_00351.html.

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou la demander dans un média substitut (p. ex. braille ou gros caractères), veuillez remplir le formulaire de demande à l'adresse [www.ic.gc.ca/Demande de publications](http://www.ic.gc.ca/Demande_de_publications) ou communiquer avec le :

Centre de services Web
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Édifice C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ottawa) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031
ATS (pour malentendants) : 1-866-694-8389
Heures de bureau : 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)
Courriel : info@ic.gc.ca

Autorisation de reproduire

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Innovation, Sciences et Développement économique Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à [www.ic.gc.ca/Demandes de droit d'auteur](http://www.ic.gc.ca/Demandes_de_droit_d_auteur) ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2017.

No de cat. lu4-218/2017F-PDF
ISBN 978-0-660-08848-8

Also available in English under the title *Evaluation of the Competition Bureau's Advocacy Function*.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 PROFIL DU PROGRAMME	1
1.2 LA FONCTION DE PROMOTION DU BUREAU	3
1.3 MODÈLE LOGIQUE	4
2.0 MÉTHODOLOGIE.....	6
2.1 OBJET DE L'ÉVALUTION.....	6
2.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	6
2.3 APPROCHE DE L'ÉVALUATION	6
2.4 QUESTION DE L'ÉVALUATION.....	7
2.5 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES.....	7
2.6 LIMITES	9
3.0 CONSTATATIONS.....	10
3.1 PERTINENCE.....	10
3.2 RENDEMENT.....	15
4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	31
4.1 PERTINENCE.....	31
4.2 RENDEMENT.....	31
4.3 RECOMMANDATIONS	32

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Budget de l'unité de la promotion

TABLEAU 2 : Budgets pour la promotion de la concurrence (% du budget total de l'autorité de la concurrence)

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : Modèle logique du Bureau de la concurrence

GRAPHIQUE 2 : Messages du Bureau repris à la suite d'interventions concernant les taxis (2014)

SOMMAIRE

APERÇU DU PROGRAMME

Le Bureau de la concurrence (le Bureau) est un organisme d'application de la loi indépendant dirigé par le commissaire de la concurrence (le commissaire). Son mandat prescrit par la loi est d'aider à cultiver un marché concurrentiel et novateur au bénéfice des entreprises et des consommateurs canadiens ainsi que d'assurer et de contrôler l'application de la *Loi sur la concurrence*, la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* (sauf les aliments), la *Loi sur l'étiquetage des textiles* et la *Loi sur le poinçonnage des métaux précieux* du Canada. Le consensus qui se dégage à l'échelle internationale est que les autorités de la concurrence doivent mener une combinaison d'activités de dissuasion, d'application et de promotion auprès du public afin d'être plus efficaces.

La promotion de la concurrence comprend l'exécution d'interventions réglementaires devant les tribunaux, la réalisation d'études de marché ainsi que la prestation de renseignements et de conseils généraux de manière à favoriser et à soutenir une culture favorable à la concurrence au Canada. Le Bureau de la concurrence a repris la fonction de promotion en janvier 2013.

OBJET ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Conformément à la Politique sur l'évaluation et à la Directive sur la fonction d'évaluation, la présente évaluation visait à déterminer si la nouvelle unité de la promotion dispose des atouts nécessaires pour réussir dans les années à venir. Les résultats et les conclusions de l'évaluation sont fondés sur l'analyse de multiples sources de données. La méthodologie comprenait un examen des documents, une revue de la littérature, des entrevues, deux études d'analyse des médias sociaux et des études de cas.

CONSTATATIONS

Pertinence

La promotion de la concurrence au Canada est nécessaire pour favoriser un environnement réglementaire propice à la concurrence et sensibiliser les gens aux questions de concurrence et à leur incidence sur la vie quotidienne des citoyens. L'évaluation a révélé un certain nombre de domaines qui pourraient bénéficier d'un travail de promotion, tel celui des télécommunications.

Le travail de l'unité de la promotion est bien harmonisé avec les priorités ministérielles visant à favoriser l'innovation et à améliorer la compétitivité de l'économie canadienne. L'unité harmonise consciencieusement ses activités avec les priorités générales du gouvernement fédéral et ces travaux sont également harmonisés avec les responsabilités et les rôles fédéraux. Son travail complète celui que mènent les organisations canadiennes de défense des droits des consommateurs.

Rendement

Le Bureau a suscité beaucoup d'intérêt auprès des médias pour ses efforts de promotion, et il devient clair que les consommateurs et les entreprises prennent conscience des messages du Bureau. Cela dit, il faut travailler pour accroître la visibilité du travail de l'unité si l'organisation souhaite augmenter la portée et l'incidence de ses messages. Le travail de communication de l'unité doit être adapté aux questions individuelles afin de s'assurer de bien rejoindre les publics visés.

Afin de sensibiliser les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation pour que leurs actions aient une incidence importante sur la concurrence, l'unité de la promotion doit adopter une nouvelle approche plus stratégique concernant la mobilisation de ces groupes. La sensibilisation stratégique et le travail collaboratif visant à améliorer la compréhension et la prise en compte des questions de concurrence pourraient renforcer le rendement de l'unité.

Bien que les recommandations de l'unité soient bien reçues et utilisées dans certains domaines ciblés par l'unité, certains signes semblent indiquer que les ressources limitées peuvent nuire aux résultats de l'unité. Un organisme consultatif externe pourrait aider l'unité à maximiser ses résultats et à accroître la transparence.

La probabilité que l'unité de la promotion rende le marché beaucoup plus concurrentiel et novateur est limitée par la nature ciblée et à petite échelle de son travail ainsi que par l'absence d'orientation stratégique à long terme. Les efforts menés sont entravés par le manque de données facilement disponibles et la réticence des entreprises à participer aux études de l'unité. Il est possible d'atténuer certains des problèmes en matière de recherche grâce à une plus grande transparence et à une plus grande responsabilité de la part du Bureau lors d'études de marché.

L'unité de la promotion travaille à plein rendement et mobilise des ressources ailleurs dans l'organisation afin de maximiser son efficacité. Ailleurs dans le monde, il existe une multitude de modèles de promotion de la concurrence et des points communs. Bien qu'il n'y ait pas une seule pratique exemplaire, le Bureau peut trouver l'inspiration quant aux mesures à prendre en regardant ce qui se fait à l'étranger. Entre autres mesures entreprises dans d'autres pays, citons la mise en œuvre d'une fonction consultative et l'amélioration des efforts de collaboration sur les projets de recherche. Le Bureau devrait également prendre des mesures pour réviser son modèle logique et sa stratégie de mesure du rendement pour tenir compte de ses principales activités et des résultats escomptés.

RECOMMANDATIONS

Afin d'accroître davantage son incidence, l'unité de la promotion doit jouer un rôle plus officiel au sein du Bureau, un niveau de planification stratégique plus approfondi pour s'assurer qu'elle

dispose des compétences appropriées pour entreprendre des activités de promotion, une mobilisation plus profonde avec les acteurs clés de l'économie canadienne et la création d'une culture d'entreprise propre à l'application. Dans cette optique, le Bureau devrait :

1. Examiner le mandat de l'unité de la promotion et élaborer un plan stratégique à long terme en prenant en compte la capacité de l'unité et les objectifs à moyen et à long terme. Les points suivants devraient être pris en considération :
 - a) déterminer les compétences requises pour effectuer le travail de promotion et évaluer si ces compétences sont actuellement disponibles au sein de l'organisation;
 - b) élaborer une stratégie de communication propre au travail de promotion et envisager d'inclure un travail ciblé pour mobiliser un public plus large sur des projets avec de très longs horizons ou un public cible autre que les intervenants habituels du programme;
 - c) élaborer une stratégie de mobilisation pour les organismes de réglementation dans toutes les administrations afin de mieux comprendre l'optique de la concurrence et ce que l'unité de la promotion a à offrir;
 - d) mobiliser un comité consultatif externe pour aider l'unité dans la sélection et la planification des projets, ainsi que le réseautage et la mobilisation des principaux intervenants;
 - e) élaborer une politique sur les études de marché en consultation avec les experts et les principaux intervenants et la rendre publique afin de clarifier des questions telles que la façon dont les projets sont sélectionnés, ce à quoi les participants peuvent s'attendre ainsi que de faire preuve de transparence et de responsabilité pour les recherches et les résultats connexes.
2. Réviser le modèle logique du programme et la stratégie de mesure du rendement pour mieux saisir les conditions et les résultats du travail de promotion.

1.0 INTRODUCTION

1.1 PROFIL DU PROGRAMME

Le mandat du Bureau de la concurrence (le Bureau) qui est prescrit par la loi consiste à favoriser la concurrence et l'innovation du marché canadien dans l'intérêt des entreprises et des consommateurs du Canada. Dirigé par le commissaire de la concurrence, le Bureau assure et contrôle l'application de la *Loi sur la concurrence* (la Loi), incluant les dispositions adoptées en vertu de la *Loi canadienne antipourriel* ainsi que la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* (autres que les denrées alimentaires), la *Loi sur le poinçonnage des métaux précieux* et la *Loi sur l'étiquetage des textiles*.

Pour que les marchés fonctionnent efficacement et que les Canadiens bénéficient des avantages économiques de la concurrence, les lois en matière de concurrence doivent être mises en application de façon rigoureuse et efficace. Le consensus qui se dégage à l'échelle internationale est que les autorités de la concurrence doivent mener une combinaison d'activités de dissuasion, d'application et de promotion auprès du public afin d'être plus efficaces.

Le Bureau utilise à la fois l'application et la promotion de la concurrence de manière stratégique et complémentaire pour soutenir un marché concurrentiel et novateur. L'organisation prend des mesures appropriées lorsqu'elle trouve des preuves de contravention aux lois qu'elle applique et fait également la promotion des politiques et des pratiques qui favorisent la concurrence en assurant la défense des droits auprès de tous les paliers de gouvernement, faisant la promotion de la conformité dans le secteur privé, collaborant avec des partenaires nationaux et internationaux et menant des activités de sensibilisation auprès des principaux intervenants (p. ex. groupes de consommateurs, milieu des affaires, milieu juridique et public canadien). Au cours des dernières années, le Bureau a renouvelé sa fonction de promotion en matière de concurrence pour en faire un élément clé à l'appui de ses efforts de promotion de la concurrence.

La promotion en tant que composante de la concurrence

Il est largement admis dans la littérature et dans la pratique, et ce dans le monde entier, que les autorités de la concurrence doivent accroître les mesures d'application et de dissuasion en matière de promotion de la concurrence afin d'être vraiment efficaces. Bien que les pratiques varient d'un pays à l'autre, la promotion de la concurrence tend à être de nature officielle, comme les observations aux organismes de réglementation liées à des procédures spécifiques, ou de nature informelle, comme des études de marché ou des consultations privées avec des organismes de réglementation ou des intervenants de l'industrie.

Le Bureau participe à un large éventail d'activités afin de promouvoir et de faire valoir les avantages d'un marché concurrentiel, tant au Canada qu'à l'étranger. Il cherche également à encourager les organismes de réglementation et les décideurs à réglementer au besoin

seulement et à se fier le plus possible aux forces du marché pour réaliser les avantages de la concurrence. Lorsque les forces du marché ne permettent pas d'atteindre certains objectifs stratégiques, le Bureau formule des conseils aux organismes de réglementation pour les aider à mettre en œuvre des politiques favorisant l'atteinte des objectifs en question de la façon la moins intrusive possible.

Les changements sur le marché, tels que ceux causés par les technologies de nature perturbatrice au sein de l'économie numérique, remettent souvent en question le statu quo ou soulèvent des questions. Le Bureau est en mesure de maximiser son incidence en intervenant lors de l'élaboration de politiques et de l'examen de la réglementation, avant l'établissement de règles qui nuisent inutilement à la concurrence et à l'innovation.¹ Dans d'autres cas, le Bureau peut fournir des renseignements supplémentaires au sujet d'enjeux actuels liés à la concurrence en menant une recherche et une analyse approfondies sur des changements apportés récemment à la situation économique au moyen d'une étude de marché.²

Repris en janvier 2013, le travail de promotion du Bureau comprend les éléments ci-dessous.

- **Conseils :** L'unité fournit des conseils par divers moyens, allant des discussions aux lettres publiques. Dans certains cas, les conseils peuvent inclure des consultations confidentielles avec les législateurs, les organismes de réglementation et les ministères qui entreprennent des travaux réglementaires et politiques. Les conseils visent à éliminer ou à éviter des réglementations inutiles afin de promouvoir un marché plus concurrentiel. Des conseils peuvent aussi être donnés, au besoin, à des associations industrielles, des organismes d'autoréglementation et d'autres intervenants.

