

**Affaires indiennes et du Nord Canada
Services ministériels**

Préparé par :

Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

avec l'aide de

Conseils et Vérification Canada

**Évaluation de la
Stratégie de développement durable**

**Projet 02/06
juin 2004**

Table des matières

	<u>Page</u>
Résumé	i
Partie 1 - Introduction	1
Partie 2 - Contexte	3
Partie 3 - Aperçu du Ministère	5
Partie 4 - Méthodologie	6
Aperçu de la Phase I	6
Aperçu de la Phase II	7
Partie 5 - Constatations faites à l'issue de la Phase I	9
Conclusions tirées à l'issue de la Phase I	12
Phase II: Objectifs sélectionnés	12
Partie 6 - Constatations faites à l'issue de la Phase II	13
Secteur de préoccupation n° 1 : Pertinence	14
Secteur de préoccupation n° 2 : Réussite	16
Secteur de préoccupation n° 3 : Efficacité	17
Secteur de préoccupation n° 4 : Leçons apprises	21
Secteur de préoccupation n° 5 : Orientation pour l'avenir	23
Aperçu de l'évaluation	25
Conclusions tirées au terme de la Phase II	25
Recommandations	26
Annexes	
Mandat	
Plan d'action	

La Sous-section du développement durable (SSDD) d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), en collaboration avec la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI) d'AINC, a confié à Conseils et Vérification Canada (CVC) le mandat d'évaluer sa Stratégie de développement durable (SDD) 2001-2003. Le projet a comporté deux phases. La Phase I consistait en une détermination, d'un niveau plus global, des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de la SDD ainsi qu'en la préparation de l'évaluation à réaliser dans la Phase II. De plus, le rapport sur la Phase I contenait les réponses détaillées de la SSDD ainsi que la gestion opérationnelle du Programme des Affaires du Nord (PAN) aux neuf recommandations contenues dans un document très important intitulé *Examen d'ensemble de la mise en oeuvre de la Stratégie de développement durable du MAINC, octobre 2000, Services ministériels du MAINC et Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne*. La Phase II a consisté essentiellement en une évaluation formative détaillée, par le biais d'entrevues, d'un certain nombre d'objectifs qui avaient été identifiés dans le cadre de la Phase I.

L'évaluation porte sur le rendement de la SDD sur la période de décembre 2000 à avril 2003. Elle vise à :

- déterminer la pertinence de la SDD pour ce qui est de permettre des changements au niveau des politiques du Ministère et d'appuyer les efforts du gouvernement fédéral dans l'atteinte de l'objectif du développement durable.
- déterminer la réussite du programme SDD, dont l'atteinte des objectifs;
- évaluer l'efficacité de la SDD, c'est-à-dire déterminer si elle est gérée, contrôlée et mise en oeuvre efficacement;
- voir comment il serait possible d'améliorer la gestion de la stratégie actuelle, apprendre du passé et formuler des recommandations efficaces pour le renouvellement de la stratégie.

L'analyse des progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la SDD montre que le Ministère fait des progrès. Plus précisément, si l'on prend les objectifs dans leur ensemble, on constate que dans 70 p. 100 des cas, « l'objectif a soit été atteint, soit connaît de bons progrès ou connaît des progrès mais avec certains défis qui restent à surmonter ».

L'évaluation a fait ressortir cinq principaux domaines de préoccupation, liés à la pertinence, à la réussite, à l'efficacité, aux leçons apprises et à l'orientation pour l'avenir. Les deux derniers domaines de préoccupation fournissent une excellente source d'information permettant d'orienter et de valider les processus et le contenu sous-jacents aux fins du remaniement de la SDD. Tout aussi importants ont été les conseils pratiques qui ont été fournis par les personnes interrogées et qui font ressortir la nécessité :

- d'examiner et de prioriser attentivement les objectifs/cibles;
- d'envisager de repositionner la SSDD pour permettre d'améliorer la coordination et la facilitation de la SDD;
- d'établir des liens avec la planification stratégique, pivot central pour l'implantation de la SDD à l'échelon des régions;
- de s'employer à créer un groupe étendu d'employés des programmes qui soient dévoués à la SDD, de façon que le succès de celle-ci ne repose pas uniquement sur les épaules de quelques intervenants clés.

Recommandations

La plupart des recommandations contenues dans ce rapport s'adressent à la SSDD. Certaines devraient être examinées directement par la haute direction. Le remaniement de la SDD ayant déjà débuté, les recommandations représenteront pour la SSDD, un moyen de vérifier les progrès qu'elle accomplit pour s'assurer qu'elle a pris en compte les résultats de l'évaluation de la SDD. Les recommandations qui suivent s'accompagnent d'une cote à l'égard du niveau prévu de risque (élevé, moyen ou faible). On a attribué à chaque recommandation une cote de risque fondée sur le niveau prévu de risque si aucune mesure n'est prise dans le cadre de la SDD 3. On a assorti les recommandations de délais suggérés afin d'aider à la priorisation des efforts axés sur chacune des recommandations.

Recommandations		Niveau prévu de risque			Horizon temporel
		Élevé	Moyen	Faible	
1	Il est recommandé que le Ministère s'assure d'avoir des capacités suffisantes pour gérer et promouvoir la SDD du début à la fin de son existence (2004-2006).	X			30 septembre 2004
2	Il est recommandé que les plans pour la mise en œuvre soient élaborés de concert avec les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord et qu'ils soient communiqués à ces derniers.			X	31 mars 2005
3	Il est recommandé d'incorporer le concept de DD aux processus de planification et de prise de décision du Ministère, et il est recommandé que la SSDD élabore des instruments destinés à faciliter ce processus d'incorporation.	X			30 avril 2005
	Il est recommandé que la haute direction montre son engagement à l'égard de l'incorporation en incluant les engagements liés à la SDD dans les plans stratégiques et les contrats de gestion adoptés à l'Administration centrale (AC) et dans les régions.	X			
4	Il est recommandé que la Sous-section du développement durable (SSDD), en collaboration avec la haute direction, s'assure de l'existence d'un lien officiel entre elle-même et la fonction de planification stratégique du ministère. On pourrait examiner le modèle utilisé dans plusieurs autres ministères (Agence canadienne de développement international ou ACDI, par exemple) pour cerner les leçons apprises concernant l'intégration réussie de la SDD dans la planification à l'échelle de l'organisation.			X	31 mars 2006
5	Il est recommandé que la SSDD, en qualité de coordinatrice, travaille en étroite collaboration avec la Direction de l'apprentissage, Ressources humaines, pour accroître le degré de sensibilisation du personnel qui sera affecté au dossier du DD au Ministère. En veillant à ce que les nouveaux employés responsables des objectifs de la SDD soient bien informés, on pourra réduire la confusion à l'égard des rôles et responsabilités et accroître le rayonnement et la crédibilité de la SDD.			X	31 mars 2006

6	<p>Il est recommandé que la SSDD s'attaque au problème du manque de souplesse de la SDD afin de permettre de remanier au besoin les engagements pris aux termes de la SDD et de réaffecter les ressources en fonction de ces engagements. Les constatations révèlent que la SDD, une fois adoptée, ne permet pas d'apporter des modifications aux objectifs et aux cibles quand des changements surviennent dans les contraintes et les besoins des intervenants.</p> <p>Il est recommandé que la haute direction entreprenne l'élaboration de protocoles et mécanismes provisoires de production de rapports, à la fois pour assurer un suivi continu des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs et pour qu'il soit possible de déterminer les modifications à apporter aux objectifs ou aux cibles et de les adopter de manière officielle.</p>				Complété - 20 avril 2004
7	<p>Il est recommandé de déployer des efforts pour s'assurer d'incorporer à la SDD des objectifs et cibles présentant les caractéristiques suivantes : possibilités réalistes de mise en œuvre; mesurabilité; clarté; et possibilité stratégique d'influer sur l'orientation de la politique à long terme du Ministère en matière de développement durable.</p>				Complété - 16 février 2004

Partie 1 - Introduction

La SSDD, en collaboration avec la DGEVI, a confié à CVC le mandat d'évaluer sa SDD 2001-2003. L'adoption d'une SDD est une exigence de la loi à laquelle tous les ministères doivent se conformer. Une SDD vise à l'établissement des orientations stratégiques particulières que le ministère concerné suivra dans les années à venir pour favoriser l'atteinte de son objectif en matière de développement durable. La SDD énonce en outre les moyens par lesquels seront mesurés les progrès réalisés par le ministère dans la poursuite de cet objectif.

L'évaluation a comporté deux phases complémentaires. La Phase I était axée sur une évaluation globale des progrès réalisés dans la poursuite de l'ensemble des objectifs de la SDD. La Phase II mettait spécialement l'accent sur une évaluation des progrès réalisés à l'égard d'objectifs particuliers qui ont été choisis en fonction de plusieurs critères.

Certains éléments de la SDD en sont actuellement à l'étape de la mise en place. Par conséquent, l'évaluation a porté pour l'essentiel sur le processus (évaluation formative), et une certaine attention a été accordée aux résultats (évaluation sommative)¹.

Cette évaluation a pour but de :

- déterminer la pertinence de la stratégie pour ce qui est de permettre des changements au niveau des politiques du Ministère et d'appuyer les efforts du gouvernement fédéral dans l'atteinte de l'objectif du développement durable.
- déterminer la réussite du programme, notamment l'atteinte des objectifs;
- évaluer l'efficacité de la SDD, c'est-à-dire déterminer si elle est gérée, contrôlée et mise en oeuvre efficacement;
- voir comment il serait possible d'améliorer la gestion de la stratégie actuelle, apprendre du passé et formuler des recommandations efficaces pour le renouvellement de la stratégie en 2003.

Un examen complet de la documentation pertinente et des entrevues personnelles avec les gestionnaires responsables de la mise en oeuvre des programmes liés à la SDD ont formé le fondement méthodologique de cette évaluation. Les entrevues ont permis de mettre au jour les difficultés et défis actuels associés à la SDD en ce qui a trait aux questions d'évaluation liées à la pertinence, à l'efficacité et à la réussite.

¹ Une évaluation formative repose sur une méthode qui permet de juger de la valeur d'un programme ou d'une stratégie pendant que se poursuit la mise en place ou la réalisation des activités qui y sont associées, tandis qu'une évaluation sommative sert à juger de la valeur d'un programme à la fin des activités liées au programme.

L'évaluation a mis l'accent sur 12 objectifs particuliers de la SDD (sur un total de 39) qui permettraient de fournir la meilleure rétro-information possible à l'égard des questions d'évaluation. Ces objectifs ont été sélectionnés en fonction de critères déterminés, qui sont décrits plus loin dans le présent document. En bref, on a retenu les objectifs que l'on a considérés comme représentatifs des progrès réalisés dans le cadre de la SDD dans son ensemble, et qui faisaient ressortir des progrès tangibles sur lesquels il serait possible de fonder une évaluation. En outre, des gestionnaires de programme et des intervenants internes ont formulé des observations et des recommandations concernant l'élaboration et la mise en oeuvre d'une SDD remaniée. On s'est servi d'un cadre rigoureux, conçu par la Division de l'évaluation de CVC, pour optimiser l'interprétation des données recueillies.