UN EXEMPLE DE PROMOTION DE LA CONCURRENCE

Au moment de l'évaluation, l'unité responsable de la promotion est intervenue trois fois sur le sujet des services de répartition numérique de taxi (technologie nouvelle et perturbatrice qui a permis à des entreprises comme Uber d'entrer sur le marché).

L'utilisation des services de répartition numérique a connu une forte croissance dans plusieurs villes canadiennes. Lorsque les services étaient relativement nouveaux, ils ne respectaient pas les régimes de réglementation municipaux. Le Bureau a cherché à encourager l'utilisation du nouveau modèle d'entreprise au cœur d'un débat qui cherchait à l'interdire, laissant supposer que le nouveau modèle pourrait être bon pour la concurrence et donc pour les Canadiens.

En février 2014 : Une lettre du Bureau a été soumise au Comité d'examen de l'industrie des taxis de la ville de Toronto, qui se demandait alors si les services de répartition numérique devaient être permis ou interdits dans la municipalité.

En novembre 2014 : Le Bureau a publié à ce sujet un numéro du bulletin *Le défenseur de la concurrence*, sa propre publication de sensibilisation offerte au public. Il a affirmé que « grâce à ces applications novatrices, les clients profitent d'une convivialité et d'une qualité de service accrues ».

En novembre 2015 : Le Bureau a publié un livre blanc intitulé *Modernisation de la réglementation régissant l'industrie canadienne du taxi*, qui appuie les efforts visant à réglementer les applications de covoiturage au lieu de les interdire. Le document a été intégré et mentionné dans de nombreuses modifications apportées à la réglementation partout au pays.²

¹ ISDE. *Concurrence, innovation et infrastructure*. Remarques de John Pecman, commissaire de la concurrence, mai 2016.

² ISDE. *Concurrence, innovation et infrastructure*. Remarques de John Pecman, commissaire de la concurrence, mai 2016.

- Interventions, observations et représentations officielles : Dans ces cas, l'unité agira en tant que participant officiel lors d'une instance publique ou d'une audience concernant les règlements. Il arrive que les organismes de réglementation demandent des preuves afin de déterminer l'incidence que les modifications réglementaires éventuelles auraient sur la concurrence. En vertu des articles 125 et 126 de la *Loi sur la concurrence*, le commissaire a le pouvoir législatif de présenter des observations et de soumettre des éléments de preuve dans des instances visant la réglementation, tant à l'échelle fédérale que provinciale.
- Études de marché : Les études de marché sont généralement des analyses plus approfondies à long terme de la façon dont la réglementation interagit avec la concurrence dans un secteur précis de l'économie. Les études portent sur une industrie ou un domaine dans une perspective de concurrence afin de cerner les enjeux liés à la concurrence ou de répondre aux préoccupations des organismes de réglementation, des participants de l'industrie et du public.
- Sensibilisation : Le travail de sensibilisation de l'unité vise à favoriser un marché plus concurrentiel et novateur en permettant de mieux comprendre comment la concurrence peut contribuer à améliorer l'économie canadienne. Ce travail s'adresse à un public général afin de maximiser la portée des messages clés.

1.2 LA FONCTION DE PROMOTION DU BUREAU

L'unité de la promotion, dirigée par un sous-commissaire délégué, fait partie de la Direction de la promotion et de l'analyse économique de la Direction générale de la promotion de la concurrence du Bureau. Le sous-commissaire de la direction générale relève du commissaire. L'exercice financier 2014-2015 a marqué la première année complète d'activités de l'unité de la promotion, avec un budget d'un peu plus d'un million de dollars et quatre postes équivalents temps plein aidés par d'autres personnes exécutant du travail de promotion à temps partiel. Le budget de l'unité est présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : Budget de l'unité de la promotion

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Salaires	--	333 000	501 400
Autres frais de F et E	~7 000	552 100	576 500
Total	~ 7 000	885 100	1 077 900

Les questions liées à la concurrence qui sont portées à l'attention du Bureau sont d'abord évaluées, de manière à déterminer si une mesure d'application éventuelle est requise. Le Bureau reconnaît toutefois que certaines questions sont mieux traitées à l'aide d'instruments de promotion; il peut alors mettre en œuvre un projet de promotion lorsqu'il doit régler un enjeu lié

à la concurrence.³ Lorsqu'il évalue un projet éventuel de promotion, le Bureau examine généralement les quatre facteurs stratégiques ci-dessous.

1. Existe-t-il une tribune permettant de présenter les constatations du Bureau, et l'intérêt du public à l'égard de cette question est-il élevé?
2. Le Bureau offrira-t-il une contribution utile? Par exemple, fera-t-il valoir des arguments particuliers, qui ne seront probablement pas présentés par d'autres intervenants?
3. Le Bureau sera-t-il en mesure d'évaluer l'incidence de ses activités de promotion de la concurrence?
4. Les activités du Bureau procureront-elles des avantages clairs et tangibles aux Canadiens? Dans quelles mesures l'incidence sera-t-elle ressentie?

Dans les situations où, dans le cadre d'un projet lié à la promotion de la concurrence, on découvre des éléments de preuve indiquant une violation d'une loi, ces derniers peuvent être utilisés dans une mesure d'application. Inversement, les enquêtes menées par les directions générales responsables de l'application de la loi peuvent fournir de l'information qui incite le Bureau à mener un projet de promotion. Le Bureau s'efforce de faire circuler l'information entre ses fonctions de promotion et d'application, suivant le cas, afin d'en maximiser l'incidence sur la promotion de la concurrence. La décision définitive de mener un projet lié à la promotion ou de communiquer des constatations du projet est fondée sur des faits précis, le choix du moment, la disponibilité des ressources et des circonstances particulières de chaque cas.

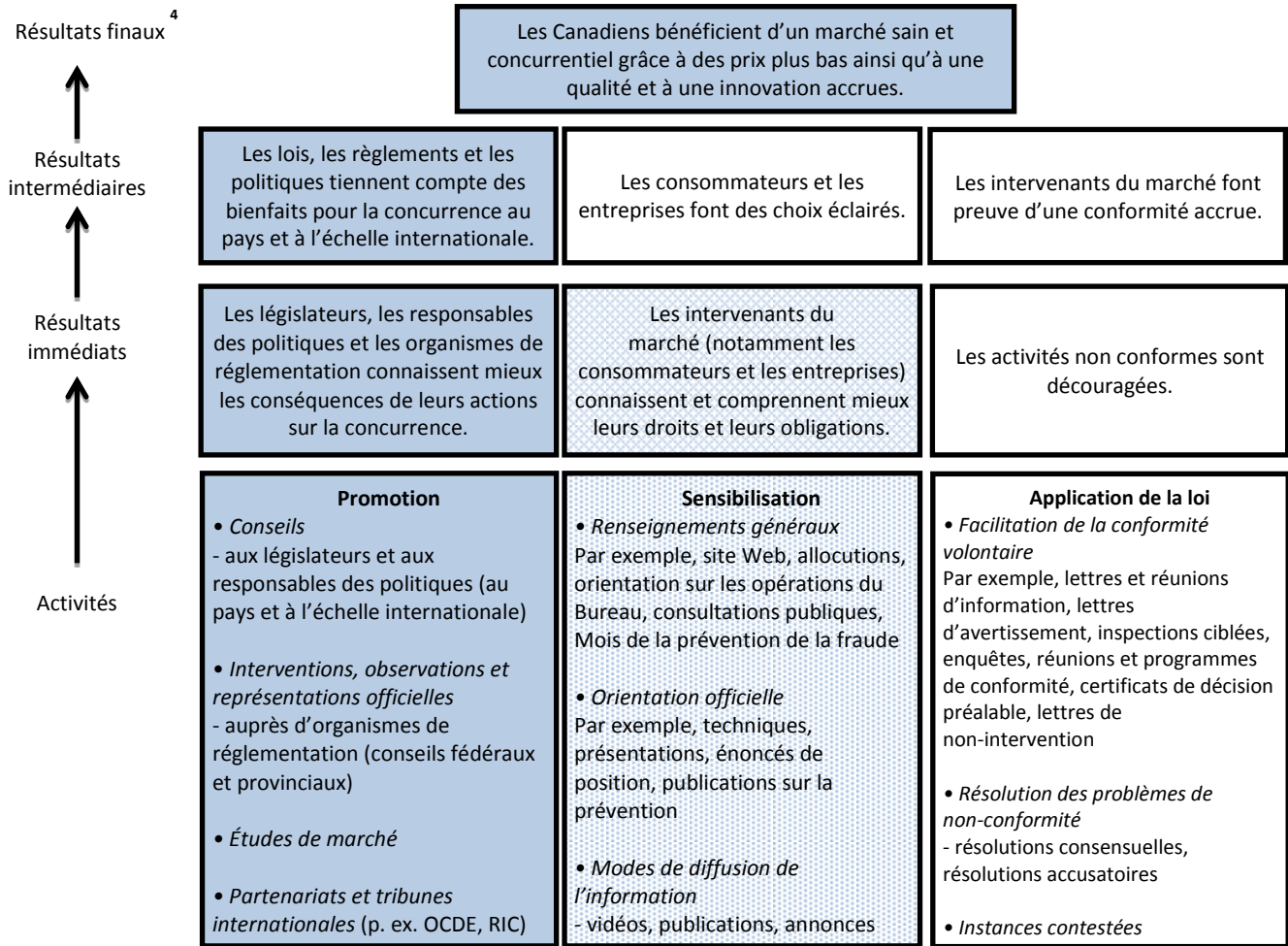
Les intervenants qui s'intéressent directement à la promotion de la concurrence comprennent des responsables des politiques et des organismes de réglementation fédéraux et provinciaux, des entreprises, des associations et des groupes de consommateurs.

1.3 MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique du graphique 1 présente les trois principales fonctions du Bureau en matière de promotion, de sensibilisation et d'application ainsi que leurs résultats associés. Les efforts et les résultats de promotion sont mis en évidence en bleu. Puisque les efforts de promotion et de sensibilisation sont étroitement liés dans certains cas, les activités de sensibilisation et les résultats immédiats sont indiqués à l'aide d'une nuance de bleu plus claire. C'est le modèle logique que le Bureau a mis en place au moment de l'évaluation, bien qu'il ait commencé à réviser son modèle logique à l'automne 2015.

³ Par exemple, si une plainte est portée à l'attention du Bureau dans une industrie réglementée et que l'organisme de réglementation dispose d'un processus planifié pour l'examen des règlements pertinents, il se peut que la promotion convienne davantage à la situation que l'application de la loi. Par exemple, l'unité de la promotion peut choisir de formuler des conseils informels ou une observation officielle lors d'une instance publique, le cas échéant.

Graphique 1 : Modèle logique du Bureau de la concurrence



⁴ Soutient le résultat stratégique d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada « Le marché canadien est efficace et concurrentiel ».

2.0 MÉTHODOLOGIE

2.1 OBJET DE L'ÉVALUATION

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation formative de l'unité de la promotion du Bureau de la concurrence. Les évaluations formatives visent à donner une idée d'éventuelles modifications susceptibles d'améliorer la conception et l'exécution de programmes, en particulier durant les premières années (c.-à-d. formatives) d'un programme. Le Bureau de la concurrence a déjà eu une fonction liée à la promotion, mais il ne l'a pas exercée pendant un certain nombre d'années, puis l'a reprise en janvier 2013.

2.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

Les objectifs de l'évaluation étaient d'évaluer l'unité de la promotion du Bureau de la concurrence en ce qui concerne les possibilités d'amélioration, à la demande du Bureau. Conformément à la *Politique sur l'évaluation*, l'évaluation a porté sur le rendement et la pertinence de l'unité pour la période à partir de laquelle l'unité a repris ses activités en janvier 2013 jusqu'à septembre 2015. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada a entrepris l'évaluation en 2015-2016.

2.3 APPROCHE DE L'ÉVALUATION

Parce que l'unité responsable de la promotion était entièrement opérationnelle à partir de 2014-2015, l'intention était de fixer des repères pour faciliter l'évaluation du rendement des programmes et de déterminer si des modifications pouvaient être apportées afin d'améliorer le potentiel de réussite de l'unité. Pour réaliser l'évaluation, on a utilisé une approche théorique pour certains éléments de preuve et on a fait appel à un entrepreneur pour mener une étude d'analyse des médias sociaux. Les évaluations formatives reposent généralement davantage sur des entrevues (données qualitatives) et moins sur les données quantitatives pour éclairer les résultats, comme c'était le cas pour cette évaluation. L'accent a été mis sur l'évaluation des activités entreprises par l'unité de la promotion (c.-à-d. les observations officielles, la formulation de conseils et les études de marché) et les éventuelles retombées de ces activités dans le domaine public.