Le présent rapport se divise en six grandes parties, organisées comme suit :

- Introduction
- Contexte - explications sommaires concernant le développement durable (DD) et les défis liés à son évaluation.
- Aperçu du Ministère - information contextuelle sur le Ministère
- Aperçu de la méthodologie - description des Phases I et II
- Constatations faites à l'issue de la Phase I - aperçu du but, des objectifs, des constatations clés et des recommandations
- Constatations faites à l'issue de la Phase II - examen approfondi de l'évaluation, y compris des points saillants du rapport provisoire sur les résultats.

Le présent rapport joue un rôle précieux à deux égards. Quand on examine ensemble les données de la Phase I et les données de la Phase II, on peut voir les défis, les possibilités et les réussites dont ont été témoins à ce jour les personnes engagées dans la réalisation des engagements prévus dans la SDD actuelle, aussi bien que des personnes qui planifient la SDD renouvelée.

Deuxièmement, les leçons apprises aideront AINC à prioriser les efforts et à valider des décisions se rapportant à la SDD remaniée et à sa mise en oeuvre dans l'avenir.

Partie 2 - Contexte

Le but d'une évaluation consiste à enrichir les connaissances que les décideurs² ont concernant les retombées des programmes dont ils sont responsables ou qui pourraient se révéler pertinentes eu égard à leur mandat. Par conséquent, les évaluations ne visent pas simplement à confirmer le caractère légal et régulier de l'utilisation des ressources (intrants) dans le cadre d'un programme. Il est cependant manifeste qu'au moment d'élaborer des méthodes standard d'évaluation des programmes axés sur le développement durable, il faut accorder une plus grande attention à l'amélioration continue et à l'adaptation des cibles, ces aspects étant au coeur des raisons pour lesquelles la « réalisation » du DD est difficile³.

Traditionnellement, lorsqu'ils évaluaient un programme, les évaluateurs se fondaient sur les objectifs de celui-ci (critères d'évaluation internes). Cependant, dans le contexte du DD, les évaluateurs doivent également évaluer la portée sociale, environnementale et économique du programme (critères d'évaluation externes)⁴. La question cruciale est, semble-t-il, que la *durabilité* ne constitue pas « un objet d'évaluation » et qu'elle ne se prête pas elle-même à l'évaluation. Par conséquent, l'évaluation doit mettre l'accent sur une chose (un objet, un programme ou une politique publique) en incorporant la durabilité en tant que critère d'évaluation⁵.

Ainsi, les évaluations, plutôt que de porter *sur* la durabilité, devraient se faire *en tenant compte* de la durabilité, de façon qu'il soit possible d'utiliser l'information qu'on en tire pour rectifier ou reformuler les buts ou objectifs du DD au Ministère. Par conséquent, une des fins de cette évaluation consiste à aider dans leurs efforts les personnes chargées du renouvellement de la SDD. En tant que telles, les principales questions abordées ont trait à la façon dont il serait possible d'améliorer la mise en oeuvre de la SDD par rapport à l'expérience récente et actuelle. Elles ont trait en outre à la façon dont la SDD renouvelée permettra, aux étapes de la préparation et de la mise en oeuvre, d'intervenir de manière optimale à l'égard des possibilités et défis qui auront été mis au jour relativement à l'appui apporté par le Ministère à la poursuite de l'objectif du DD. Quand l'information tirée de l'évaluation est réinvestie dans le cycle de planification aux fins du renouvellement de la SDD, elle peut contribuer à rapprocher la compréhension conceptuelle du DD d'une compréhension de ce que le DD signifie sur le plan opérationnel à l'étape de la mise en oeuvre. Plus précisément, les résultats présentés dans ce rapport sont censés

² Meyer, Wolfgang. Sociological Evaluation- Methods and Limits. Easy-Eco Evaluation of Sustainability, EuroConférence, 23 au 25 mai 2002, Vienne, Autriche, p. 63 à 74.

³ Ibid.

⁴ Widmer, Thomas. Evaluation Standards in the Context of Sustainability. Easy-Eco Evaluation of Sustainability, EuroConférence, p. 29 à 36.

⁵ Ibid.

contribuer à recadrer la compréhension de : la durabilité sous l'aspect de ses exigences à long terme, l'incertitude inhérente à l'évaluation de la signification que revêt pour l'avenir la connaissance des risques acquise dans le présent et la difficulté que revêt la formulation d'hypothèses dans le contexte des efforts visant à prévoir l'avenir.

Partie 3 - Aperçu du Ministère

La SSDD est le maître d'oeuvre de la SDD. Elle bénéficie en cela du soutien du PAN ainsi que du champion de la SDD, le sous-ministre délégué, PAN. AINC est structuré en fonction de grands secteurs d'activités, cette structure se reflétant dans l'organisation de la SDD actuelle. Les engagements particuliers prévus aux parties 2 à 5 de la SDD sont organisés de la manière suivante, en fonction des buts, des objectifs et des cibles :

- La partie 2, qui traite de la stratégie à l'échelle du Ministère, porte sur la gestion de la Stratégie, le processus et l'organisation au sein du Ministère, ainsi que des questions interministérielles (huit objectifs et 17 cibles).
- La partie 3, qui concerne le Programme des affaires indiennes et inuites, porte exclusivement sur le soutien et l'amélioration du plan d'action *Rassembler nos forces*. On trouve au nombre des principales questions traitées, la planification communautaire globale, la stratégie de gérance de l'environnement et la gestion de l'environnement, des terres et des ressources (neuf objectifs et 15 cibles).
- La partie 4, qui porte sur le PAN, traite des contaminants, de la gestion des terres et des ressources, de la gouvernance dans le Nord, du développement communautaire et des affaires internationales (neuf objectifs et 33 cibles).
- La partie 5, qui concerne le Programme de l'administration, traite de l'écologisation des opérations internes du Ministère afin de réduire au minimum les répercussions environnementales (13 objectifs et 27 cibles).

Au total, la SDD d'AINC comporte 92 cibles distinctes (comparativement à 30 cibles en moyenne pour les autres ministères fédéraux) et 39 objectifs.

Partie 4 - Méthodologie

La SSDD, en tant que surveillante de cette mission, a assuré un suivi du travail de CVC. Durant l'évaluation, la SSDD, en collaboration avec CVC, a vérifié les constatations provisoires, confirmé la méthodologie et validé et mis à l'essai les conclusions. On a communiqué au besoin avec la DGEVI d'AINC pour la tenir au courant des progrès réalisés. La partie sur la méthodologie présente de l'information sur les deux phases du travail visant à assurer la cohérence de l'interprétation des résultats.

Aperçu de la Phase I

La Phase I de l'évaluation a fourni le fondement qui a permis d'identifier les exigences particulières liées à la Phase II de l'évaluation⁶. La Phase I a comporté et un examen de la documentation, et des entrevues avec des représentants de la gestion des programmes pour le PAN, le PAII et les Services administratifs. Au nombre des documents d'AINC qui ont été examinés figuraient la SDD actuelle et un document sur l'état d'avancement de la réponse aux neuf recommandations contenues dans le document intitulé *Examen simultané de la mise en oeuvre de la Stratégie de développement durable du MAINC*, Octobre 2000. Les entrevues de face-à-face semi-structurées ont constitué le moyen qui convenait le mieux pour rassembler des données sur les progrès réalisés à l'égard de la SDD actuelle au niveau sur lequel portait la Phase I.

Les personnes suivantes ont indiqué lors des entrevues l'état d'avancement de haut niveau relativement aux objectifs inclus dans les éléments de la SDD dont elles ont la responsabilité :

- Personnel de la SSDD (Partie 2 de la SDD - Engagements à l'échelle du Ministère et Partie 3 - Engagements du PAII);
- Chef intérimaire, Division de la planification et de la conservation des ressources (Partie 4 - Engagements au nord du 60° parallèle);
- Chef intérimaire, Services de gestion de l'environnement et des biens immobiliers (Partie 5 - Engagements du Programme de l'administration).

Les personnes interrogées ont fourni les noms des personnes qui, au Ministère, sont chargées du suivi des objectifs de la SDD choisis pour l'évaluation ou de la mise en oeuvre des mesures associées aux objectifs en question. Dans la Phase II, les évaluateurs ont eu des entrevues avec

⁶ 20 janvier 2003, lettre d'entente entre Conseils et Vérification Canada et la DGEVI d'AINC.

ces personnes pour recueillir de l'information sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre relativement à chacun des objectifs choisis. La compréhension de l'état d'avancement des activités à ce jour a servi de fondement pour l'évaluation des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs.

Aperçu de la Phase II

La Phase II consistait en une évaluation formative qui se fondait sur les besoins et constatations établis durant la Phase I du projet. La Phase II incluait un examen supplémentaire de la documentation ainsi qu'un examen des données issues des entrevues réalisées dans la Phase I. Cette information a permis à CVC de préciser les trois grandes questions d'évaluation (pertinence, réussite et efficacité) cernées dans la Phase I, et elle a été utile lors de la formulation des questions secondaires du guide d'entrevue qui avaient trait aux questions d'évaluation.

En ce qui a trait aux objectifs retenus, 23 entrevues de face-à-face (18) et par téléphone (5) avec des employés occupant des postes clés à AINC ont permis de recueillir des données ciblées concernant les progrès réalisés dans le cadre de la SDD actuelle ainsi que des idées concernant la SDD renouvelée, actuellement en préparation. Le recours à des entrevues a permis un excellent contrôle de la qualité à l'égard de la sélection préliminaire des personnes à interroger (c'est-à-dire qu'on a ciblé les personnes ayant des connaissances pertinentes sur les objectifs en ce qu'elles savaient où en était la poursuite de ces objectifs et étaient au fait des obstacles et possibilités qui se présentaient à cet égard) ainsi qu'une clarification immédiate des questions et enjeux conceptuels qui ont été soulevés lors des discussions. Les grandes questions qui avaient été cernées dans la Phase I et qui correspondaient à chacune des trois questions d'évaluation (pertinence, réussite et efficacité) ont servi de fondement pour la préparation du guide des questions d'entrevue.

En outre, on a tenu le 24 avril un atelier de discussion à l'intention de 28 employés régionaux de Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, qui étaient au fait des progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la SDD dans la région, ce qui a aidé CVC à valider l'état d'avancement (en janvier 2003) de la poursuite des objectifs de la SDD au PAN ainsi qu'à recueillir des observations sur ce qui apporterait les meilleurs résultats dans le contexte de la conception et de la mise en oeuvre de la SDD renouvelée. On s'est fondé sur une combinaison des données issues des entrevues et de l'atelier pour répondre aux questions d'évaluation de la Phase II.