2.4 QUESTION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation visait à répondre aux questions ci-dessous.

Pertinence

1. Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau répond-elle à un besoin manifeste?
2. Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau répond-elle aux priorités du gouvernement fédéral et d'Innovation, Sciences et Développement économique?
3. Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau est-elle conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral? Empiète-t-elle sur le travail entrepris ailleurs ou le complète-t-elle?

Rendement

4. Dans quelle mesure l'unité de la promotion contribue-t-elle à une meilleure sensibilisation des consommateurs et des entreprises à l'égard de leurs droits et de leurs obligations?
5. Dans quelle mesure l'unité de la promotion sensibilise-t-elle les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation aux conséquences de leurs actions sur la concurrence?
6. Dans quelle mesure les activités de l'unité de la promotion favorisent-elles la législation, les règlements et les politiques qui tiennent compte des avantages de la concurrence à l'échelle nationale et internationale?
7. Dans quelle mesure la conception de l'unité de la promotion du Bureau est-elle susceptible de contribuer à un marché concurrentiel et novateur? Quelles sont les leçons à retenir?
8. Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau favorise-t-elle l'économie et l'efficacité? Existe-t-il d'autres modèles?

2.5 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

Des données qualitatives pour la plupart, et certaines données quantitatives, ont été recueillies à l'aide des six éléments de preuve décrits ci-dessous. En outre, les examens et l'analyse des données administratives et financières étaient prévus, mais trop peu de données étaient disponibles, comme on l'explique dans la section 2.5 ci-après.

Examen des documents

Cet élément de preuve a permis d'obtenir une compréhension générale du Bureau de la concurrence et de l'unité de la promotion. En raison de la nouveauté du programme, il y a peu de matériel disponible sur le programme. Une grande partie du matériel provient du site Web du Bureau, y compris des documents tels que le Plan annuel 2014-2015 du Bureau, les rapports annuels et ses principes directeurs. On a également consulté les publications figurant dans la page Promotion du site Web, telles que les communiqués de presse et un numéro de la publication *Le défenseur de la concurrence*. En plus du matériel sur le programme, la

législation (en particulier la *Loi sur la concurrence* de 1985 et la *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995), les budgets fédéraux, les discours du Trône et les rapports ministériels sur les plans et les priorités ont contribué à préciser les questions de pertinence relatives aux priorités ministérielles et fédérales ainsi que les rôles et les responsabilités. L'examen des documents a également contribué à éclairer certaines des questions de rendement.

Revue de la littérature

La revue de la littérature a permis de mieux comprendre le rôle de la promotion de la concurrence et son exécution, ce qui s'est avéré utile pour évaluer la pertinence et les différents aspects du rendement ainsi que les pratiques internationales en matière de promotion de la concurrence. Les organisations, desquelles les documents ont été obtenus par l'entremise de sites Web, de bibliothèques et de contacts du gouvernement, comprenaient la Commission australienne de la concurrence et de la consommation, l'Autorité danoise en matière de consommation et de concurrence, le Groupe de travail sur la promotion du Réseau international sur la concurrence, l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement et la Federal Trade Commission des États-Unis (Commission fédérale du commerce).

Entrevues

Les commentaires provenant de 38 entrevues ont permis d'éclairer à la fois les questions de pertinence et de rendement. Un grand nombre de membres du personnel ont été interviewés dans le cadre de cette évaluation afin d'assurer l'interaction entre l'unité de la promotion et d'autres secteurs du Bureau et du Ministère. Les experts interrogés pour cette évaluation comprenaient des membres actifs du Barreau canadien ainsi que des universitaires. Les intervenants étaient notamment des groupes de consommateurs, des associations professionnelles et des organismes de réglementation. Les entrevues étaient réparties entre les groupes de la façon suivante :

- personnel (16);
- experts (8);
- intervenants (7);
- groupes internationaux et autres pays (7).

Études de cas

Le personnel de l'unité de la promotion a ciblé quatre études de cas pour l'évaluation. Ces études ont servi à éclairer les questions de rendement ayant trait à la sensibilisation (résultat immédiat) et à la promotion (résultat intermédiaire). Deux études de cas comprenaient des présentations au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, l'une sur les services d'itinérance sans fil mobiles et l'autre sur les services filaires. Une troisième étude de cas a porté sur une étude de marché réalisée par l'unité de la promotion sur les hausses de prix dans le marché du propane, et la quatrième étude de cas a porté sur la présentation du Bureau à la Ville de Toronto concernant les services de répartition numérique tels que Uber. En plus d'examiner les présentations et autres documents connexes, l'équipe d'évaluation a

interviewé des membres du personnel du Bureau et des intervenants ou des personnes-ressources de l'extérieur pour obtenir leurs commentaires.

Analyse des médias sociaux

Deux études analytiques sur les médias sociaux ont été menées par un consultant en vue d'éclairer l'évaluation des besoins continus et d'évaluer le rendement de l'unité pour rejoindre son public visé. La première étude a porté sur la position du Bureau concernant les services de répartition numérique et elle visait à déterminer s'il y avait une incidence notable sur les discussions sur les réseaux sociaux. La deuxième étude visait à chercher des conversations en ligne entre Canadiens sur les domaines de l'économie pouvant tirer profit de la promotion de la concurrence. Cette analyse a contribué à cerner les domaines d'intérêt éventuels pour le travail de promotion du Bureau de la concurrence.

2.6 LIMITES

Voici les limites de l'évaluation :

Évaluation de l'incidence de la promotion

L'évaluation de la promotion est un défi en ce sens que l'incidence des efforts sur une question donnée n'est pas toujours manifeste. La promotion peut permettre de réaliser des progrès itératifs au fil du temps, bien que les résultats n'apparaissent qu'après des années d'efforts. En outre, de nombreux facteurs influent sur les décisions prises par les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation qui échappent à la portée du Bureau. En raison de la nouveauté du programme, on a adopté dans le cadre de l'évaluation une approche théorique pour les études de cas. Cela a permis d'explorer la théorie de la promotion parallèlement aux activités entreprises par le Bureau ainsi que d'analyser le rendement de la nouvelle unité.

Comparabilité des données internationales

Au début de l'évaluation, il était prévu que le budget de l'unité de la promotion serait comparé à celui d'autres pays. Bien que la comparaison fût très limitée, il faut garder à l'esprit que le travail de promotion ne s'inscrit pas dans un ensemble cohérent d'activités. Ainsi, il peut y avoir un grand écart concernant le type et la portée des travaux couverts par le budget d'une autorité de la concurrence par rapport à une autre. Les données sur le travail d'autres pays par rapport à celles au Canada doivent être interprétées en tenant compte de cette mise en garde.

3.0 CONSTATATIONS

3.1 PERTINENCE

3.1.1 Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau répond-elle à un besoin manifeste?

Principale constatation : La promotion de la concurrence au Canada est nécessaire pour favoriser un environnement réglementaire propice à la concurrence et sensibiliser les gens aux questions de concurrence et à leur incidence sur la vie quotidienne des citoyens. L'évaluation a révélé un certain nombre de domaines qui pourraient bénéficier d'un travail de promotion, tel celui des télécommunications.

La promotion de la concurrence peut stimuler le développement de marchés sains et concurrentiels et produire des innovations, favorisant les gains de productivité et la croissance économique.

⁵ La nécessité de ce travail est reconnue dans le monde entier comme étant une composante intégrale de la garantie d'un marché concurrentiel. ^{6 7 8} Il est considéré comme une activité complémentaire à l'application de la loi qui protège une concurrence efficace par l'adoption d'une législation et d'une réglementation ainsi que d'une culture qui sont favorables à la concurrence. ^{9 10 11 12 13}

¹⁴ En 2008, le rapport final du *Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence* indiquait que l'absence d'un groupe de promotion de la concurrence constituait un « écart important dans la politique de concurrence canadienne ». ¹⁵

⁵ Lynch, Kevin. *Canada and the New Global Competitiveness*. Financial Executives Institute, 2011. [En anglais seulement]

⁶ John, Ian G. et Joshua B. Gray. *The Future of the ICN*. Antitrust Magazine. Été 2012. Vol. 26, numéro 3, p. 14 à 18. [En anglais seulement]

⁷ Secrétariat du CNUCED. *The role of competition policy in promoting economic development: The appropriate design and effectiveness of competition law and policy*. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, août 2010. [En anglais seulement]

⁸ Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. *Advocacy and Competition Policy*. Conférence du Réseau international de la concurrence (RIC), Italie 2002. [En anglais seulement]

⁹ Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*. Opinions and Comments, printemps 2006, n° 1. [En anglais seulement]

¹⁰ Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* Harvard Family Research Project, The Evaluation Exchange. 2007. [En anglais seulement]

¹¹ Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. *Advocacy and Competition Policy*. Conférence du Réseau international de la concurrence (RIC), Italie 2002. [En anglais seulement]

¹² Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. *Advocacy Toolkit Part 1: Advocacy Process and Tools*. Conférence du Réseau international de la concurrence (RIC), La Haye, mai 2011. [En anglais seulement]

¹³ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. *Rapport et résumé des présentations des vidéocommunications sur la promotion de la concurrence 2009-2010 du RIC*. [En anglais seulement] Conférence du RIC, Istanbul, 2010.

¹⁴ *Competition Advocacy: Challenges for Developing Countries*. [En anglais seulement]

¹⁵ Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. *Foncer pour gagner*. Industrie Canada. 2008.

La plupart des personnes interviewées ont convenu qu'il faut promouvoir la concurrence au Canada. La promotion de la concurrence est considérée comme un moyen efficace d'opérer des changements à un coût relativement faible et de manière plus souple qu'une procédure d'application de la loi, qui nécessite généralement une intervention et des effets plus invasifs. Elle peut également redresser des domaines qui ont été faussés par des règlements qui freinent la concurrence, et ce, grâce à des observations officielles ou simplement en informant les organismes de réglementation, les entreprises et les autres acteurs. Des experts ont suggéré que le point de vue de la concurrence offre de précieux renseignements aux organismes de réglementation dans un domaine dans lequel ils ne sont généralement pas bien versés.

Selon la revue de la littérature, la promotion de la concurrence sert également le grand public puisqu'elle permet de renforcer la sensibilisation aux questions de concurrence et à leur incidence sur la vie quotidienne des citoyens.^{16 17 18} En fait, l'éducation des consommateurs est un élément clé du portefeuille de promotion de la concurrence dans de nombreux pays.¹⁹

Un petit nombre de personnes interviewées du Bureau et de l'extérieur ont suggéré que l'unité de la promotion devrait se faire le porte-parole des consommateurs, qui ne sont pas bien organisés. Cela fait écho à la documentation du Bureau, qui s'engage à « faire en sorte que les activités d'application de la loi, d'information et de promotion tiennent compte des problèmes réels qui préoccupent les consommateurs »²⁰ et à mettre « l'accent sur les questions d'importance pour les Canadiens ».²¹

Lors des entrevues menées, tous les groupes ont indiqué que de nombreux domaines de l'économie profiteraient de la promotion et ont souligné le succès du Bureau dans les interventions en matière de télécommunications lors desquelles les efforts de l'unité ont contribué à amener les organismes de réglementation vers une voie favorisant la concurrence. On a cerné d'autres domaines où il serait possible de mener des travaux de promotion : l'économie de partage, l'essence, les transports, la gestion de l'offre (offices de commercialisation des produits laitiers, etc.), la distribution de boissons alcoolisées et l'écart de prix entre le Canada et les États-Unis. Lors d'une invitation qu'avait lancée le Bureau au grand public, de septembre à novembre 2013, afin que celui-ci désigne des domaines pour un éventuel travail de promotion, les participants ont notamment suggéré les secteurs des produits pharmaceutiques et des télécommunications.²²

¹⁶ Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. *Advocacy Toolkit Part 1: Advocacy Process and Tools*. Conférence du Réseau international de la concurrence (RIC), La Haye, mai 2011. [En anglais seulement]

¹⁷ *Competition Advocacy: Challenges for Developing Countries*. [En anglais seulement]

¹⁸ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Conférence du RIC, Zurich, juin 2009. [En anglais seulement]

¹⁹ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Conférence du RIC, Zurich, juin 2009. [En anglais seulement]

²⁰ Bureau de la concurrence, *Vision stratégique 2015-2018*.

²¹ Bureau de la concurrence, *Plan annuel 2015-2016 : Protection et promotion de la concurrence pour le compte de tous les Canadiens*.

²² Bureau de la concurrence, *Rapport annuel du commissaire de concurrence pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014*.

L'étude sur les analyses des médias sociaux visant à étudier les conversations en ligne au sujet des préoccupations des Canadiens concernant la concurrence a permis de cerner un certain nombre de préoccupations clés qui reflétaient quelque peu les suggestions des personnes interviewées²³. Fait notable, les préoccupations concernant le secteur de l'alimentation (incluant les conversations sur le coût du panier d'épicerie et des boissons alcoolisées) ont été classées en tête de liste en ce qui concerne les commentaires en français et en anglais, ainsi que les coûts de transport (par exemple, les tarifs aériens) et l'énergie (coût de l'électricité, etc.), et représentaient grandement des domaines susceptibles de profiter de la promotion de la concurrence.

Les études de cas ont souligné la valeur de la promotion de la concurrence dans les secteurs où la technologie évolue rapidement. Même les interventions plus discrètes menées à l'échelle municipale peuvent avoir une incidence importante, car les organismes de réglementation sont aux prises avec des questions qui n'ont pas créé de précédents et ils sont réceptifs aux commentaires du gouvernement fédéral. Au sein du gouvernement fédéral, l'optique de la concurrence peut fournir une perspective que les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation n'auraient pas autrement.

3.1.2 Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau répond-elle aux priorités du gouvernement fédéral et d'Innovation, Sciences et Développement économique?

Principale constatation : Le travail de l'unité de la promotion est bien harmonisé avec les priorités ministérielles visant à favoriser l'innovation et à améliorer la compétitivité de l'économie canadienne. L'unité harmonise consciemment ses activités avec les priorités générales du gouvernement fédéral.

Le discours du Trône de 2015 soulignait qu'il fallait stimuler l'économie, créer des emplois et renforcer la classe moyenne, tous des objectifs économiques pouvant être atteints en partie grâce à la création d'un marché plus concurrentiel. En fait, la vision stratégique 2015-2018 du Bureau énonce que l'organisation travaillera avec le ministère « pour favoriser l'adoption continue de politiques fermes en matière de concurrence comme pièce centrale d'une approche visant à stimuler l'économie canadienne ».

Au fil du temps, le Bureau a également harmonisé son travail avec les priorités énoncées dans les budgets tels que l'innovation, la création d'emplois et la promotion du commerce. Selon les entrevues réalisées avec le personnel, l'unité travaille également à éduquer les organismes de réglementation sur des questions qui peuvent restreindre l'innovation et l'émergence de nouveaux modèles commerciaux, comme l'économie de partage.

Le travail de l'unité de la promotion répond à l'objectif du Programme d'innovation inclusif qui vise à encourager les entreprises à croître et à être concurrentielles au sein de l'économie

²³ Probablement en partie parce que les intervenants interviewés pour cette évaluation comprenaient des groupes d'intérêts des consommateurs, qui seraient plus au courant des commentaires du grand public.

mondiale. Les marchés ouverts et concurrentiels sont des conditions préalables pour que les entreprises innovatrices puissent attirer des investissements, commercialiser leurs idées et augmenter leurs capacités. Lorsque l'innovation est étouffée par des réglementations excessivement restrictives, lourdes ou obsolètes, les nouvelles technologies et les modèles commerciaux ne peuvent pas se tailler une place sur le marché. Le Bureau fait la promotion de la concurrence pour uniformiser les règles du jeu en aidant les organismes de réglementation à moderniser leur réglementation afin de s'adapter à de nouvelles formes de concurrence tout en atteignant leurs objectifs réglementaires légitimes.

En outre, les interventions de l'unité dans des procédures législatives et réglementaires répondent naturellement aux besoins stratégiques du gouvernement fédéral. En surveillant les changements apportés aux cadres législatifs et réglementaires et en veillant à ce que divers ministères et organismes gouvernementaux soient pleinement informés de la façon dont les changements influent sur la concurrence canadienne, l'unité a la capacité de bien harmoniser son travail avec les priorités fédérales dans l'ensemble du gouvernement.

L'unité de la promotion du Bureau harmonise ses activités avec les priorités d'Innovation, Science et Développement économique aux termes de l'architecture d'harmonisation de programmes. Plus précisément, elle fait partie du sous-programme *Application de la législation sur la concurrence* qui répond à l'objectif stratégique « Le marché canadien est efficace et concurrentiel ». Selon le *Rapport sur les plans et les priorités* du ministère, le sous-programme doit notamment offrir des conseils aux législateurs et aux décideurs gouvernementaux, intervenir ou faire des représentations auprès des conseils, des commissions et des tribunaux du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux dans le but de soutenir la concurrence comme moyen d'atteindre les objectifs stratégiques et réglementaires.²⁴

3.1.3 Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau est-elle conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral? Empiète-t-elle sur le travail entrepris ailleurs ou le complète-t-elle?

Principale constatation : Le travail entrepris par l'unité de la promotion cadre avec les responsabilités et les rôles fédéraux et il complète le travail de promotion entrepris par les organisations de consommateurs. Bien qu'une partie du travail de l'unité concerne des interventions réglementaires officielles, une partie importante de son travail est informelle et répond au travail traditionnel du Bureau en matière de promotion de la concurrence.

Les responsabilités et les rôles fédéraux en matière de promotion sont en partie définis dans la législation et incombent au Bureau de la concurrence. Les principales activités de l'unité de la promotion mettent en lumière l'importance de son rôle en tant que voix de la concurrence qui se doit de demeurer neutre à titre de représentant du gouvernement fédéral.

La législation applicable comprend à la fois la *Loi sur le ministère de l'Industrie* de 1995 et la *Loi*

²⁴ Innovation, Sciences et Développement économique. *Budget des dépenses 2015-2016 — Rapport sur les plans et les priorités*.

sur la concurrence de 1985. En vertu de la *Loi sur le ministère de l'Industrie*, les pouvoirs, les devoirs et les fonctions du ministre s'étendent à la « concurrence et aux pratiques commerciales restrictives, notamment les fusions et les monopoles » (article 4.1). Le ministre est de plus chargé d'accroître à l'échelle internationale la capacité concurrentielle de l'industrie, des biens et des services du Canada et de soutenir l'adaptation aux conditions nationales et internationales changeantes (5.e).

La *Loi sur le ministère de l'Industrie* stipule également que, dans l'exercice de ses pouvoirs, devoirs et fonctions attribués par la Loi, le ministre :

6.a) « conçoit, recommande, coordonne, dirige, favorise et met en œuvre, à l'échelle nationale, des orientations, programmes, opérations et procédures propres à assurer la réalisation des objectifs mentionnés à l'article 5 »;

(b) « assure la collecte — notamment par sondage — la compilation, l'analyse, la coordination et la diffusion de l'information sur les matières qui relèvent de lui, ainsi que sur les tendances et les progrès, au Canada et à l'étranger, dans ces matières. »

En outre, la *Loi sur la concurrence* accorde un mandat clair concernant une partie du travail entrepris par l'unité de la promotion. Plus précisément, les articles 125 et 126 de la Loi obligent le Bureau à formuler des recommandations et à soumettre des éléments de preuve devant un conseil, une commission ou un autre tribunal en matière de concurrence.

Les personnes interviewées dans tous les groupes ont souligné que l'unité de la promotion du Bureau peut jouer un rôle important en tant que championne neutre de la concurrence dans les procédures réglementaires officielles. Dans certaines circonstances, on pourrait penser que les présentations ou les témoins expriment une opinion biaisée sur les questions de concurrence, car les agents du secteur privé représentent les intérêts et les bénéfices d'une entreprise ou d'un groupe précis. Grâce au travail de promotion, le Bureau a l'occasion de clarifier les questions liées à la concurrence pour les organismes de réglementation en offrant une perspective plus équilibrée et en parlant d'une position où il n'y aura pas de perte ni de gain financier pour l'organisation suivant les résultats d'une instance donnée. Bien qu'un certain nombre d'organisations à but non lucratif parlent au nom des consommateurs sur certaines questions de concurrence, les entrevues laissent croire que le travail est collaboratif lorsque cela est possible ou, sinon, qu'il est complémentaire.

L'unité de la promotion mène également un travail qui n'est pas spécifiquement mentionné dans la législation, mais qui répond au rôle traditionnel du Bureau en matière de promotion de la concurrence et aux devoirs du ministre. Plus précisément, l'unité entreprend des travaux qui visent à sensibiliser les intervenants aux conséquences que peuvent avoir leurs actions pour la concurrence en dehors des procédures officielles, telles que les lettres, les appels et les rencontres avec des groupes de réglementation et d'autres intervenants, ainsi que des études de marché – des recherches publiées et étudiant en profondeur un secteur précis de l'économie.

3.2 RENDEMENT

3.2.1 Dans quelle mesure l'unité de la promotion contribue-t-elle à une meilleure sensibilisation des consommateurs et des entreprises à l'égard de leurs droits et de leurs obligations?

Principale constatation : Le Bureau a suscité beaucoup d'intérêt auprès des médias pour ses efforts de promotion, et il devient clair que les consommateurs et les entreprises prennent conscience des messages du Bureau. Cela dit, des efforts devront être déployés pour accroître la visibilité du travail de l'unité si l'organisation souhaite augmenter la portée et l'incidence de ses messages. Le travail de communication de l'unité doit être adapté aux questions individuelles afin de s'assurer de bien rejoindre les publics visés.

Les entrevues menées avec des membres du personnel, des intervenants et certains experts laissent entendre que les effets de l'unité de la promotion sur la sensibilisation du public sont quelque peu limités en raison de la reprise récente de la fonction, mais elles indiquent aussi qu'ils réussissent tout de même leur travail de sensibilisation dans une certaine mesure lorsqu'ils y contribuent. Le personnel a souligné la couverture médiatique de certaines de ses activités, en particulier sur la question des taxis et des services de répartition numérique, qui permettent aux clients d'utiliser leurs téléphones intelligents pour localiser les conducteurs à proximité, de commander leurs services et d'effectuer leur paiement.

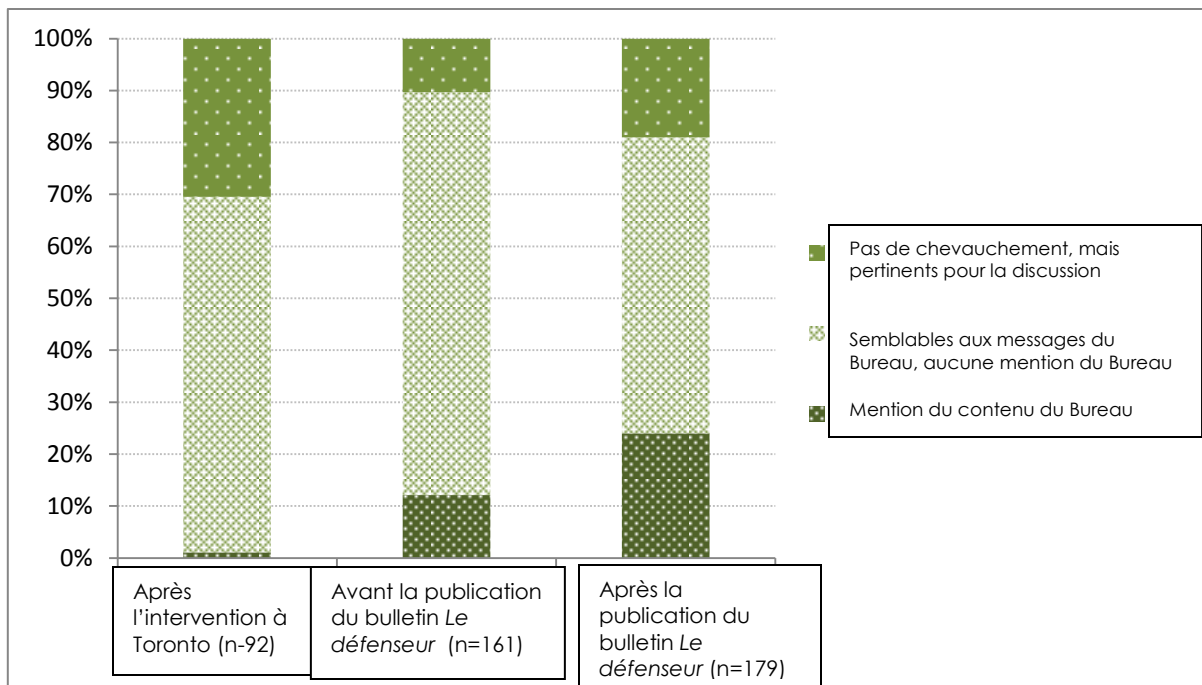
La couverture médiatique suppose en fait un intérêt pour les activités de l'unité de la promotion. La première intervention liée aux taxis, visant à guider la Ville de Toronto, a reçu peu de couverture à l'échelle nationale puisqu'elle visait un public local, mais la deuxième consultation publique menée par le Bureau sur la question et publiée dans *Le défenseur de la concurrence*, sur le site Web du Bureau, a attiré 22 mentions dans les médias écrits et audio. La publication la plus récente de l'unité en la matière, en novembre 2015, a donné lieu à 127 reportages dans les médias, un chiffre remarquable, ce qui suggère que de plus en plus de gens constatent le vaste travail de l'organisation au fil du temps.