Méthode d'évaluation formative

Les constatations faites à l'issue de la Phase I ont servi de fondement pour la sélection de questions d'entrevue adéquates et de critères d'évaluation des données d'entrevue dans le cadre de la Phase II, de même que pour l'élaboration d'une liste de participants aux entrevues parmi le personnel d'AINC à l'Administration centrale et dans les T.N.-O. En se fondant sur l'information recueillie lors des entrevues de la Phase I avec les autorités opérationnelles responsables des 39 objectifs de la SDD, CVC a sélectionné 12 objectifs pour examen dans la Phase II. Les objectifs retenus aux fins d'évaluation dans la Phase II ont été sélectionnés de

concert avec les autorités opérationnelles compétentes qui ont été interrogées durant la Phase I, de même qu'en fonction des critères suivants :

- L'objectif conserve, ou a acquis dans l'intervalle, une assez grande importance pour ce qui est du soutien du but correspondant;
- On reconnaît généralement que l'objectif concorde avec les initiatives réalisées à l'échelle du gouvernement en matière de développement durable;
- On considère que les progrès dans la poursuite de l'objectif sont mesurables;
- Des progrès tangibles ont été réalisés relativement à l'objectif.

Les thèmes secondaires et les mesures du rendement associés à chacune des trois questions d'évaluation cernées dans la Phase I ont servi de fondement pour la sélection des 12 objectifs à examiner dans la Phase II. Les constatations faites à l'issue de l'évaluation à l'égard des 12 objectifs sélectionnés permettent de tirer des conclusions concernant la pertinence, la réussite et l'efficacité de la SDD dans son ensemble.

Partie 5 - Constatations faites à l'issue de la Phase I

Au nombre des réalisations attendues à la fin de la Phase I figurait une évaluation globale des progrès réalisés dans la poursuite de chacun des 39 objectifs de la SDD. Le présent rapport fournit un résumé de l'information qui a été recueillie et analysée dans la Phase I de façon à faciliter la contre-validation en fonction des constatations faites à l'issue de la Phase II. Il s'agit essentiellement de valider les tendances relevées dans l'information tirée de la Phase I dans le cadre de l'examen des 12 objectifs inclus dans la Phase II. La Figure 1 donne un aperçu visuel de la situation à l'égard de tous les objectifs de la SDD. On reconnaît en cela que cette information pourra être utile pour compléter la mise en oeuvre de la SDD actuelle et préparer la refonte de la SDD. Le « Tableau de bord de la SDD » indique que 23 p. 100 des objectifs de la Stratégie ont été atteints, et qu'une tranche supplémentaire de 47 p. 100 pourrait l'être (total combiné des colonnes « Bons progrès » (aucun obstacle prévu) et « Progrès, mais avec obstacles »). On notera que le tableau de bord est un synopsis de haut niveau de l'évaluation plus détaillée des progrès réalisés.

Figure 1
Tableau de bord de la SDD (2000-2003)

Tableau de bord de la SDD 2						
Partie de la SDD	Nombre d'objectifs	Objectifs atteints	Bons progrès	Progrès, mais avec obstacles	Objectifs non atteints	Atteinte non mesurée
2	8	●	●	●●●●●		●
3	9	●●●		●●	●●	●●
4	9	●	●●●●	●●		●●
5	13	●●●●	●●●	●	●●●●	●
TOTAL	39	9	8	10	6	6
%		23	21	26	15	15

Partie 2 - Engagements à l'échelle du Ministère

Partie 3 - Engagements du PAII

Partie 4 - Engagements au Nord du 60° parallèle

Partie 5 - Engagements du Programme d'administration

En raison du vaste horizon temporel qui est associé à la poursuite de bon nombre des objectifs de la SDD, il est possible qu'il soit nécessaire de rendre compte des progrès réalisés dans le contexte de la SDD 3. Les personnes interrogées ont signalé les obstacles particuliers suivants à l'égard des progrès dans la réalisation des objectifs sélectionnés relativement à la SDD actuelle :

Objectif non clairement défini à l'origine

Manque de clarté concernant ce que l'on entend réaliser exactement et/ou la façon de le faire.

Manque de ressources (personnes, fonds)

L'objectif pourra se prêter à l'inclusion dans la SDD, mais aucun progrès ne sera réalisé parce qu'on ne dispose pas des ressources humaines et/ou financières requises pour élaborer et adopter les mesures à mettre en oeuvre et pour en mesurer les résultats.

Manque de leadership

Une fois qu'un objectif a fait l'objet d'un engagement dans la SDD, il peut être difficile de réaliser des progrès si on ne désigne pas de « champion » ou de membre de la haute direction en lui confiant la responsabilité et le pouvoir de veiller à la réalisation de l'objectif.

Manque de clarté des rôles et responsabilités

Sur le plan opérationnel, les processus requis pour assurer une mise en oeuvre efficace se fondent sur l'attribution de rôles et responsabilités clairs concernant un objectif; la clarté à cet égard peut faire défaut.

Rapports manquant de cohérence

Pour pouvoir évaluer les progrès avec efficacité, il faut se doter de protocoles dont on aura convenu et compris pour la mise en oeuvre d'un objectif. Lorsque ces protocoles font défaut ou manquent de cohérence, la crédibilité de la mesure des progrès réalisés est compromise.

Dans les cas où les réalisations attendues ne se sont pas concrétisées, les personnes interrogées ont invoqué un certain nombre de motifs, dont les suivants : changement d'orientation (objectif devenu moins pertinent, p. ex.), changements dans la structure organisationnelle, absence de cadre de planification stratégique centralisée sous-tendant les efforts de mise en oeuvre et manque des ressources ou de personnel. Par exemple, l'Objectif 1.10 (Partie 5) (*Limiter la responsabilité du Ministère à l'égard des installations louées à des tiers*) n'a pas été atteint pour deux raisons principales : on a déménagé le bureau, et la direction a mis trop de temps à changer de priorité en mettant l'accent sur la démonstration d'une diligence raisonnable plutôt que sur la limitation des dépenses budgétaires.

La Figure 1 montre que dans 15 p. 100 des cas, l'atteinte des objectifs n'a pas été mesurée. Le manque de clarté à l'égard de certains objectifs fait qu'il est difficile dans les faits d'essayer d'en mesurer l'atteinte. De même, l'absence de communication ouverte et de mécanismes redditionnels permettant de mesurer les progrès accomplis semble être un problème, notamment en ce qui concerne la Partie 5 de la SDD.

Plusieurs hypothèses sous-tendent l'évaluation des 39 objectifs faite dans la Phase I et la présentation des constatations clés correspondantes dans la Figure 1. Ces hypothèses sont les suivantes : les progrès se poursuivront jusqu'à ce que l'objectif ait été atteint, qu'il ait été modifié ou qu'il ait été jugé non réalisable; les objectifs qui n'ont pas été atteints mais sont tout de même considérés comme réalisables seront soit incorporés à la SDD ultérieure, soit modifiés en conséquence et assortis de cibles pertinentes; les auto-déclarations concernant les progrès réalisés reflètent fidèlement la situation « sur le terrain ».

Le rapport sur la Phase I a également apporté des réponses détaillées, de la part de la SSDD et de l'autorité opérationnelle du PAN, aux neuf recommandations contenues dans un document très important intitulé *Examen d'ensemble de la mise en oeuvre de la Stratégie de développement durable du MAINC, octobre 2000, Services ministériels du MAINC et Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne*. Un résumé à un niveau plus global, des réponses à ces recommandations établit un lien avec les thèmes récurrents qui ressortent des constatations faites à l'issue de la Phase II. La contre-validation de la documentation au moyen des données tirées des entrevues permet de croire avec une plus grande confiance que les conclusions et recommandations issues des données de la Phase II traduisent avec fidélité ce qui se passe sur le plan opérationnel. Voici les thèmes secondaires associés aux neuf recommandations, avec des indications concernant les personnes à qui elles s'adressent :

Numéros des recommandations et thèmes secondaires :

1. **Rôles et responsabilités**, en rapport avec les obligations redditionnelles (secteurs et régions du PAII).
2. **Disponibilité des ressources (\$)** (SMA, SFF).
3. **Représentation des ressources (humaines)**, le cas échéant (SMA, SFF, PAII, DGR)
4. **Rapports sur les progrès** - participation au processus et uniformité des résultats (SMA, SFF, DGR, Premières nations).
5. **Communication** avec les intervenants internes/externes, notamment pour la sensibilisation et la formation (DG, SFF, personnel chargé de la SDD et Premières nations).
6. **Surveillance et collecte de données** - production de rapports à l'égard des indicateurs qualitatifs/quantitatifs (Directeurs des sections du PAII).
7. **Axes hiérarchiques et leadership** (sous-ministre adjoint, PAN, et directeur général régional pour le Nord).
8. **Formation et sensibilisation du personnel** du PAN (Directeur général, Ressources naturelles et environnement, et personnel du PAN).
9. **Contrôle et surveillance des données** - production de rapports à l'égard des indicateurs qualitatifs/quantitatifs (Directeurs des sections du PAN).

Conclusions tirées à l'issue de la Phase I

L'analyse des progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la SDD montre que le Ministère fait des progrès. Plus précisément, si l'on prend les objectifs dans leur ensemble, on constate que dans 70 p. 100 des cas, « l'objectif a soit été atteint, soit connaît de bons progrès sont réalisés ou connaît des progrès, mais avec certains défis qui restent à surmonter ». Les obstacles particuliers à la mise en oeuvre sont liés aux mêmes aspects indiqués dans les neuf recommandations précitées. Le fait d'établir des rôles et responsabilités clairs assortis d'obligations redditionnelles, d'établir des voies de communication ouvertes et adéquates et de compléter l'adoption des mécanismes de contrôle et de production de rapports pourra aider à surmonter les obstacles qui subsistent et nuisent à une mise en oeuvre réussie de la SDD. Dans l'ensemble, l'information issue de la Phase I s'articule autour de trois grandes questions d'évaluation (pertinence, réussite et efficacité), telles qu'elles ont été présentées dans la Phase I. Ces questions sont examinées de manière plus détaillée dans la Phase II.

Phase II: Objectifs sélectionnés

Dans l'ensemble, une évaluation de l'efficacité de tous les objectifs de la SDD constituerait une tâche très lourde, qu'il serait d'ailleurs inutile d'accomplir compte tenu des exigences associées à la présente évaluation. Par conséquent, on a sélectionné avec soin 12 objectifs de la SDD qui sont représentatifs de l'ensemble des 39 objectifs. La sélection des 12 objectifs aux fins de l'évaluation dans le cadre de la Phase II s'est faite en collaboration des autorités opérationnelles compétentes, et en conformité des critères énoncés dans la partie sur le méthodologie. Les objectifs assujettis à l'évaluation constituent des indicateurs valides et fiables de la « norme » ou de l'efficacité globale moyenne de la SDD.