Incidence en ligne

Bien que l'attention médiatique reçue offre au Bureau un plus grand rayonnement que de simples messages sur son site Web, le Bureau ne parvient pas à accroître de façon importante, auprès de la population en général, la sensibilisation sur des questions données. Les analyses des médias sociaux suggèrent que les déclarations du Bureau sur son dossier concernant les taxis, faites en février et en novembre 2014, n'ont pas permis de modifier considérablement la teneur des discussions en ligne au Canada. Les déclarations de l'unité représentaient plutôt un sentiment existant et non de nouvelles informations pour les consommateurs. Toutefois, il convient de mentionner que ceux qui participaient déjà à la discussion en ligne ont fait directement référence au message de l'unité, ce qui montre que l'organisation était considérée comme étant utile à la discussion.

Le Bureau a affirmé que l'on discutait de plus en plus de cette question (voir le graphique 2 : Messages du Bureau repris à la suite d'interventions concernant les taxis). Cela est probablement dû au fait que le Bureau reprenait un sentiment existant et qui trouvait écho auprès des personnes déjà engagées dans la discussion. Lorsque l'unité ne s'alignait pas activement sur le sentiment des consommateurs au moment de l'évaluation, les données suggèrent que le travail de l'unité trouvait écho chez les consommateurs. Cela montre que l'unité de la promotion a joint son public cible et qu'elle a eu une faible incidence sur la discussion en diffusant ces publications sur son site Web et en les vulgarisant sur son compte Twitter.

Graphique 2 : Messages du Bureau repris à la suite d'interventions concernant les taxis (2014)



Les discussions en ligne sur les services de répartition numérique ont augmenté légèrement entre la publication de la première déclaration concernant la répartition numérique et la publication du bulletin *Le défenseur de la concurrence*, ce qui indique que plus de Canadiens participaient aux discussions au fil du temps. Ces discussions n'ont pas augmenté de façon importante après chaque diffusion, ce qui suggère que le travail n'a pas donné lieu à une sensibilisation ou un intérêt considérable au-delà des personnes que la question intéressait déjà.

Cela dit, l'étude a révélé que le contenu spécifique du travail antérieur de l'unité de la promotion a été repris ou répété par les médias sociaux et, dans une certaine mesure, il a été utilisé par les principaux intervenants, tels que des groupes de défense des consommateurs et

²⁵ Il convient de noter que cela a trait au contenu qui était lié à l'intervention sur l'industrie du taxi, mais pas du tout aux messages du Bureau.

des services de répartition numérique eux-mêmes, montrant que les messages ont permis de joindre les entreprises, de même que la perception des déclarations du Bureau. En fait, un service de répartition numérique a simplement gazouillé un lien vers le premier numéro du bulletin *Le défenseur de la concurrence*. Le contenu a également été critiqué par les représentants de l'industrie du taxi traditionnelle selon lesquels l'intervention du Bureau joint les deux parties opposées sur cette question.

L'intervention semble aussi avoir permis de joindre les consommateurs et les groupes municipaux, mais dans une moindre mesure. Il convient également de noter que le modèle logique et les résultats connexes en place depuis le début de cette évaluation ne tiennent pas pleinement compte de la valeur que les contributions du Bureau peuvent apporter aux acteurs clés qui prennent connaissance des messages du Bureau.

Profil public des efforts de promotion

Un certain nombre d'intervenants ont félicité le Bureau d'avoir repris son travail de promotion et ont laissé entendre que des horizons temporels plus longs²⁶ et une augmentation du travail de promotion de la concurrence en général permettraient au Bureau de mieux se faire connaître dans les secteurs dans lesquels il fait la promotion. À la lumière de ces observations, les résultats à long terme de projets tels que l'intervention relative aux taxis, dont l'horizon temporel est plus long puisqu'il permet de joindre des autorités municipales et des intervenants ayant des opinions très variées sur le sujet, pourraient montrer l'influence et la capacité de l'organisation au fil du temps.

Bien que certains experts interviewés dans le cadre de l'évaluation aient applaudi les efforts de promotion du Bureau visant la sensibilisation du public, on a aussi noté un manque de compréhension quant à la raison pour laquelle le Bureau entreprenait ce travail. Les personnes interviewées ont indiqué que le citoyen moyen ne comprendrait pas les questions économiques complexes pouvant faire partie de certains projets de promotion. Pour atténuer ce problème, l'unité de la promotion gagnerait à obtenir des conseils quant à la meilleure façon de communiquer avec les publics cibles. Certaines questions, comme la répartition numérique, touchent un public plus large et elles doivent joindre les entreprises de plus petite taille qui ne sont pas nécessairement bien organisées et faciles à joindre. Les autres travaux que l'unité peut entreprendre pourraient avoir une portée moindre et exiger une stratégie de communication différente pour obtenir l'incidence que recherche le Bureau.

Les études de cas ont souligné la valeur de l'information assimilable pour le public qui est publiée sur le site Web et diffusée dans les médias, car elle a permis d'éclairer les organismes de réglementation à l'échelle municipale qui n'auraient pas connu autrement les opinions du Bureau.

L'analyse des médias sociaux a révélé que le profil en ligne du Bureau de la concurrence est généralement modeste. Par exemple, les utilisateurs accèdent principalement au site Web en

²⁶ Les horizons temporels plus longs indiquent un effort de promotion comprenant de multiples interventions sur une même question à l'aide de différents médias et supports, sur une période prolongée (par exemple, plusieurs années).

menant des recherches à l'aide de termes contenant le nom de l'organisation ou le commissaire de la concurrence, ce qui indique qu'ils connaissent déjà l'organisation. Par comparaison, les recherches menant à l'ancien site Web d'Industrie Canada sont généralement le résultat d'une recherche effectuée à l'aide d'une multitude de termes de recherche connexes de la part des utilisateurs qui recherchent des informations précises. Dans le même ordre d'idées, le compte Twitter de l'organisation compte peu d'abonnés (environ 3 000). Le fait d'avoir un profil limité qui attire principalement les personnes qui connaissent déjà l'organisation restreint la portée des efforts de promotion visant à sensibiliser la population générale ainsi que d'autres organisations pouvant s'intéresser au travail de l'unité, comme des administrations municipales.

Cela pourrait également avoir eu une incidence sur le travail de sensibilisation du public initial de l'unité visant à cerner les secteurs de l'économie qui pourraient éventuellement profiter des efforts de promotion. Les commentaires reçus à la suite de la première invitation en ligne n'étaient pas entièrement représentatifs des discussions menées en ligne par des Canadiens, laissant ainsi supposer que le travail ne permettait pas de joindre un segment suffisant du public visé. Il est également à noter que tous les intervenants ne connaissaient pas le travail de promotion du Bureau et, compte tenu du fait que les personnes interviewées ont été sélectionnées en raison de leur connaissance de la sphère d'activité de l'unité, cela suppose qu'il y a du travail à faire afin de mieux faire connaître les efforts de promotion.

Une stratégie de communication qui permet d'adapter le travail à un public cible précis et au calendrier de divers efforts de promotion, qui comprend à la fois les médias traditionnels et les médias sociaux, permettrait d'améliorer les résultats de l'unité de la promotion. Cela serait particulièrement utile lorsque les intervenants habituels du Bureau ne contribuent pas à cet effort. Les autorités municipales et les organisations sectorielles régionales, par exemple, pourraient être plus facilement prévenues des questions pertinentes, si le travail de l'unité avait une meilleure visibilité en ligne et dans les médias.

3.2.2 Dans quelle mesure l'unité de la promotion sensibilise-t-elle les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation aux conséquences de leurs actions sur la concurrence?

Principale constatation : Afin de sensibiliser les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation pour que leurs actions aient une incidence importante sur la concurrence, l'unité de la promotion doit adopter une nouvelle approche plus stratégique quant à la mobilisation de ces groupes. La sensibilisation stratégique et le travail collaboratif visant à améliorer la compréhension et la prise en compte des questions de concurrence permettraient d'améliorer le rendement de l'unité.

Selon la revue de la littérature, ce ne sont pas seulement les déclarations publiées par l'organisation qui augmenteront la sensibilisation aux questions de concurrence, en particulier

en ce qui concerne les législateurs, les décideurs et les organismes de réglementation.^{27 28 29} Une promotion réussie, quelle que soit la circonstance, ne peut découler d'une initiative ou d'une organisation unique, mais plutôt d'un effort collectif visant à faciliter le changement.³⁰ Aussi importantes que soient les interventions, les relations établies par l'organisation en coulisse ainsi que les connaissances et les expériences mises en commun au sein de l'ensemble du réseau d'une organisation sont essentielles à la sensibilisation.^{31 32} Idéalement, on devrait prendre en compte la concurrence très tôt dans les processus politiques et réglementaires, et l'équipe de promotion devrait transmettre les connaissances et les compétences relatives à l'application de l'optique de la concurrence dans tous les ordres de gouvernement dans le cadre, par exemple, de cours spécialisés ou d'échanges de personnel, faisant en sorte que les interventions coûteuses sont moins fréquemment nécessaires.³³

Le rapport annuel 2013-2014 du Bureau indique que l'unité de la promotion a fait trois présentations aux organismes de réglementation cette année-là. Ce travail a été complété par diverses autres activités, y compris répondre aux demandes de renseignements par téléphone et par courrier électronique, rédiger des allocutions pour le commissaire à la concurrence et contribuer au bulletin *Le défenseur de la concurrence*. Les entrevues menées avec le personnel ont indiqué que, bien que le groupe ait réussi à sensibiliser les personnes avec lesquelles il travaille directement, l'équipe n'avait pas toutes les compétences requises en matière de sensibilisation et de réseautage.

Lors des entrevues, les responsables de programme ont indiqué que le Bureau espérait augmenter le nombre d'employés travaillant dans l'unité de la promotion et permettre au personnel d'acquérir des compétences en matière de communication et de réseautage. Un certain nombre de personnes interviewées du Bureau et de l'extérieur ont suggéré qu'il serait avantageux pour l'équipe d'embaucher du personnel provenant de l'extérieur possédant des compétences avancées dans ce domaine.

En outre, il semble y avoir des objectifs contradictoires entre les besoins du Bureau en matière de confidentialité dans les cas d'application de la loi et le besoin de transparence, de collaboration et de mise en commun d'information de l'unité de la promotion. Des études de cas ont indiqué que l'unité de la promotion ne parle pas librement de son travail lorsqu'elle collabore ou qu'elle indique qu'elle a l'intention de fournir de l'information sur une question de

²⁷ Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*, Opinions and Comments, printemps 2006, n° 1. [En anglais seulement]

²⁸ Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* Harvard Family Research Project: The Evaluation Exchange, 2007. [En anglais seulement]

²⁹ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

³⁰ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

³¹ Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*, Opinions and Comments, printemps 2006, n° 1. [En anglais seulement]

³² Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* Harvard Family Research Project: The Evaluation Exchange, 2007. [En anglais seulement]

³³ Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*, Opinions and Comments, printemps 2006, n° 1. [En anglais seulement]

concurrence. Dans trois des quatre études de cas utilisées, les organismes de réglementation ont déclaré avoir eu peu d'interaction avec le personnel du Bureau avant de recevoir des commentaires. Dans la quatrième étude, on indiquait que le Bureau était plus engagé, mais qu'il était clair qu'il n'était pas possible de divulguer de l'information sur les rapports possibles de l'unité avant que l'information n'ait été soumise à un rigoureux processus de révision interne du Bureau et qu'elle ait été publiée sur le site Web. Cet élément a aussi été mentionné lors des entrevues. La plupart des personnes interviewées qui connaissent le travail de promotion de l'unité ont indiqué que le Bureau ne divulgue pas l'information avant qu'une déclaration officielle ne soit rendue publique.

Selon la revue du document et quelques membres du personnel interne, le degré élevé de confidentialité exigé est lié à l'article 29 de la *Loi sur la concurrence*, de même qu'à la possibilité que tout effort de promotion puisse entraîner une mesure d'application si l'on a la preuve qu'un acte répréhensible a été commis au cours de la recherche menée par l'unité de la promotion. Cependant, travailler avec les organismes de réglementation sur les connaissances générales relatives à la concurrence ne nécessite aucune mesure de confidentialité et offre une belle occasion d'améliorer la réglementation fédérale sans que des organisations soient susceptibles de participer à une mesure d'application.