Partie 6 - Constatations faites à l'issue de la Phase II

Dans la présente partie sont exposées les principales constatations faites concernant les cinq secteurs de préoccupation pertinents. Les trois premiers secteurs de préoccupation correspondent aux questions d'évaluation, à savoir la pertinence, la réussite et l'efficacité. Sont en outre présentées des opinions répandues au sujet du renouvellement de la SDD. Cette information, qui sera utile lors de l'élaboration de la nouvelle SDD, est rassemblée dans les deux secteurs de préoccupation restants, à savoir celui des leçons apprises, qui se rapporte à l'efficacité et celui de l'« orientation pour l'avenir ».

L'analyse des données provenant des entrevues et de l'atelier de discussion (Yellowknife) fait ressortir, en rapport avec chacun des secteurs de préoccupation, des thèmes secondaires importants concernant la gestion de la SDD actuelle et l'élaboration de la SDD renouvelée. Le Tableau 1 fournit un aperçu global des cinq grands secteurs de préoccupation et des thèmes secondaires correspondants, lesquels, si on en tient compte, pourront aider à orienter le renouvellement de la SDD et le processus de mise en oeuvre dans l'avenir.

Tableau 1
Secteurs de préoccupation et thèmes secondaires

Secteur de préoccupation n° 1 : Pertinence	Secteur de préoccupation n° 2 : Réussite
Thèmes secondaires	Thèmes secondaires
<input type="checkbox"/> Incidence de politique <input type="checkbox"/> Cohérence <input type="checkbox"/> Foyer de contrôle <input type="checkbox"/> Durée du cycle <input type="checkbox"/> Rôles et responsabilités	<input type="checkbox"/> Cadre clair <input type="checkbox"/> Attentes et obligation redditionnelle <input type="checkbox"/> Synergie de la gestion du rendement <input type="checkbox"/> Accent mis sur la valeur
Secteur de préoccupation n° 3 : Efficacité	Secteur de préoccupation n° 4 : Leçons apprises
Thèmes secondaires	Thèmes secondaires
<input type="checkbox"/> Attribution de ressource adéquate <input type="checkbox"/> Engagement des intervenants <input type="checkbox"/> Leadership <input type="checkbox"/> Contrôle et mécanismes de production de rapports <input type="checkbox"/> Communication et vocabulaire <input type="checkbox"/> Besoins et contrôle	<input type="checkbox"/> Stratégie de communications <input type="checkbox"/> Adhésion par la haute direction <input type="checkbox"/> Lien avec l'attribution des ressources et la budgétisation <input type="checkbox"/> Paradoxe tactique-stratégique <input type="checkbox"/> Mesure des progrès
Secteur de préoccupation n° 5: Orientation pour l'avenir	
Thèmes secondaires	
<input type="checkbox"/> Ordre de priorité des objectifs / cibles <input type="checkbox"/> Position au sein de la Sous-section du DD du Ministère <input type="checkbox"/> Dévouement à une échelle élargie <input type="checkbox"/> Liens stratégiques <input type="checkbox"/> Coûts-avantages	

Secteur de préoccupation n° 1 : Pertinence

Dans le contexte du présent rapport, le terme « pertinence » a trait à la question de savoir (1) si les objectifs concordent avec la SDD, ce qui signifie, logiquement, qu'ils pourraient permettre d'influencer l'orientation de la politique, et (2) si les objectifs de la SDD concordent avec l'objectif du gouvernement fédéral consistant à enchâsser le DD dans son mode de fonctionnement.

Cinq thèmes secondaires se sont fait jour à l'analyse des questions posées lors des entrevues concernant la pertinence (Encadré 1). Ces thèmes secondaires incluent les suivants : nécessité pour la politique d'avoir un effet, concordance avec l'approche adoptée par le gouvernement

fédéral à l'égard du DD, foyer de contrôle, durée de cycle réaliste pour la planification, la mise en oeuvre, le contrôle du rendement et le suivi de la SDD, et adoption de rôles et responsabilités clairs⁷.

Le fait de tenir compte de ces questions dans l'élaboration de la nouvelle SDD pourrait déboucher sur une amélioration de l'incidence de la SDD sur l'orientation de la politique.

Les constatations révèlent que les orientations adoptées dans la SDD du Ministère concordent avec celles qu'essaie de suivre le gouvernement fédéral. Une chose plus ambiguë, cependant, est la mesure dans laquelle il est possible de *démontrer* que les objectifs, et les mesures correspondantes, ont la capacité « d'influencer l'orientation de la politique » au Ministère. Cependant, cette vision semble se manifester essentiellement au niveau conceptuel, de sorte qu'il semble y avoir rupture de la communication à l'étape de la mise en oeuvre de la SDD. En bref, rien ne prouve que l'initiative de la SDD, à ce jour, a influé de manière manifeste sur l'orientation stratégique ou opérationnelle adoptée par le Ministère dans la poursuite de l'objectif de développement durable. L'absence d'une telle preuve ne signifie pas nécessairement que cette influence est inexistante; on peut tout au plus en conclure que si cette influence existe, le mécanisme actuel de production de rapports ne la fait pas ressortir. Qui plus est, en ce qui concerne plusieurs objectifs, les personnes interrogées ont fait observer que le travail qui est accompli actuellement aurait été entrepris *même en l'absence* de la SDD. La SDD était bien souvent perçue en tant que telle comme une simple structure temporaire ou autonome qui sous-tend les travaux en cours dans le cadre des programmes. Cette constatation a de nettes répercussions sur la mesure dans laquelle il est possible de justifier le maintien de la viabilité de la SDD en tant que principal instrument permettant au Ministère de poursuivre l'objectif de développement durable.

⁷ L'incidence de la politique, la concordance et le foyer de contrôle sont reliés aux questions d'évaluation 1 et 2 (incidence des objectifs de la SDD sur l'orientation de la politique et les objectifs généraux du gouvernement fédéral en matière de DD). Les temps de cycle et les rôles et responsabilités sont liés à la question d'évaluation 2 (améliorations à apporter en prévision de la nouvelle SDD).

Encadré 1

Constatations clés concernant la pertinence

<ul style="list-style-type: none"> • Incidence sur les politiques 	<p>Le potentiel est grand, mais en pratique, l'incidence est faible le plus souvent, parce que la SDD est considérée comme un instrument autonome qui n'est pas intégré à la planification des activités et aux objectifs de l'ensemble du Ministère. Des secteurs du Ministère ont entrepris des initiatives en matière de DD avant que la SDD ne soit adoptée. La tâche consiste alors à « caser » ce qui se fait déjà dans la SDD de façon à respecter l'obligation. Cela amène à se demander si nous devrions remanier le processus opérationnel pour qu'il concorde avec la SDD ou s'il faudrait faire le contraire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Concordance 	<p>On a traité de tous les aspects des trois piliers du DD, à savoir les objectifs économiques et/ou les objectifs sociaux et/ou les objectifs environnementaux. En outre, les objectifs de la SDD semblent concorder avec les objectifs plus généraux adoptés par le gouvernement fédéral en matière de DD. Cependant, de nombreux principes et idées ont été énoncés au sujet de la signification du DD, et la SDD repose sur l'hypothèse que les régions et l'Administration centrale comprennent le DD au niveau qui dépasse son simple concept.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Foyer de contrôle 	<p>Les personnes qui planifient et élaborent la SDD n'agissent pas en harmonie avec celles qui la mettent en oeuvre. De ce fait, les personnes qui exercent un contrôle direct sur la mise en oeuvre de la SDD ne bénéficient pas du niveau d'influence dont elles auraient besoin à l'égard de la formulation de la SDD. Le problème découle en partie du fait qu'elles n'ont pu que se « greffer » à la SDD à l'étape de la mise en oeuvre et non à l'étape de la planification et de l'élaboration. Il en résulte une absence de liens clairs entre les engagements pris aux termes de la SDD et les fonds nécessaires pour accomplir le travail.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Durée de cycle 	<p>La durée de cycle actuel de la planification, de la mise en oeuvre et de la surveillance de la SDD devrait être modifié de façon qu'il soit proportionnel à l'orientation à long terme du DD.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rôles et responsabilités 	<p>Les rôles et responsabilités ne sont pas définis avec suffisamment de clarté pour appuyer et rendre possible la mise en oeuvre de la SDD. Ce problème d'alignement se pose probablement dans le cadre du processus de planification, mais il ne devient manifeste que lorsque sonne l'heure de vérité, c'est-à-dire quand il faut dépenser de l'argent pour la mise en oeuvre.</p>

Secteur de préoccupation n° 2 : Réussite

Dans le contexte du présent rapport, la « réussite » réfère à : (1) des processus (efficacité de la planification, de la mise en oeuvre, du contrôle, de la production de rapports et de la rétro-information) et (2) des retombés. La réussite est en outre expressément reliée à l'atteinte des objectifs de la SDD de 2001 qui ont été sélectionnés aux fins de l'évaluation.

Quatre thèmes secondaires ressortent de l'information (Encadré 2) : cadre clair, attentes et obligation redditionnelle, synergie de la gestion du rendement et accent mis sur la valeur.

Encadré 2

Constatations clés concernant la réussite

Cadre clair	Les secteurs du Ministère atteignent les cibles « pour l'essentiel », mais bien souvent sans que leur personnel sache quelle est la signification des cibles ou si celles-ci est adéquate. Dans l'évaluation, le contrôle et la production des rapports, on met l'accent sur les intrants de type « oui/non » plutôt que sur la mesure dans laquelle on atteint les cibles. La réussite n'ayant pas été définie au début du processus (planification), une analyse a posteriori par le biais d'une évaluation suffit.
Attentes et obligation redditionnelle	Manque de clarté en ce qui concerne l'objet attendu des objectifs. En conséquence, les secteurs mettent en application la SDD de manière « cloisonnée », et ils croient que c'est là la bonne façon de faire. Cependant, il n'existe pas, entre les différents éléments cloisonnés, de liens qui permettraient d'avoir une vision d'ensemble et de savoir quels éléments sont négligés. L'absence de structure de gestion et de responsabilisation viable qui en découle nuit en outre à une mise en oeuvre efficace.
Synergie de la gestion du rendement	On n'a pas adopté de cadre clair qui permettrait de contrôler la mise en oeuvre de la SDD et d'en rendre compte, ce qui procurerait aux composantes régionales « cloisonnées » une rétro-information sur la question de savoir si ce que nous faisons (1) a du sens et (2) apporte une valeur ajoutée. Un problème connexe est celui du manque de souplesse de la SDD en ce qui a trait à l'incorporation de modifications qui permettraient de la renforcer. Ce problème présente un lien avec le manque de clarté concernant la façon d'incorporer le DD dans le processus plus général de planification des activités et dans la définition de la réussite.
Accent mis sur la valeur	Présentant un lien avec la gestion du rendement et la durée de cycle, l'absence d'accent mis sur les résultats au regard de la valeur semble constituer une source de préoccupation importante quand vient le moment de déterminer si la SDD présente des avantages à moyen terme et à long terme. Cette préoccupation découle du fait qu'on met actuellement l'accent sur les rapports concernant les progrès dans la réalisation des activités (composantes), et non sur les avantages qu'apportent les extrants et, chose des plus importantes, les résultats (au micro-niveau (organisme) et au macro-niveau (Canada)).