Les entrevues menées auprès des différents groupes et les personnes interrogées dans le cadre d'études de cas ont indiqué que, lorsque l'unité a eu l'occasion (et les ressources disponibles) de collaborer, les résultats ont été positifs. La plupart des parties en cause étaient satisfaites de l'échange et avaient le sentiment d'avoir été entendues. Le manque de collaboration dont ont fait part les personnes interrogées est probablement le résultat des ressources limitées et des exigences relatives à la sécurité et à la culture générale d'application de la loi du Bureau.

En outre, d'après les entrevues, l'unité de la promotion ne participait pas activement aux activités existantes qui auraient pu sensibiliser les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation, par exemple donner des présentations ou fournir des outils à d'autres groupes afin qu'ils puissent examiner les conséquences de leur travail dans l'optique de la concurrence. Selon les entrevues menées avec des intervenants et des associations professionnelles, ceux-ci ont démontré un niveau d'intérêt important pour connaître davantage le travail de l'unité de la promotion.

Étant donné le grand nombre de règlements au Canada, l'unité pourrait tirer profit d'une stratégie de mobilisation rigoureuse auprès des organismes de réglementation de toutes les administrations pour leur faire connaître les objectifs de la concurrence et ce que l'unité a à offrir, ou, comme l'a désigné une personne interviewée, « l'expertise en relations gouvernementales ». Si les organismes de réglementation comprennent mieux comment la réglementation peut interagir avec la concurrence, cela peut augmenter l'incidence de l'unité. Des organisations telles que la Communauté des régulateurs fédéraux et la Fédération canadienne des municipalités, ainsi que d'autres organisations ou événements davantage liés au secteur d'activités peuvent offrir la possibilité de promouvoir les avantages de la concurrence entre les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de

réglementation.

La revue de la littérature a montré qu'il est possible d'aller plus loin dans le système de réglementation sans intervenir officiellement dans une instance.³⁴ Par exemple, on applique maintenant au Royaume-Uni un filtre de concurrence au processus d'évaluation de l'incidence réglementaire. Le filtre a été établi en offrant aux ministères une formation sur la façon de cerner les préoccupations en matière de concurrence, et en leur fournissant ensuite des conseils sur les politiques et les règlements, selon la demande³⁵.

Les intervenants au Canada interviewés dans le cadre de l'évaluation ont exprimé leur intérêt généralisé à travailler avec l'unité afin de favoriser la promotion de la concurrence au pays. En outre, le personnel interne et certains experts de l'extérieur ont indiqué qu'il y a manifestement un soutien ferme de la direction pour le travail de promotion, ce qui pourrait contribuer au succès de l'unité s'il était soutenu.

En résumé, la sensibilisation ne peut pas se produire véritablement à l'aide uniquement d'interventions ponctuelles. On doit déployer des efforts stratégiques et coordonnés pour transmettre les messages clés à un plus large public de législateurs, de responsables des politiques et d'organismes de réglementation dans toutes les administrations. Collaborer de manière plus ouverte aux efforts de promotion représente un changement de culture majeur au sein du Bureau, et l'unité de la promotion devra se détacher de la culture d'application de la loi présente dans l'ensemble de l'organisation.

3.2.3 Dans quelle mesure les activités de l'unité de la promotion favorisent-elles la législation, les règlements et les politiques qui tiennent compte des avantages de la concurrence à l'échelle nationale et internationale?

Principale constatation : Dans les domaines ciblés sélectionnés en vue de l'intervention de l'unité, les recommandations faites aux législateurs, responsables des politiques et organismes de réglementation ont été bien reçues et utilisées. Cela dit, certains signes semblent indiquer que les ressources limitées peuvent nuire aux résultats de l'unité.

Selon la revue de la littérature, il est fréquent que les organismes du monde entier responsables de la concurrence mènent des activités de promotion auprès des législateurs et d'autres acteurs clés des forums de réglementation.³⁶ Généralement, ils recommandent d'apporter des modifications à la réglementation existante et aux éventuelles réglementations qui exercent des contraintes inutiles sur la concurrence, puis ils assurent une surveillance afin de déterminer

³⁴ Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*, Opinions and Comments, printemps 2006, n° 1. [En anglais seulement]

³⁵ Mistry, Heena. *UK's Regulatory Impact Assessments and Competition Advocacy*. Bureau du commerce équitable. [En anglais seulement]

³⁶ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Conférence du RIC, Zurich, juin 2009. [En anglais seulement]

l'incidence de leurs efforts quelques années après l'intervention.³⁷ La clé de la réussite de ces interventions est la crédibilité et l'influence de la source.³⁸

Selon les études de cas, les observations du Bureau sont très respectées et sont utiles aux organismes de réglementation lorsqu'elles sont reçues. Dans les quatre études, il a été clairement établi que les observations du Bureau étaient prises en considération dans la prise d'une décision finale. Un organisme de réglementation a suggéré qu'il serait avantageux pour l'organisation de recevoir des observations plus approfondies sur des questions clés plus souvent de la part du Bureau. Dans deux autres cas, les observations du Bureau ont été directement citées dans les énoncés de décision finale.

Bien que certaines personnes interviewées aient indiqué qu'il soit difficile de déterminer si la promotion a eu une incidence précise sur un organisme de réglementation, la plupart d'entre elles ont reconnu que les interventions réglementaires de l'unité à ce jour ont été bien reçues, et plusieurs ont cité des exemples du travail de l'unité antérieur à des changements réels ou ce travail a été mentionné dans la décision finale d'un organisme de réglementation.

Selon les personnes interviewées faisant partie de l'organisation et celles de l'extérieur qui connaissent le travail de promotion récent, l'activité de l'unité de la promotion est quelque peu restreinte en raison des ressources limitées. La revue de la littérature suggère que c'est un enjeu courant dans le monde entier en ce qui concerne le travail de promotion.³⁹ Toutefois, le groupe réussit à sensibiliser les participants aux forums auxquels il participe.

Les entrevues avec le personnel et les experts ont permis de dégager que le succès dans ce domaine est fortement ciblé d'après le petit nombre d'interventions que l'équipe a organisées à ce jour. Il est à noter que les interventions ont été soigneusement sélectionnées de façon à être menées dans des domaines où les observations du Bureau seront bien reçues et auront une grande incidence. Les entrevues réalisées avec des experts laissent croire que, lorsque peu de projets peuvent être entrepris selon les ressources disponibles, cela est judicieux, mais la sélection des projets devrait également tenir compte des objectifs ultimes de l'organisation.

Un certain nombre d'experts ont suggéré qu'il serait utile au Bureau d'obtenir des conseils de l'extérieur sur les projets à envisager pour le travail de promotion. Bien que le Bureau dispose d'un comité interne⁴⁰ qui examine et approuve les principales initiatives de promotion pour s'assurer que le travail mené par l'unité est d'une grande pertinence et de qualité, ses activités sont largement inconnues à l'extérieur. Un groupe externe visant à accroître ce rôle permettrait toutefois d'assurer l'exécution de projets qui maximiseraient l'incidence de l'unité à l'extérieur

³⁷ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Conférence du RIC, Zurich, juin 2009. [En anglais seulement]

³⁸ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

³⁹ Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Conférence du RIC, Zurich, juin 2009. [En anglais seulement]

⁴⁰ Le Comité des grandes initiatives d'application et de promotion

du gouvernement tout en améliorant la transparence sur les raisons pour lesquelles des interventions particulières sont choisies plutôt que d'autres. Ce point de vue reflète les conclusions de la revue de la littérature. Le rapport *Foncer pour gagner* de 2009, commandé par le gouvernement du Canada, ainsi qu'un rapport de l'Institut C.D. Howe publié à la fin de 2015 suggèrent que le Bureau pourrait tirer parti d'une forme de contribution ou d'orientation externe.^{41 42}

La dynamique entourant l'élaboration des politiques rend difficile la compréhension de ce que les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation ont pris en considération avant d'en arriver à une décision. Une multitude de facteurs sont pris en compte dans toute mesure importante prise par le gouvernement. Cela dit, les observations de l'unité de la promotion étaient recherchées et citées dans les domaines où le Bureau est intervenu publiquement. Les entrevues et les études de cas ont également suggéré que les allocutions et les déclarations publiques faites par le Bureau sont reçues avec intérêt par les organismes de réglementation et les experts des politiques. Indépendamment des ressources limitées, les interventions dans les domaines auxquels l'unité de la promotion a pu contribuer ont été réussies. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le rapport, l'élargissement de la portée du travail que l'unité entreprend en adoptant une approche plus stratégique pourrait susciter cet intérêt et permettre d'atteindre les objectifs du Bureau.

3.2.4 Dans quelle mesure la conception de l'unité de la promotion du Bureau est-elle susceptible de contribuer à un marché concurrentiel et novateur? Quelles sont les leçons à retenir?

Principale constatation : La probabilité que l'unité de la promotion rende le marché beaucoup plus concurrentiel et novateur est limitée par la nature ciblée et à petite échelle de son travail ainsi que par l'absence d'orientation stratégique à long terme. Les efforts déployés sont entravés par le manque de données facilement accessibles et la réticence des entreprises à participer aux études de l'unité.

La nature du travail de promotion est à prendre en compte dans l'évaluation de la possibilité que le Bureau atteigne ses résultats à long terme : il faut beaucoup de temps et de ressources pour créer un environnement qui contribue réellement à l'atteinte des résultats escomptés.⁴³ Les organismes faisant la promotion ne doivent pas simplement se faire entendre, ils doivent maintenir leur présence sur de longues périodes de temps afin que leur influence se fasse sentir de façon continue dans le processus d'élaboration de politiques.⁴⁴

Les organisations peuvent travailler pendant des années sur une question avant d'avoir une incidence importante, mais tous les efforts, échecs ou succès conduisant à cette incidence

⁴¹ Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. *Foncer pour gagner*. Industrie Canada. 2008.

⁴² Institut C.D. Howe. *Watching the Watchdog*, 2015. [En anglais seulement]

⁴³ Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* « The Evaluation Exchange », Harvard Family Research Project. 2007.

⁴⁴ Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* « The Evaluation Exchange ». Harvard Family Research Project, 2007.

peuvent avoir été essentiels à son succès.⁴⁵ Toute organisation effectuant un travail de promotion doit travailler sans relâche et avoir des objectifs à long terme afin de devenir au fil du temps une référence. Le personnel doit avoir une compréhension approfondie du contexte, des tactiques variables pouvant avoir une influence, des intervenants et des multiples facteurs interreliés qui influent sur les décisions relatives aux objectifs clés de son personnel.^{46 47} De plus, une organisation doit avoir la souplesse nécessaire pour s'adapter dans un milieu en constante évolution⁴⁸. D'une certaine façon, la promotion est un ensemble cumulatif de travaux par opposition à une série de projets ponctuels^{49 50 51} et aucun ensemble unique de pratiques exemplaires ne garantit des résultats précis.⁵² La promotion exige plutôt un horizon lointain qui met l'accent sur ses objectifs à long terme par opposition à la réussite à court terme ainsi que la spéculation ou le fait de travailler sur plusieurs projets à la fois, et ce, avec l'objectif ultime de l'organisation à l'esprit.⁵³

La majorité des personnes interviewées ont suggéré que, bien que le travail de l'équipe de promotion actuel soit de niveau élevé, il est peu probable que le travail qu'elle a accompli jusqu'à maintenant rende l'économie plus concurrentielle et innovatrice. Les types d'interventions ciblées et indépendantes que l'équipe a réalisées ont connu un certain succès, mais certaines personnes interviewées ont suggéré que l'unité ne disposait pas de ressources suffisantes ou qu'elle n'était pas en mesure d'entreprendre le nombre et les types d'activités qui produiraient une incidence importante et collective au moment de cette évaluation. Pour connaître une plus grande réussite, l'unité de la promotion requiert une plus grande variété de projets avec des horizons plus longs qui visent l'amélioration collective de l'économie dans divers secteurs et le recours à différentes stratégies.

Comme on l'a susmentionné dans le rapport, les personnes interviewées du Bureau et de l'extérieur ont fait remarquer que la prévalence du travail de promotion tend à changer avec le temps. Cela apporte une certaine instabilité au sein de l'unité et réduit son influence à l'interne par rapport aux éléments de l'organisation dont le travail est moins perturbé lorsque le leadership est modifié. Une planification à long terme, avec l'aide d'un conseil consultatif, peut atténuer certains des risques déjà associés à des changements organisationnels.

⁴⁵ Tsui, Josephine, Simon Hearn et John Young. *Monitoring and evaluation of policy influence and advocacy*. ODI, document de travail 395. [En anglais seulement]

⁴⁶ Tsui, Josephine, Simon Hearn et John Young. *Monitoring and evaluation of policy influence and advocacy*. ODI, document de travail 395. [En anglais seulement]

⁴⁷ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. John Hopkins University, Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

⁴⁸ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. John Hopkins University, Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

⁴⁹ Tsui, Josephine, Simon Hearn et John Young. *Monitoring and evaluation of policy influence and advocacy*. ODI, document de travail 395. [En anglais seulement]

⁵⁰ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. John Hopkins University, Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

⁵¹ Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. *Politique de promotion et de concurrence*, Conférence du réseau international de la concurrence, Italie 2002. [En anglais seulement]

⁵² Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. John Hopkins University, Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

⁵³ Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. John Hopkins University, Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

Cela étant dit, les personnes interviewées ont également souligné un certain nombre de caractéristiques déjà présentes pour l'unité de la promotion, ce qui pourrait indiquer un plus grand succès à l'avenir si ces autres facteurs sont abordés. Ces facteurs comprennent notamment le soutien du groupe actuel des cadres supérieurs, en particulier du commissaire de la concurrence, la tenue de réunions régulières entre les intervenants sélectionnés et le commissaire, ainsi qu'un personnel dévoué au sein de l'unité.

Facteurs influant sur la recherche en matière de promotion

Les longs horizons, la réflexion stratégique ainsi que la connaissance et la compréhension approfondies de l'économie nécessaires pour mener des activités de promotion s'accompagnent de la nécessité de disposer de données récentes de haute qualité afin de guider les décideurs. Ces données sont souvent nécessaires rapidement et figurent rarement dans les collections existantes de données gouvernementales. Un certain nombre d'employés ont suggéré que la recherche d'étude de marché en particulier souffre de l'absence de données utiles permettant d'éclairer leur travail. Le personnel a indiqué que les ensembles de données gouvernementales ne sont pas toujours à jour et qu'il arrive que les informations requises pour les études n'aient jamais été recueillies par le gouvernement. Dans ces cas, le Bureau dépend de la bonne volonté des participants du marché pour recueillir les données en temps opportun. Lorsque les informations fournies directement au Bureau peuvent être adaptées à une mesure d'exécution à un moment ultérieur, l'unité de la promotion se trouve alors aux prises avec une question délicate.

Lors des entrevues, les experts ont cerné d'autres risques pour les clients, tels que la divulgation accidentelle de renseignements organisationnels, le partage de données entre les pays sans le consentement de l'entreprise visée et le risque d'abus du pouvoir en vue de créer des dossiers d'application de la loi. On a jugé que ces risques étaient non mitigés pour les participants du marché canadien. Les experts ont également cité les coûts qu'engageaient les entreprises pour fournir au Bureau de l'information de toute nature, peu importe les circonstances. Par exemple, lorsque les mesures d'exécution découlent de la divulgation volontaire d'informations pour une étude de marché, les entreprises font souvent appel à leurs avocats. Cela engage aussi des coûts en raison du temps requis pour recueillir et fournir les données au Bureau. Lors des entrevues, on a soulevé d'autres préoccupations, par exemple l'incompréhension quant à la raison pour laquelle l'unité entreprend ses projets et le manque de recours si les participants à une étude ne sont pas d'accord avec l'analyse de l'unité.

Lors des entrevues, l'évaluation a fait l'objet d'un débat important au sujet de la réalisation d'études de marché. Bien que le personnel interne ait affirmé la nécessité et la valeur des études de marché, les experts ont été divisés sur leur utilisation par le Bureau, au Canada. Le fait que le pouvoir d'entreprendre des études de marché n'est pas spécifiquement mentionné dans la *Loi sur la concurrence* est l'une des principales questions soulevées. La plupart des personnes interviewées ont convenu que cette ambiguïté nuit à son travail de promotion. Le pouvoir du Bureau de mener des études de marché a été remis en question dans le passé, mais la question n'a jamais été évaluée par les tribunaux.

Ces préoccupations jettent une ombre sur le travail de l'unité de la promotion et rendent difficile la coopération. Plusieurs d'entre elles pourraient être atténuées grâce à une plus grande transparence lors de collaborations avec le secteur privé ainsi qu'à un plus grand respect de la confidentialité et de la sécurité des renseignements des entreprises participant aux études. Le recours à un organisme consultatif pour aider à déterminer si une étude de marché est dans l'intérêt des Canadiens et pour planifier des projets majeurs pourrait éloigner certaines préoccupations, tout comme le fait de permettre aux participants de facilement accéder aux plans et aux procédures du projet. De plus, la réutilisation des données recueillies aux fins de recherche de mesures d'application de la loi peut être perçue comme menaçante par les participants. Certains pays disposent d'autres restrictions sur la réutilisation de données de manière à fournir des indications claires sur la façon dont l'information peut être utilisée. Par exemple, l'Italie a une législation particulière qui exclut l'utilisation de données recueillies pour une étude de marché lors d'une mesure d'exécution.⁵⁴

L'examen de documents réalisé dans le cadre de l'évaluation a révélé en fait que le Bureau est effectivement doté de lignes directrices provisoires concernant les études de marché et qu'elles pourraient servir à clarifier ces questions pour les intervenants de l'extérieur. Il est toutefois à noter que la révision de ces lignes directrices remonte à 2006, dans le cadre du travail de promotion antérieur du Bureau. Si ce dernier choisit de mettre à jour ces lignes directrices pour une utilisation continue, il serait utile pour l'organisation et ses intervenants si les lignes directrices étaient établies en collaboration avec les intervenants afin d'atténuer les préoccupations de l'extérieur et de veiller à ce que tout travail entrepris respecte les principes de transparence et de responsabilité.

3.2.5 Dans quelle mesure l'unité de la promotion du Bureau favorise-t-elle l'économie et l'efficience? Existe-t-il d'autres modèles?

Principale constatation : L'unité de la promotion travaille à plein rendement et mobilise des ressources ailleurs dans l'organisation afin de maximiser son efficacité. Ailleurs dans le monde, il existe une multitude de modèles de promotion de la concurrence différents. Bien qu'il n'y ait pas une seule pratique exemplaire, le Bureau peut trouver l'inspiration quant aux mesures à prendre en regardant ce qui se fait à l'étranger.

L'évaluation qualitative de l'efficacité et de l'économie a révélé que des efforts étaient déployés pour maximiser les ressources. Les données sur les salaires indiquent qu'en 2014-2015 et 2015-2016, l'équipe a occupé un total de quatre ETP (équivalents temps plein), et deux ETP supplémentaires provenant d'ailleurs au Bureau ont travaillé au sein de l'unité pendant de courtes périodes. La petite équipe est formée d'employés internes existants, dont les capacités sont en outre mises à profit pour l'exécution d'autres activités. De même, des études de cas et des entrevues réalisées avec le personnel ont révélé que d'autres membres du personnel du Bureau sont périodiquement appelés à contribuer au travail de promotion lorsque le domaine exige leur expertise.

⁵⁴ Secrétariat de l'OCDE. *Market Studies: The Results of an OECD Survey*. Octobre 2015. [En anglais seulement]

Le personnel et les experts ont indiqué à quel point il est important d'avoir des compétences variées à l'interne pour contribuer aux projets de promotion. Les entrevues menées avec le personnel en particulier, tant au sein de l'unité de la promotion qu'à l'extérieur de celle-ci, ont établi que la capacité du Bureau à permettre l'échange de compétences entre les unités était une force clé de l'organisation. Les économistes et les responsables de l'application de la loi ont été explicitement mentionnés comme étant des ressources importantes, en particulier en ce qui concerne leurs connaissances spécialisées.

Des études de cas ont montré que le personnel de l'ensemble de l'organisation et occupant des postes de différents niveaux contribuait de façon importante à court terme au travail de promotion lorsque cela était nécessaire. Bien que les initiatives de promotion soient menées par le personnel de l'unité elle-même, il n'est pas rare que plusieurs autres membres du personnel de différents domaines de l'organisation contribuent aux projets. Cette souplesse permet d'optimiser l'expertise disponible au Bureau.

En outre, des études de cas et des entrevues menées auprès du personnel du programme et d'experts ont souligné la nécessité d'un degré d'expertise élevé dans certains domaines, en particulier lorsque les domaines sont de nature hautement technique. Dans ces cas, l'unité demande un soutien supplémentaire et fait appel à des entrepreneurs hautement qualifiés de l'extérieur à court terme. Cette pratique a été saluée, de façon spontanée, par des intervenants et des experts de l'extérieur qui savent que le travail de l'unité est un moyen efficace d'accéder à l'expertise nécessaire compte tenu de la courte durée de la plupart des projets et de la remarquable différence dans les thèmes d'un projet à l'autre.

Selon le quinzième rapport annuel du Global Competition Review sur 36 autorités nationales en matière de concurrence, intitulé *Rating Enforcement 2015*, le Bureau consacre environ 2 % de son budget annuel à des activités de promotion. Un certain nombre d'autorités en matière de concurrence n'ont fourni aucune information sur leurs finances en matière de promotion, vraisemblablement parce qu'elles n'ont pas de budget dédié. Cependant, des données sont disponibles pour un certain nombre d'autorités, y compris celles dont les budgets varient de moins de 1 % à 18 %, comme l'indique le tableau de la page suivante.

Les variations en matière d'allocation et d'estimations budgétaires mentionnées dans l'étude peuvent s'expliquer en partie par le degré de variation dans la conception des programmes. Par exemple, bien que certaines organisations considèrent que la promotion comprend les communications et la sensibilisation générale, ce n'est pas le cas d'autres organisations, et les études n'ont pas été en mesure de différencier le travail à des fins analytiques. Au fil du temps, les pays ont également indiqué qu'il n'est pas rare que diverses parties d'une agence de la concurrence contribuent aux efforts de promotion, y compris les services d'application de la loi, les affaires internationales, l'économie et les relations publiques.⁵⁵ Il faut par conséquent émettre une mise en garde importante quant à l'interprétation de la recherche menée dans ce domaine. En outre, on se plaint souvent que les unités responsables de la promotion ne

⁵⁵ Groupe de travail sur la défense des intérêts. *Advocacy and Competition Policy*. Conférence du RIC, Italie 2002. [En anglais seulement]

disposent pas de ressources suffisantes, ce qui complique toute analyse comparative.

Tableau 2 : Budgets pour la promotion de la concurrence (% du budget total de l'autorité de la concurrence)*

Pays	%
Finlande	18
Nouvelle-Zélande	10
Grèce	5
Hongrie	5
Suisse	5
Chili	4
Autriche	3
Australie	2
Canada	2
États-Unis (Commission fédérale du commerce)	1,5
Royaume-Uni	0,5

* Nota : Le type et l'étendue du travail de promotion visé par l'étude peuvent varier considérablement d'une autorité à l'autre.

Sources : Global Competition Review. *Rating Enforcement 2015, Part 3 Analysis*. Tableau 31.

Travail de promotion mené dans d'autres pays

Bien qu'un modèle de pratique exemplaire pour le travail de promotion en matière de concurrence n'ait pas ressorti des résultats concernant d'autres autorités de la concurrence, les éléments de preuve révèlent plusieurs facteurs à prendre en considération pour un travail de promotion réussi, dont un résumé suit.

Surveillance

Il n'existe pas de modèle de gouvernance et de surveillance pour les autorités de la concurrence, mais il semble qu'il y ait souvent un organisme de surveillance ou un autre mécanisme d'orientation. Par exemple, une autorité de la concurrence dispose d'un comité consultatif interne de la haute direction qui étudie tous les travaux proposés, y compris les projets de promotion, et prend des décisions connexes. La surveillance exercée par l'autorité de la concurrence peut prendre d'autres formes : conseils d'administration, haute direction composée de commissaires nommés et de cadres supérieurs, lignes directrices et lettres de mandat. Cependant, la mesure dans laquelle les projets de promotion proposés sont examinés à l'avance par des organismes de surveillance n'est pas évidente d'emblée.

Lors des entrevues menées, un petit nombre d'experts ont suggéré qu'un comité consultatif

pour la promotion en matière de concurrence pourrait aider le Bureau à choisir des projets de promotion ainsi qu'à bâtir des relations externes.

Évaluation de l'incidence

Selon les éléments de preuve, les autorités de la concurrence jugent qu'il est difficile d'évaluer l'incidence de leurs efforts de promotion. Pour l'essentiel, l'information est plutôt qualitative que quantitative. Le caractère progressif et à long terme du travail de promotion, dont certains efforts prennent parfois des années à se concrétiser, contribuent à la complexité de l'évaluation de l'incidence. Néanmoins, d'autres autorités de la concurrence soulignent l'importance de définir le succès de la promotion dès le départ et d'évaluer de manière transparente l'incidence de manière utile.