Quand les critères de mesure de la « réussite » sont établis aux premières étapes du cycle de planification, il n'est pas nécessaire par la suite de faire reposer l'évaluation de la réussite exclusivement sur une détermination a posteriori. La mesure dans laquelle la SDD réussit à atteindre ses objectifs et ses cibles est plutôt évaluée en grande partie aux différentes étapes du processus de mise en oeuvre.

Secteur de préoccupation n° 3 : Efficacité

Dans le contexte du présent rapport, l'« efficacité » s'entend comme étant celle de la gestion de la SDD, à l'échelon tant des régions que de l'Administration centrale.

Le principal thème relié à ce secteur de préoccupation a trait aux personnes plutôt qu'aux facteurs techniques. De ce thème, six thèmes secondaires ressortent : attribution de ressources adéquates, engagement des intervenants, leadership, mécanismes de contrôle et de production de rapports, communication et vocabulaire et besoins et contrôle (Encadré 3).

Encadré 3

Constatations clés concernant l'efficacité

Attribution de ressources adéquates	On observe une divergence évidente entre le niveau réel des ressources (humaines et financières) consacrées à la SDD à l'étape de la mise en oeuvre et les engagements énoncés dans la SDD à l'étape de la planification. La quantité de travail que requiert la mise en oeuvre de la SDD est sans commune mesure avec la quantité de ressources réellement disponibles à l'échelon régional.
Engagement des intervenants	L'engagement se prend à l'échelon interne, sans qu'on tienne dûment compte des intervenants externes ou des besoins des intervenants internes. À l'échelon externe, l'Administration centrale semble avoir d'abord défini les paramètres de la SDD remaniée pour ne pas risquer d'être entraînée dans des directions contre-productives en mettant en place un processus entièrement transparent fondé sur la collaboration. Plus précisément, on a exclu les intervenants des Premières nations. Par contre, on leur demande d'accepter les conséquences de la SDD. La pression exercée sur les ressources restreint la capacité et le désir de dialoguer au sujet des questions qui ont des retombés à l'extérieur du Ministère.
Leadership	On n'a pas déterminé avec clarté qui devrait diriger le processus associé à la SDD. La représentation régionale constitue essentiellement une reconnaissance du besoin de travailler en collaboration, mais les régions semblent réticentes à exercer activement des pressions sur l'AC en raison des expériences négatives auxquelles a donné lieu le dernier processus de remaniement de la SDD. Les signaux directionnels, qu'ils proviennent de l'AC ou des régions, ne sont pas « compris », et on a observé un recul de la motivation dans les régions (comme le révèlent les constatations faites à Yellowknife).
Mécanismes de contrôle et de production de rapports	Les obstacles à la production de rapports et au contrôle qui entrent en jeu dans les rapports entre les secteurs sont les symptômes d'un mal plus profond que le manque de clarté des rôles et responsabilités. Cela résulte bien souvent en des réactions « impulsives » plutôt qu'en une anticipation proactive de ce qu'il faut communiquer dans l'ensemble des ministères et à l'AC.
Communication et vocabulaire	L'absence d'une vision et d'une compréhension claires et concertées de la signification du DD à l'intérieur des régions et de l'AC et dans les rapports entre celles-ci a fait qu'on « a tiré dans différentes directions ». Cela est relié au problème plus profond de l'ambiguïté qui entoure la « signification » réelle du DD sur le plan opérationnel pour les personnes responsables de la mise en oeuvre des mesures. La compréhension du DD semble se situer au niveau conceptuel, ce que mettent en évidence les discours du Trône et les rapports du CEDD. De ce fait, l'opérationnalisation du concept de DD demeure empreinte d'ambiguïtés, de suppositions et de perceptions erronées.
Besoins et contrôle	On observe une désolidarisation des régions et de l'AC du fait que chaque partie ne comprend pas les besoins des autres parties et les raisons pour lesquelles elles désirent exercer un contrôle. Cette désolidarisation pourrait être le symptôme d'un problème plus profond de manque d'harmonisation des attentes des régions et de l'AC et des obligations redditionnelles liées à la préparation, la gestion et la mise en oeuvre de la SDD.

Le besoin de ressources adéquates est étroitement lié au problème plus profond de l'existence de rôles et responsabilités flous, problème qui a été mis au jour à l'origine lors de l'examen du Secteur de préoccupation de la pertinence. Quand on les met en commun, ces thèmes secondaires font ressortir deux autres sources de préoccupation qui ont été soulevés lors des entrevues, soit le niveau d'expérience des employés des directions générales qui s'occupent de la SDD, et le taux de roulement du personnel chargé de la SDD. Plusieurs personnes interrogées ont fait observer que le dossier de la SDD, quand on le compare à d'autres dossiers, relève bien souvent de représentants de niveau considérablement moins élevé. En outre, l'absence de continuité dans le dossier de la SDD pourrait être attribuable en partie au roulement des ressources. On devrait envisager de fournir une information plus complète aux personnes qui commencent à travailler en ce domaine (concernant le contenu de la SDD, sa gestion et l'identité des détenteurs des responsabilités et pouvoirs associés à la SDD). De ce fait, la gestion efficace de la SDD remaniée, une fois que celle-ci sera en place, pourrait être difficile à appuyer, et la mise en oeuvre de la SDD remaniée pourrait une fois encore souffrir d'un manque d'harmonisation entre le niveau adéquat de ressources et la quantité de travail à accomplir.

La communication et l'échange d'information ont un lien avec la question de la pertinence en ce que la communication concernant la signification attendue semble se dégrader à mesure qu'on s'éloigne de la source. La communication semble être liée à la question de la cohérence (qui fait elle-même partie de la question de la pertinence) en ce que les personnes qui ont un rôle à jouer dans la SDD semblent comprendre le DD sur le plan conceptuel, mais ont-elle une compréhension moins claire des détails opérationnels (le qui, le quoi, le quand et le comment) de la réalisation des engagements liés à la SDD. Par conséquent, la gestion d'une stratégie qui ne semble pas avoir de signification claire pour les personnes chargées des mesures qui découlent de la SDD, de sa mise en oeuvre, de son contrôle et de la production de rapports, présente manifestement des défis sur le plan de l'appui aux objectifs de la SDD.

Des préoccupations au sujet des besoins et du contrôle se font jour quand on se livre à une analyse du point de vue de la gestion efficace. La question de savoir qui contrôle réellement la planification et la mise en oeuvre de la SDD (Secteur de préoccupation n° 1- pertinence) semble être source d'agitation. Les régions ont tendance à agir en fonction de leurs besoins plutôt que de la politique. De ce fait, bon nombre des personnes consultées à Yellowknife croyaient que la SDD ne reflète pas les besoins du Nord. Certaines étaient d'avis que le transfert de la responsabilité aux régions constituerait la seule solution parce que les rapports d'opposition qu'ils ont entretenus pendant plusieurs années avec l'AC se sont selon elles révélés inefficaces. Les conséquences que cela aura sur le remaniement de la SDD et sa mise en oeuvre ultérieure pourraient par conséquent être fonction de la distance qui semble actuellement séparer les parties (en l'occurrence l'AC et les régions, telles qu'elles ont été représentées par les participants à l'atelier à Yellowknife).

Secteur de préoccupation n° 4 : Leçons apprises

L'information sur les « leçons apprises » présente un lien avec un aspect de l'efficacité. Dans le contexte du présent rapport, les leçons apprises s'entendent des connaissances qui ont été acquises par l'expérience et par le biais de la formation et qui, lorsqu'elles sont mises en pratique, pourraient permettre d'améliorer les processus et pratiques dans le contexte de la SDD renouvelée.

On pourrait arguer que le fait de prendre l'un ou l'autre des problèmes précités et de le régler dans le contexte de la prochaine SDD constituerait une situation où on apprendrait une leçon. Cependant, les leçons apprises les plus importantes sont celles :

- que l'on cite le plus souvent (opinion majoritaire)
- qui se font remarquer par l'absence expresse de mention à leur sujet mais qui sont implicites dans la réponse
- qui représentent les « données aberrantes » ou l'opinion minoritaire

Cinq thèmes secondaires se font jour concernant les leçons apprises (Encadré 4). Ce sont les suivants : stratégie de communication, adhésion par la haute direction, lien avec l'attribution des ressources et la budgétisation, paradoxe tactique-stratégique et mesure des progrès réalisés.

Encadré 4

Constatations clés concernant les leçons apprises

Stratégie de communication	Il serait plus facile de « vendre » la SDD à l’interne en recourant à des communications officielles et non officielles visant à expliquer la raison d’être de la Stratégie, sans se limiter à la question du respect des exigences du CEDD. On considère qu’à cette fin, un effort concerté de communications, assorti des ressources voulues, devrait être consenti. Ce point a été cité plus souvent que n’importe quel autre, à l’exception de l’insuffisance des ressources (voir ci-après), en tant que source de préoccupation ou besoin. De plus, bon nombre des personnes interrogées ont reconnu que la présence persistante de « compartiments » ou « silos » dans le contexte de la formulation et de la mise en oeuvre des engagements associés à la SDD fait obstacle à la détermination et à la poursuite des objectifs communs et restreint la capacité de broser un tableau d’ensemble des progrès réalisés à l’égard des objectifs dans l’ensemble du Ministère.
Adhésion par la haute direction	L’adhésion à la SDD par la haute direction est perçue comme étant plus forte que par le passé, sans toutefois atteindre le niveau ou le degré d’uniformité requis pour donner à la mise en oeuvre de la SDD le rayonnement requis, en l’assortissant de ressources en conséquence. La séance de Yellowknife a donné des raisons de penser que le leadership requis par la haute direction à l’égard de la SDD, que ce soit à l’échelle régionale ou à l’échelle nationale, n’est pas encore bien établi.
Lien entre l’attribution des ressources et la budgétisation	L’attribution des ressources est une question qui est toujours d’actualité et qui a assurément été présente de manière constante durant cette évaluation. Elle a été soulevée, à un échelon ou un autre, lors de la plupart des entrevues. L’insuffisance du budget des services votés (sites contaminés au sud du 60 ^e parallèle et soutien à la Planification communautaire globale, p. ex.), le fait que les fonds soient simplement insuffisants pour respecter les engagements pris et le nombre insuffisant de personnes pour mener à bien les tâches (à la Sous-section du DD elle-même, par exemple) sont autant de points qui ont été soulevés. Selon le consensus général, si le Ministère dans son ensemble veut poursuivre avec sérieux l’objectif du DD, il sera essentiel au bout du compte d’affecter des ressources à cette fin particulière pour que des progrès significatifs et systématiques puissent être réalisés, mesurés et déclarés.
Paradoxe tactique-stratégique	À un niveau un peu plus conceptuel, on a fait observer qu’il serait justifié de s’interroger sur l’orientation à court terme de la SDD, dans un contexte où le DD relève essentiellement du domaine du long terme. Le gouvernement envoie, essentiellement, des messages contradictoires : l’accent est mis sur l’horizon à long terme, mais les mesures prises sont axées sur le court terme. En outre, lors de quatre entrevues, on a laissé entendre qu’il serait important qu’on examine de plus près ce qui doit être fait pour « mettre de l’ordre » dans les propres affaires d’AINC avant de prendre des décisions concernant de nouveaux engagements. On a cité à titre d’exemple l’initiative <i>Espèces en périls</i> , la LCPE et les trous dans la réglementation sur les réservoirs de stockage.
Mesure des progrès réalisés	On a eu recours le plus souvent à des mesures quantitatives simples pour valider l’information sur les progrès réalisés. Cependant, ce sont les mesures qualitatives qui permettront véritablement d’obtenir une information riche concernant la réussite de l’élaboration et de la mise en oeuvre de la SDD. Des progrès sont réalisés, mais il subsiste un défi, celui de changer les attitudes consistant à résister à la collecte et au traitement de l’information sur la mise en oeuvre et à la communication de celle-ci au personnel des programmes.