Cette philosophie se reflète dans la stratégie d'évaluation du Bureau, mais sa stratégie de mesure du rendement présente principalement des indicateurs quantitatifs. L'organisation profiterait de l'élaboration d'indicateurs qualitatifs pour mieux suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs énoncés. Par exemple, l'harmonisation du travail de promotion du Bureau avec les intérêts du grand public est un indicateur de rendement mesurable qui ne figure pas dans le modèle logique ni dans la stratégie de mesure du rendement du programme. L'organisation devrait inclure cet objectif dans les deux éléments et le mesurer compte tenu de sa prévalence dans la documentation ministérielle et de l'importance que le personnel et la littérature disponible y accordent.

Opérations efficaces et économiques

Le document de 2013 sur les études de marché et les contributions de quelques autres autorités de la concurrence donnent un aperçu des facteurs qui peuvent contribuer à l'efficacité et à l'économie. Par exemple, les efforts devraient se concentrer sur les domaines dans lesquels l'équipe de promotion peut exploiter les connaissances et le travail existants afin de réduire la courbe d'apprentissage. Les auteurs du document de 2013 ont fait remarquer que les autorités de la concurrence ne conviennent peut-être pas à l'étude des industries où des connaissances hautement spécialisées et continues sont nécessaires. Lorsqu'un organisme de réglementation possède l'expertise sectorielle nécessaire, il peut être plus efficace pour lui d'entreprendre l'étude de marché. Si cela ne peut pas être fait de façon efficace ou efficiente, l'autorité de la concurrence doit alors assumer la responsabilité.

La collaboration et la coordination avec d'autres organisations, par exemple des organismes de réglementation ou des groupes de défense des consommateurs, peuvent constituer un moyen économique d'entreprendre des activités de promotion. Les avantages suggérés incluent l'épargne sur les coûts de collecte de l'information, la réalisation d'une analyse plus précise en raison de la participation de régulateurs sectoriels (experts en la matière) ainsi que la réduction des doubles emplois et des incohérences. Lors des entrevues, une autorité chargée de la concurrence a mentionné l'avantage de faire front commun avec un groupe de défense des consommateurs en ce qui concerne la lenteur d'un gouvernement à mettre en œuvre des recommandations.

Le recours à des mandataires et à de l'information publiquement accessible ou achetée peut également être un moyen économique de mener des activités de promotion. On peut par exemple demander à une autre organisation (groupe de spécialistes, université, institut de recherche, etc.) d'entreprendre une évaluation si elle a accès à l'information voulue et si elle est en mesure de mener celle-ci avec la rigueur nécessaire. Une autorité de la concurrence a indiqué qu'elle encourage la recherche universitaire dans les domaines qui lui sont d'intérêt en fournissant des subventions. Il est aussi possible d'avoir recours aux médias (traditionnels ou sociaux) pour promouvoir une mesure précise auprès des consommateurs plutôt que de poursuivre un travail de promotion exigeant beaucoup de main-d'œuvre. Une autorité a effectivement utilisé cette approche pour joindre un grand nombre de consommateurs qui ignoraient qu'ils pouvaient demander des ordonnances dans certains cas, réduisant ainsi les coûts.

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 PERTINENCE

- Il faut promouvoir la concurrence au Canada, et l'évaluation a permis de cerner un certain nombre de secteurs qui pourraient tirer parti du travail de promotion dans une certaine mesure.
- Le travail de l'unité de la promotion est bien harmonisé avec les priorités ministérielles visant à favoriser l'innovation et à améliorer la compétitivité de l'économie canadienne. L'unité harmonise consciencieusement son travail avec les priorités générales du gouvernement fédéral et ces travaux sont également harmonisés avec les responsabilités et les rôles fédéraux. Son travail complète celui que mènent les organisations canadiennes de défense des droits des consommateurs.

4.2 RENDEMENT

- Le Bureau a suscité beaucoup d'intérêt auprès des médias pour ses efforts de promotion, et il devient clair que les consommateurs et les entreprises prennent conscience des messages du Bureau. Cela dit, il faut travailler pour accroître la visibilité du travail de l'unité si l'organisation souhaite augmenter la portée et l'incidence de ses messages. Le travail de communication de l'unité doit être adapté aux questions individuelles afin de s'assurer de bien joindre les publics visés.
- Afin de sensibiliser les législateurs, les responsables des politiques et les organismes de réglementation pour que leurs actions aient une incidence importante sur la concurrence, l'unité de la promotion doit adopter une nouvelle approche plus stratégique concernant la mobilisation de ces groupes. La sensibilisation stratégique et le travail collaboratif visant à améliorer la compréhension et la prise en compte des questions de concurrence pourraient renforcer le rendement de l'unité.
- Bien que les recommandations de l'unité soient bien reçues et utilisées dans certains domaines ciblés par l'unité, certains signes semblent indiquer que les ressources limitées peuvent nuire aux résultats de l'unité. Un organisme consultatif externe pourrait aider l'unité à maximiser ses résultats et à accroître la transparence.
- La probabilité que l'unité de la promotion rende le marché beaucoup plus concurrentiel et novateur est limitée par la nature ciblée et à petite échelle de son travail ainsi que par l'absence d'orientation stratégique à long terme. Les efforts menés sont entravés par le manque de données facilement disponibles et la réticence des entreprises à participer aux études de l'unité.

-
- L'unité de la promotion travaille à plein rendement et mobilise des ressources ailleurs dans l'organisation afin de maximiser son efficacité. Pour établir les prochaines étapes, le Bureau peut regarder ce qui se fait à l'étranger, par exemple la mise en œuvre d'une fonction consultative et l'amélioration des efforts de collaboration.
 - Actuellement, le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement du programme ne permettent pas de saisir entièrement le travail et les objectifs de l'unité.

4.3 RECOMMANDATIONS

Afin de continuer de prendre de l'expansion et d'accroître son incidence, l'unité de la promotion doit jouer un rôle plus officiel au sein du Bureau, a besoin d'un niveau de planification stratégique plus approfondi pour s'assurer qu'elle dispose des compétences appropriées pour entreprendre des activités de promotion, soit mobiliser davantage les acteurs clés de l'économie canadienne et doit créer une culture d'entreprise propre à l'application de la loi. Dans cette optique, le Bureau devrait:

1. Examiner le mandat de l'unité de la promotion et élaborer un plan stratégique à long terme en prenant en compte la capacité de l'unité et les objectifs à moyen et à long terme. Les points suivants devraient être pris en considération :
 - a) déterminer les compétences requises pour effectuer le travail de promotion et si l'organisation dispose de ces compétences;
 - b) élaborer une stratégie de communication propre au travail de promotion et envisager d'inclure un travail ciblé pour mobiliser un public plus large sur des projets avec de très longs horizons ou un public cible autre que les intervenants habituels du programme;
 - c) élaborer une stratégie de mobilisation pour les organismes de réglementation dans toutes les administrations afin de mieux comprendre l'optique de la concurrence et ce que l'unité de la promotion a à offrir;
 - d) mobiliser un comité consultatif externe pour aider l'unité dans la sélection et la planification des projets, ainsi que le réseautage et la mobilisation des principaux intervenants;
 - e) élaborer une politique sur les études de marché en consultation avec les experts et les principaux intervenants et la rendre publique afin de clarifier des questions telles que la façon dont les projets sont sélectionnés, ce à quoi les participants peuvent s'attendre, et faire preuve de transparence et de responsabilité pour les recherches et les résultats connexes.
2. Réviser le modèle logique du programme et la stratégie de mesure du rendement pour mieux saisir les conditions et les résultats du travail de promotion.

Bibliographie

Advocacy Toolkit Part I: Advocacy Processes and Tools. Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. Document de la conférence annuelle du RIC. Mai 2011. [En anglais seulement]

Advocacy Toolkit Part II: Advocacy Processes and Tools. Groupe de travail sur la défense des intérêts du RIC. Document de la conférence annuelle du RIC. Mai 2011. [En anglais seulement]

Groupe de travail sur la défense des intérêts. *Advocacy and Competition Policy*. Rapport sur la conférence du RIC, 2002. [En anglais seulement]

Commission australienne de la concurrence et de la consommation. *Australian Competition and Consumer Commission Submission to the Competition Policy Review – Response to the Draft Report*, novembre 2014. [En anglais seulement]

Association du barreau canadien, section sur le droit de la concurrence. Comité d'évaluation de la concurrence, janvier 2008.

Institut C.D. Howe. *Watching the Watchdog, 2015*. [En anglais seulement]

Coffman, Julia. *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* Harvard Family Research Project: The Evaluation Exchange, 2007. [En anglais seulement]

Competition Advocacy: Challenges for Developing Countries. [En anglais seulement]

Bureau de la concurrence, *Vision stratégique 2015-2018*.

Bureau de la concurrence, *Plan annuel 2015-16 : Protection et promotion de la concurrence pour le compte de tous les Canadiens*.

Bureau de la concurrence, *Rapport annuel de la commissaire de concurrence pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014*.

Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence. *Foncer pour gagner*. Industrie Canada. 2008.

Cooper, James C., Paula A. Pauter et Todd J. Zywicki. *Theory and Practice of Competition Advocacy at the FTC*. [En anglais seulement]

Downes, Larry, *Our Digital Future: Fewer, Faster, Smarter*. « Democracy Journal », n° 38, automne 2015. [En anglais seulement]

Emberger, Geraldine. *How to strengthen competition advocacy through competition screening*. Opinions and Comments. N° 1, printemps 2006. p. 28 à 32. [En anglais seulement]

Global Competition Review. *Rating Enforcement 2015*. [En anglais seulement]

Sous-groupe 1 du Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC : Projet de révision et de mise à jour. Rapport sur l'évaluation des exigences et des recommandations des membres du RIC sur d'autres travaux du RIC concernant la promotion de la concurrence. Document de la conférence du RIC, juin 2009. [En anglais seulement]

Sous-groupe 1 du Groupe de travail sur la promotion de la concurrence du RIC : Projet de partage d'expérience. Rapport et résumé des présentations des vidéocommunications sur la promotion de la concurrence 2009-2010 du RIC. Document de la conférence du RIC, avril 2010. [En anglais seulement]

Indig, Tamar et Michael S. Gal. *Competition Law as Regulation*. Di Porto et Drexler (dir.). [En anglais seulement]

Innovation, Sciences et Développement économique. *Budget des dépenses 2015-2016 — Rapport sur les plans et les priorités*.

Innovation, Sciences et Développement économique. *Concurrence, innovation et infrastructure. Remarques de John Pecman, commissaire de la concurrence*, mai 2016.

Déclaration de Jaipur. Nations Unies, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, août 2000.

John, Ian G. et Joshua B. Gray. *The Future of the ICN*, Antitrust Magazine. Été 2012, vol. 26, numéro 3, p. 14 à 18. [En anglais seulement]

Mickoleit, Arthur. *Social Media Use by Governments: A policy primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers*. Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, OCDE n° 26, 2014. [En anglais seulement]

Mistry, Heena. *UK's Regulatory Impact Assessments and Competition Advocacy*. Bureau du commerce équitable. [En anglais seulement]

London Economics. *Evaluation of OFT Competition Advocacy*. Office of Fair Trading, avril 2010. [En anglais seulement]

Secrétariat de l'OCDE. *Market Studies: The Results of an OECD Survey*. Octobre 2015. [En anglais seulement]

Ohlhausen: *Competition Advocacy Is a "Key Tool"*. Telecommunications Reports. 15 nov. 2013, vol. 79, N° 22. [En anglais seulement]

Discours du Trône, 2015

Teles, Steven et Mark Schmitt. *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. Stanford Social Innovation Review, mai 2011. [En anglais seulement]

Tsui, Josephine. *Monitoring and Evaluation of policy influence and advocacy*. Document de travail 395, Overseas Development Institute, mars 2014. [En anglais seulement]

Secrétariat de la CNUCED. *Communication strategies of competition authorities as a tool for*

agency effectiveness. Présentation, 14^e session du Groupe intergouvernemental d'experts, juillet 2014. [En anglais seulement]

Secrétariat de la CNUCED. *Ways and means to strengthen competition law enforcement and advocacy*. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, document de conférence, avril 2015. [En anglais seulement]

Secrétariat de la CNUCED. *The role of competition policy in promoting economic development: The appropriate design and effectiveness of competition law and policy*. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, document de conférence, août 2010. [En anglais seulement]

Secrétariat de la CNUCED. *Guidelines for Implementing Competition Advocacy, Sofia Competition Forum*. 2012. [En anglais seulement]