Étant donné que les « leçons apprises » sont devenues un peu un cliché, c'est le personnel des programmes qui doit prendre l'initiative de s'auto-surveiller et d'évaluer dans quelle mesure on réussit à continuer d'incorporer l'apprentissage à la pratique. L'objectif consiste essentiellement à combler les fossés qui existent entre *le savoir et le faire*. Bien souvent, on sait ce qu'il faut faire et ce qui est nécessaire de façon générale pour le faire, mais il arrive qu'on prenne tout de même des mesures qui bloquent ou sabotent le progrès.

Dans le contexte des leçons apprises, l'important consiste essentiellement à « tirer les choses au clair » de façon à ce qu'un portrait de la situation devienne visible pour tous. Ce portrait de la situation fait ressortir les éléments avec lesquels des liens doivent être établis pour permettre l'obtention de résultat au regard du DD (à l'échelon du Ministère ou au micro-niveau) dans le contexte des efforts de plus grande envergure et, par conséquent, de contribuer à l'atteinte des objectifs de DD au macro-niveau (ensemble du Canada).

Secteur de préoccupation n° 5 : Orientation pour l'avenir

Dans le contexte du présent rapport, l'« orientation pour l'avenir » s'entend de ce qui peut être fait pour améliorer la SDD la prochaine fois qu'on la remaniera. Bien que cette information ne fasse pas partie de l'évaluation formative en tant que telle, elle peut être utile en ce qu'elle aidera à orienter le processus de renouvellement de la SDD.

Cinq thèmes secondaires apparaissent (Encadré 5) : ordre de priorité des objectifs/cibles, position de la SSDD, dévouement à une échelle élargie, liens avec la stratégie et coûts-avantages.

Encadré 5

Constatations clés concernant l'orientation pour l'avenir

Priorité / souplesse des objectifs / cibles	Il faut fixer des objectifs qui soient à la fois atteignables et mesurables, en reconnaissant que le DD, de par sa nature même, ne se prête pas toujours à la mesure quantitative. Par conséquent, il conviendrait d'aborder la SDD avec une souplesse suffisante pour permettre l'inclusion des éléments bien souvent intangibles et non quantitatifs du DD sans craindre de faire l'objet de critiques de la part du CEDD ou d'autres intervenants. De même, une fois qu'on a fixé des objectifs et cibles inflexibles, il est difficile de rectifier le tir lorsqu'il y a des changements dans les circonstances et/ou les intervenants. Étant donné qu'on a adopté dans l'évaluation des progrès une approche du « tout noir ou tout blanc » (on atteint ou non les cibles), on ne récompense pas le fait de simplifier et de modifier de manière créative la ligne de conduite en cours de route et d'adopter ainsi une orientation plus profitable.
Position de la Sous-section du DD	La fonction de gestion de la SSDD est source d'ambiguïté. Cependant, dans la mesure où on comprend la présence et le rôle de la Sous-section (et le niveau de compréhension à cet égard semble varier considérablement), il est manifeste que l'on comprend qu'une structure de gestion ait finalement été mise en place pour la surveillance de la SDD.
Dévouement à une échelle élargie	Il est évident qu'en ce qui concerne plusieurs objectifs, la réussite ou l'échec dépend du « renseignement organisationnel » et de l'engagement personnel de la personne ou des personnes concernées. Un tel arrangement est précaire, car les progrès dans la poursuite de l'objectif pourraient être gravement menacés par l'absence de la personne ou des personnes en question. Cette préoccupation est reliée en partie aux préoccupations déjà mentionnées concernant l'attribution des ressources, mais elle fait aussi ressortir la nécessité d'améliorer la structure de gestion et de responsabilisation de façon qu'on dispose de la capacité voulue au regard des ressources humaines pour faire en sorte que tous les objectifs soient, en quelque sorte, plus grands qu'une personne en particulier.
Liens stratégiques	De manière tant directe qu'indirecte, on a livré le message selon lequel la SSDD devrait avoir des liens avec le processus de planification stratégique du Ministère, y compris avec le groupe (s'il doit y avoir un) qui est chargé d'élaborer et de surveiller ce processus à l'AC. Un des avantages qu'on a cités concernant de tels liens est que ceux-ci contribueraient à atténuer la « compartimentation » qui caractérise la pensée sur le DD; ce mode de pensée par compartiments, ou silos, est à l'origine de l'existence de différentes définitions du DD, assorties de variations dans le degré d'importance attribué à chacun des piliers.
Coûts-avantages	Il faudrait réaliser un examen critique des coûts réels de la mise en oeuvre de la SDD compte tenu des avantages qu'elle apporte (cela présente un lien avec le thème secondaire de la valeur qui a été mentionné dans la partie sur le Secteur de préoccupation lié à la réussite).

Les personnes interrogées semblaient avoir une opinion favorable à l'égard de la SSDD, leurs préoccupations étant centrées sur la nécessité d'assurer l'établissement de liens étroits avec les efforts de planification stratégique. De même, les personnes interrogées croyaient que la SSDD devrait avoir un rôle de facilitateur et que la meilleure façon d'y arriver consisterait à positionner

à la SSDD à un niveau plus stratégique. La perception selon laquelle elle est limitée dans son action par des préoccupations liées à des opérations ou programmes en particulier pourrait miner ce rôle.

Une fois encore, les préoccupations et le malaise au sujet des rôles et responsabilités ainsi que du leadership dans le contexte de la SDD ont refait surface, la majorité des personnes interrogées s'entendant pour dire qu'elles-mêmes et/ou leur ministère se trouvent dans une position plus défavorable pour prendre part au remaniement de la SDD. On a signalé à maintes reprises la crainte de la charge de travail supplémentaire et de la pénurie de ressources attribuables à la mise en oeuvre de la SDD. Cette crainte semble avoir fait reculer considérablement les niveaux d'enthousiasme et de motivation à l'égard de la SDD.

Aperçu de l'évaluation

Les 12 objectifs en sont à différentes étapes de la mise en oeuvre. Des progrès importants ont été remarqués à l'égard de l'Objectif 1.2 (engagements en matière de SDD qui appuient le plan d'action *Rassembler nos forces* [Partie 2]), de l'Objectif 1.3 (Partie 3, engagements du PAII) et de l'Objectif 5.1 (engagements au Nord du 60^e parallèle). La plupart des objectifs et/ou cibles entrent dans la catégorie « progrès, mais avec obstacles », les défis à cet égard se rapportant au personnel débordé et au financement insuffisant pour mener à bien le travail. Au nombre des sources de préoccupation particulières figure la nécessité de s'assurer que les collectivités inuites, des Premières nations et du Nord connaissent l'existence de la SDD (Objectif 1.3, Partie 2 : engagements du PAII) et de l'incorporation du DD aux secteurs d'activités du Ministère (Objectif 1.2, Partie 2 : engagements à l'échelle du Ministère).

Conclusions tirées au terme de la Phase II

Les divisions engagées dans la planification et la mise en oeuvre de la SDD s'entendent généralement pour dire que le DD est un objectif qu'il vaut la peine de poursuivre. À mesure que s'enrichira la compréhension que le gouvernement a du concept de DD et des considérations opérationnelles s'y rapportant, on comptera de plus en plus sur les organismes du gouvernement pour communiquer ce qu'ils connaissent du DD et ce qu'ils font à cet égard, et aussi pour montrer de manière efficace aux Canadiens que les efforts en matière de DD valent la peine.

L'évaluation a fait ressortir cinq secteurs de préoccupation principaux, liés à la pertinence, à la réussite, à l'efficacité, aux leçons apprises et à l'orientation pour l'avenir. Les deux derniers secteurs de préoccupation fournissent une excellente source d'information permettant d'orienter et de valider les processus et le contenu sous-jacents aux fins du remaniement de la SDD. Tout aussi importants ont été les conseils pratiques qui ont été fournis par les personnes interrogées et qui font ressortir la nécessité :

- d'examiner et de prioriser avec soin les objectifs/cibles;

- d'envisager d'outiller la SSDD pour lui permettre d'améliorer la coordination et la facilitation de la SDD;
- d'établir des liens avec la planification stratégique pour offrir un point de convergence pour l'implantation de la SDD à l'échelon des régions;
- de s'employer à créer un groupe étendu d'employés des programmes qui soient dévoués à la SDD, de façon que le succès de celle-ci ne repose pas uniquement sur les épaules de quelques intervenants clés.

La communication semble constituer un fil conducteur commun susceptible de favoriser l'établissement de liens entre les enjeux secondaires concrets. On pourrait ainsi intervenir à l'égard de ces enjeux par des moyens qui optimiseraient l'intégration horizontale. Il pourrait être possible de réduire les obstacles actuels à la mise en oeuvre par le recours à une communication adéquate et ciblée et à des consultations auprès des intervenants. Qui plus est, une communication efficace aidera l'organisme à montrer aux intervenants quels aspects de leurs activités appuient réellement le gouvernement dans son ensemble dans la poursuite du DD.

Il faudra peut-être consentir des efforts considérables pour surmonter les obstacles mentionnés dans les parties de ce rapport qui concernent autant la Phase I que la Phase II. Au nombre des principaux obstacles figurent un cadre de gestion et de responsabilisation vulnérable, un manque de concordance dans les attentes des intervenants, des régions et de l'Administration centrale, des lacunes dans le contrôle, la production de rapports et la rétro-information ainsi que la difficulté de trouver un moyen de garantir l'attribution des ressources requises à l'appui de la SDD.

Recommandations

La plupart des recommandations contenues dans ce rapport s'adressent à la SSDD. Certaines devraient être examinées directement par la haute direction. Le remaniement de la SDD ayant déjà débuté, les recommandations représenteront pour la SSDD un moyen de vérifier les progrès qu'elle accomplit pour s'assurer qu'elle a pris en compte les résultats de l'évaluation de la SDD. Les recommandations qui suivent s'accompagnent d'une cote à l'égard du niveau prévu de risque (élevé, moyen ou faible). On a attribué à chaque recommandation une cote de risque fondée sur le niveau prévu de risque si aucune mesure n'est prise dans le cadre de la SDD 3. On a assorti les recommandations de délais suggérés afin d'aider à la priorisation des efforts à consentir sur chacune des recommandations.

Recommandations		Niveau prévu de risque			Horizon temporel
		Élevé	Moyen	Faible	
1	Il est recommandé que le Ministère s'assure d'avoir des capacités suffisantes pour gérer et promouvoir la SDD du début à la fin de son existence (2004-2006).	X			30 septembre 2004
2	Il est recommandé que les plans pour la mise en œuvre soient élaborés de concert avec les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord et qu'ils soient communiqués à ces derniers.			X	31 mars 2005
3	Il est recommandé d'incorporer le concept de DD aux processus de planification et de prise de décision du Ministère, et il est recommandé que la SSDD élabore des instruments destinés à faciliter ce processus d'incorporation.	X			30 avril 2005
	Il est recommandé que la haute direction montre son engagement à l'égard de l'incorporation en incluant les engagements liés à la SDD dans les plans stratégiques et les contrats de gestion adoptés à l'Administration centrale (AC) et dans les régions.	X			
4	Il est recommandé que la Sous-section du développement durable (SSDD), en collaboration avec la haute direction, s'assure de l'existence d'un lien officiel entre elle-même et la fonction de planification stratégique du ministère. On pourrait examiner le modèle utilisé dans plusieurs autres ministères (Agence canadienne de développement international ou ACDI, par exemple) pour cerner les leçons apprises concernant l'intégration réussie de la SDD dans la planification à l'échelle de l'organisation.			X	31 mars 2006
5	Il est recommandé que la SSDD, en qualité de coordinatrice, travaille en étroite collaboration avec la Direction de l'apprentissage, Ressources humaines, pour accroître le degré de sensibilisation du personnel qui sera affecté au dossier du DD au Ministère. En veillant à ce que les nouveaux employés responsables des objectifs de la SDD soient bien informés, on pourra réduire la confusion à l'égard des rôles et responsabilités et accroître le rayonnement et la crédibilité de la SDD.			X	31 mars 2006

6	<p>Il est recommandé que la SSDD s'attaque au problème du manque de souplesse de la SDD afin de permettre de remanier au besoin les engagements pris aux termes de la SDD et de réaffecter les ressources en fonction de ces engagements. Les constatations révèlent que la SDD, une fois adoptée, ne permet pas d'apporter des modifications aux objectifs et aux cibles quand des changements surviennent dans les contraintes et les besoins des intervenants.</p> <p>Il est recommandé que la haute direction entreprenne l'élaboration de protocoles et mécanismes provisoires de production de rapports, à la fois pour assurer un suivi continu des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs et pour qu'il soit possible de déterminer les modifications à apporter aux objectifs ou aux cibles et de les adopter de manière officielle.</p>				Complété - 20 avril 2004
7	<p>Il est recommandé de déployer des efforts pour s'assurer d'incorporer à la SDD des objectifs et cibles présentant les caractéristiques suivantes : possibilités réalistes de mise en œuvre; mesurabilité; clarté; et possibilité stratégique d'influer sur l'orientation de la politique à long terme du Ministère en matière de développement durable.</p>				Complété - 16 février 2004

Mandat

Mandat

Évaluation de la stratégie de développement durable 2001-2003

Objet : Les Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) s'est engagé à évaluer l'efficacité de sa Stratégie de développement durable (SDD) comme moyen de changement. Le Ministère évaluera les résultats des projets actuels mis en oeuvre dans le cadre de la SDD.

Il est nécessaire d'évaluer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs fixés et d'examiner aussi la gestion de la stratégie actuelle. Ce travail permettra de formuler des recommandations afin de renouveler la stratégie pour 2003.

Contexte : La SDD actuelle, qui est la deuxième du Ministère, a été établie en 2000 et porte sur trois ans (décembre 2001 à décembre 2003). Cette stratégie constitue une obligation légale de tous les Ministères fédéraux en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* de 1995. Cette Loi exige aussi que chaque Ministère examine sa SDD tous les trois ans.

La SDD 2001-2003 s'appuyait sur les réussites et les défis contenus dans la stratégie initiale, lancée en 1997. Dans la deuxième stratégie, les AINC a réaffirmé son engagement d'intégrer les principes du développement durable dans tous ses processus de prise de décision.

À la différence des autres stratégies fédérales, la SDD des AINC est structurée en fonction des secteurs du Ministère. Elle comporte cinq parties. La partie 1 donne un aperçu sur le rôle, le mandat et les principes du Ministère en matière de développement durable. Dans chacune des parties portant sur les différents secteurs (parties 2 à 5), les engagements sont énoncés selon les buts, les objectifs, les cibles et les mesures prises.

La partie 2, qui traite de la stratégie à l'échelle du Ministère, compte 8 objectifs et 17 cibles. La partie 3, qui porte sur le Programme des affaires indiennes et inuites, comporte 9 objectifs et 15 cibles; dans la partie 4, qui a trait au Programme des affaires du Nord (PAN), on trouve 9 objectifs et 33 cibles; la partie 5, enfin, qui concerne le Programme de l'administration, comporte 13 objectifs et 27 cibles.

En tout la SDD des AINC comporte 39 objectifs et 92 cibles, comparativement à 14 objectifs et 32 cibles en moyenne dans le cas des autres Ministères fédéraux.

La partie 2, qui traite de la stratégie à l'échelle du Ministère, porte sur la gestion de la stratégie, le processus et l'organisation au sein du Ministère, ainsi que les questions interministérielles. La partie 3, qui concerne le Programme des affaires indiennes et inuites, porte exclusivement sur le soutien et l'amélioration de *Rassembler nos forces*. On trouve au nombre des principales questions traitées, la planification communautaire globale, la stratégie de gestion de l'environnement et la gestion de l'environnement, des terres et des ressources. La partie 4, qui porte sur le PAN, traite des contaminants, de la gestion des terres et des ressources, de la gouvernance dans le Nord, du développement communautaire et des affaires internationales. Enfin, les cibles de la partie 5, qui concerne le Programme de l'administration, traitent de l'écologisation des opérations internes du Ministère afin de réduire au minimum les répercussions environnementales.

Aux AINC, le leader de ce dossier est le sous-ministre adjoint (SMA) du PAN et le maître-d'oeuvre de la SDD est la sous-ministre déléguée.

Portée : L'évaluation doit :

- déterminer la pertinence de la stratégie pour ce qui est de permettre des changements au niveau des politiques du Ministère et d'appuyer les efforts du gouvernement fédéral dans l'atteinte de l'objectif du développement durable.
- déterminer la réussite du programme, c.-à-d., l'atteinte des objectifs (évaluer la clarté et les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des objectifs clés);
- évaluer l'efficacité de la SDD, c'est-à-dire déterminer si elle est gérée, contrôlée et mise en oeuvre efficacement; élaborer une section sur les leçons tirées de l'expérience;
- voir comment il serait possible d'améliorer la gestion de la stratégie actuelle et formuler des recommandations efficaces pour le renouvellement de la stratégie en 2003.

Dans le cadre de l'évaluation, on fera rapport sur le rendement de la SDD au cours des deux dernières années, c'est-à-dire de décembre 2000 à décembre 2002.

Questions : **Pertinence**

Pour déterminer la pertinence de la SDD, au cours de l'évaluation, on examinera les questions suivantes : (à noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive)

- est-ce-que les objectifs de la SDD permettent d'influencer l'orientation des politiques du Ministère? Dans l'affirmative, comment? Sinon, pourquoi?
- dans les domaines où les politiques ou les orientations opérationnelles auraient pu être influencées ou l'ont été, qu'est-ce-qui s'est passé et quelles répercussions cela a-t-il eu?
- Quels changements doivent être apportés à la SDD dans l'avenir afin de faire en sorte qu'elle ait une plus grande incidence sur les politiques?

Réussite (atteinte des objectifs)

Afin de déterminer si les objectifs visés ont été atteints, l'évaluation traitera les questions suivantes :

- est-ce-que l'objet poursuivi dans le cadre des objectifs est clair?
- dans quelle mesure les collectivités des Premières nations du Nord (CPNN) sont-elles informées sur la SDD?
- existe-t-il des structures précises et bien comprises pour mettre en oeuvre, faire le suivi et rapport sur les objectifs?
- quels progrès a-t-on réalisés dans l'atteinte des objectifs?

Efficacité

Pour déterminer l'efficacité de la gestion de la SDD, l'évaluation examinera les aspects suivants :

- la stratégie est-elle gérée efficacement?
- est-ce-que la gestion de la stratégie se fait sans dépasser les budgets alloués?
- est-ce-qu'on surveille efficacement la gestion de la stratégie tant à l'administration centrale qu'au niveau des régions?
- est-ce-que la stratégie est mise en oeuvre efficacement et sans répercussions négatives non voulues?
- quels avantages s'attend-t-on d'obtenir à moyen ou à long terme grâce à la stratégie? Est-ce-que les CPNN comprennent les avantages que peut procurer la SDD?
- est-ce-que les rôles et les responsabilités des personnes chargées de gérer la stratégie sont énoncés clairement? Est-ce-que les responsabilités à l'égard des objectifs sont claires?
- est-ce-qu'on consigne efficacement les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs?
- est-ce-qu'on communique efficacement les progrès réalisés à la haute direction, au Ministère et au commissaire à l'environnement et au développement durable, et est-ce-que les différents secteurs et partenaires concernés échangent de l'information?

- est-ce-que les ressources (financières et humaines) consacrées à la mise en oeuvre de la SDD dans chacun des secteurs sont suffisantes pour atteindre les objectifs?
- quelles sont les leçons apprises dans le cadre de la stratégie actuelle qui pourraient être utiles pour la prochaine stratégie?

Approche:

La Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI) des AINC assumera la responsabilité générale de la gestion du projet et elle supervisera le travail de l'expert-conseil. On vérifiera les données issues de l'analyse des résultats, leur validité, les répercussions et les conclusions en consultation (DGEVI et Sous-section du développement durable) pendant l'exécution de l'évaluation. Le projet sera réalisé en deux étapes. La première étape sera essentiellement une étape de planification et elle consistera à examiner les objectifs de la stratégie actuelle et à préciser la portée de l'évaluation. La deuxième étape sera constituée par l'évaluation elle-même.

La méthode utilisée comprendra les éléments suivants :

- examen de tous les documents, bases de données et dossiers administratifs pertinents, fournis par la Sous-section du développement durable, qui s'avéreront nécessaires pour effectuer l'analyse du travail (étape I);
- entrevues (notamment) auprès des membres de la Sous-section du développement durable, afin de déterminer la situation pour tous les objectifs de la SDD et d'établir les priorités pour ceux qui exigent un examen plus poussé (étape I);
- entrevues avec les agents de l'administration centrale et des régions tels que les membres du groupe de travail sur le SDD au niveau national; les gestionnaires des AINC, le personnel responsable des objectifs et de cibles au niveau des divisions et des régions, (étape II)
- des sondages sur la satisfaction, s'il y a lieu (étape II).

On prévoit qu'il faudra effectuer une visite régionale dans les T.N.-O.

La DGEVI est chargée de présenter le projet au Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE), présidé par le sous-ministre.

Coût :

On estime qu'il faudra environ 50 000 \$ pour payer le coût des ressources retenues à contrat et des dépenses de voyage nécessaires pour réaliser le projet. Le programme assumera 60 pour cent du coût total du projet et la DGEVI les autres 40 pour cent.

Ressources :

Cette évaluation sera réalisée par la DGEVI, avec l'aide des consultants de la firme Conseils et Vérification Canada.

Échéancier : La Phase I de l'évaluation commencera au début de janvier 2003 et est censée se terminer au plus tard en février 2003. La Phase II devrait être achevée au plus tard en 2003, en prévision du renouvellement de la Stratégie de développement durable.

Approuvé par :

James R. Moore
Sous-ministre adjoint
Affaires du Nord
20 janvier 2003

Plan d'action

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 1 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
1. Il est recommandé que le Ministère s'assure d'avoir des capacités suffisantes pour gérer et promouvoir la SDD du début à la fin de son existence (2004-2006).	<p>La SSDD entreprendra une analyse des ressources humaines et financières requises pour assurer une gestion et une mise en oeuvre efficaces de la SDD. L'analyse inclura une comparaison avec plusieurs autres ministères. Les constatations issues de l'analyse seront soumises, assorties d'options possibles, au SMA, PAN, qui proposera les modifications nécessaires à la structure actuelle et demandera s'il y a lieu des ressources humaines supplémentaires au comité de la haute direction compétent.</p> <p>Niveau de risque: élevé</p>	Sous-ministre adjoint, Programme des affaires du Nord	30 septembre 2004

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 2 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
2. Il est recommandé que les plans pour la mise en oeuvre soient élaborés de concert avec les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord et qu'ils soient communiqués à ces derniers.	<p>La SDD pour 2004-2006 a été élaborée par le Groupe de travail national de la SDD, qui inclut des représentants des organisations et collectivités des Premières Nations. Pour piloter la mise en oeuvre de la SDD, on mettra sur pied une équipe de mise en oeuvre régionale dirigée par un bureau régional d'AINC. En feront partie les coordinateurs régionaux de la SDD ainsi que les représentants régionaux des Premières Nations et collectivités inuites intéressées.</p> <p>Tant à l'interne qu'à l'externe, on mettra davantage l'accent sur la communication du processus et du contenu de la SDD ainsi que du concept de DD. En collaboration avec les régions, la SSDD élaborera une stratégie d'amélioration de la sensibilisation en langage clair. Un élément clé de cette stratégie sera l'élaboration d'un « calendrier d'activités » qui indiquera les endroits où se fera la promotion de la SDD aux échelons régional et national.</p>	Gestionnaire, Sous-section du développement durable	31 mars 2005
	<p>En plus d'assurer une large diffusion du document lui-même, la SSDD élaborera d'autres produits de communication, y compris un dépliant donnant un aperçu de la SDD, des dossiers sur la SDD, des tasses de la SDD, des sacs fourre-tout de la SDD et un présentoir de la SDD.</p> <p>Niveau de risque: Faible</p>	Gestionnaire, Sous-section du développement durable	31 mai 2004

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 3 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
<p>3. Il est recommandé d'incorporer le concept de DD aux processus de planification et de prise de décision du Ministère, et il est recommandé que la SSDD élabore des instruments destinés à faciliter ce processus d'incorporation.</p> <p>Il est recommandé que la haute direction montre son engagement à l'égard de l'incorporation en incluant les engagements liés à la SDD dans les plans stratégiques et les contrats de gestion adoptés à l'Administration centrale (AC) et dans les régions.</p>	<p>Les membres de la SSDD siègent à de nombreux comités ministériels qui représentent une gamme variée d'enjeux inter-sectoriels (comme le plan d'immobilisations à long terme [PILT], la communauté d'intérêt de la planification stratégique, le Groupe de travail de la Planification communautaire globale, le Comité directeur de la stratégie de gérance de l'environnement, les tables relatifs aux résultats stratégiques, etc). La SSDD continuera dans la même voie.</p> <p>Niveau de risque: Faible</p>	Gestionnaire, Sous-section du développement durable	Continu
	<p>La SSDD dirigera un processus d'élaboration d'outils pour aider les décideurs à prendre en considération les facteurs pertinents quand ils prennent des décisions concernant l'augmentation de la probabilité d'obtention de résultats durables sur les plans social, environnemental et économique. Un groupe inter-sectoriel se chargera de l'élaboration de ces outils.</p> <p>Niveau de risque: Élevé</p>	Gestionnaire, Sous-section du développement durable	30 avril 2005
	<p>Conformément à une des cibles de la SDD pour 2004-2006, les cadres supérieurs doivent inclure les engagements liés à la SDD dans leurs contrats de gestion. La SSDD se chargera de proposer et distribuer le texte pour inclure les engagements dans les contrats de gestion.</p> <p>Niveau de risque: Élevé</p>	Tous les directeurs généraux régionaux associés et le SMA, Services ministériels	30 avril 2005

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 5 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
<p>5. Il est recommandé que la SSDD, en qualité de coordinatrice, travaille en étroite collaboration avec la Direction de l'apprentissage, Ressources humaines, pour accroître le degré de sensibilisation du personnel qui sera affecté au dossier du DD au Ministère. En veillant à ce que les nouveaux employés responsables des objectifs de la SDD soient bien informés, on pourra réduire la confusion à l'égard des rôles et responsabilités et accroître le rayonnement et la crédibilité de la SDD.</p>	<p>En collaboration avec les régions, la SSDD élaborera une stratégie d'amélioration de la sensibilisation en langage clair. En collaboration avec ses pendants régionaux, la SSDD établira un calendrier des activités visant à faire connaître la SDD et le concept de DD dans les bureaux régionaux et à d'autres endroits appropriés dans les régions (voir les mesures associées à la recommandation n° 4).</p>	<p>Gestionnaire, Sous-section du développement durable</p>	<p>31 juillet 2004</p>
	<p>De concert avec le <i>Centre for Indigenous Environmental Resources</i>, à Winnipeg, la SSDD a entrepris de documenter et de faire connaître les réussites des Premières nations en matière de DD.</p>		<p>31 mars 2006</p>
	<p>On préparera un guide de gestion de la SDD qui inclura une partie sur les rôles et responsabilités des divers secteurs et régions engagés dans l'élaboration et la gestion de la SDD.</p> <p>Aucun cours officiel sur le DD ne sera élaboré.</p> <p>Niveau de risque: Faible</p>		<p>31 décembre 2004</p>

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 6 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
<p>6. Il est recommandé que la SSDD s'attaque au problème du manque de souplesse de la SDD afin de permettre de remanier au besoin les engagements pris aux termes de la SDD et de réaffecter les ressources en fonction de ces engagements. Les constatations révèlent que la SDD, une fois adoptée, ne permet pas d'apporter des modifications aux objectifs et aux cibles quand des changements surviennent dans les contraintes et les besoins des intervenants.</p> <p>Il est recommandé que la haute direction entreprenne l'élaboration de protocoles et mécanismes provisoires de production de rapports, à la fois pour assurer un suivi continu des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs et pour qu'il soit possible de déterminer les modifications à apporter aux objectifs ou aux cibles et de les adopter de manière officielle.</p>	<p>Il s'agit là d'une perception erronée; les secteurs et les régions ont toujours eu la marge de manoeuvre voulue pour rectifier les cibles sur une base continue.</p> <p>Aux fins de la SDD 2004-2006, le Ministère a pu définir des cibles beaucoup plus claires, assorties de responsabilités plus précises à l'égard du suivi et de la mise en oeuvre. De ce fait, on connaît avec une plus grande certitude le résultat souhaité à l'égard de chaque cible, et la probabilité qu'il soit nécessaire de rectifier le résultat attendu à mi-parcours est beaucoup plus faible.</p> <p>En avril 2004, le SM délégué a accepté que l'on fasse le point sur la SDD à l'intention des cadres supérieurs en leur soumettant chaque semestre un rapport écrit et que l'on tienne des séances d'information annuelles à l'intention des directeurs généraux régionaux associés. On a mis la dernière main à un système de suivi de la SDD sur le Web (STARS, ou Système de suivi et de responsabilisation pour le développement durable). On a offert une formation aux régions concernant son utilisation. Ce système servira de fondement dans la préparation des rapports d'étape sur la SDD.</p> <p>Niveau de risque: Sans objet</p>	<p>Gestionnaire, Sous-section du développement durable</p> <p>Gestionnaire, Sous-section du développement durable</p>	<p>16 février 2004</p> <p>20 avril 2004</p>

Plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la Stratégie de développement durable 2001-2003
Région ou secteur : Programme des affaires du Nord

Projet : 02/06
Page : 7 de 7

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre)	Date prévue de mise en oeuvre
<p>7. Il est recommandé de déployer des efforts pour s'assurer d'incorporer à la SDD des objectifs et cibles présentant les caractéristiques suivantes : possibilités réalistes de mise en œuvre; mesurabilité; clarté; et possibilité stratégique d'influer sur l'orientation de la politique à long terme du Ministère en matière de développement durable.</p>	<p>Le processus de rédaction de la SDD 2004-2006 s'est fondé, dans son intégralité, sur l'élaboration de cibles claires, mesurables et, chose des plus importantes, stratégiques, c'est-à-dire des cibles offrant la possibilité d'influer sur l'orientation et la politique du Ministère dans l'avenir. La Stratégie est maintenant prête.</p> <p>Niveau de risque: Sans objet</p>	<p>Gestionnaire, Sous-section du développement durable</p>	<p>16 février 2004</p>