

RAPPORT FINAL

Évaluation de la Stratégie de développement durable 2000-2004 de DEO

Document préparé pour :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Bureau 1500, Place du Canada
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4H7

Par :

Barrington Research Group, Inc.

1000, rue Centre Nord, bureau 420
Calgary (Alberta) T2E 7W6
Tél. : (403) 289-2221

Personne-ressource :

Laura N. L'Heureux, M.A.
Gestionnaire de projet

Date :

Le 24 octobre 2003

REMERCIEMENTS

La présentation de la présente évaluation n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes que nous tenons à remercier pour leur aide et leur soutien.

J'aimerais d'abord remercier les nombreux membres de l'Équipe verte et de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable ainsi que les autres employés et gestionnaires de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada qui nous ont fait part de leurs expériences et de leurs opinions dans le cadre d'entrevues.

Merci aussi à l'Équipe chargée de l'évaluation des SDD de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Martin Connolly et Jim Saunderson, qui nous ont encadrés tout au long de l'évaluation et nous ont fait part de leurs commentaires.

Enfin, nous remercions sincèrement tous les membres de notre équipe de recherche :

Laura N. L'Heureux, MA
Jennifer Chandler, BA

Gestionnaire de projet
Adjointe de recherche

Gail V. Barrington
Présidente, Barrington Research Group Inc.



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
TABLE DES MATIÈRES	ii
1.0 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1
2.0 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	2
3.0 MÉTHODE	2
Examen documentaire	4
Entrevues téléphoniques.....	5
Analyse des données.....	6
Limites de l'évaluation.....	6
4.0 ANALYSE DES RÉSULTATS	6
4.1 Pertinence de la Stratégie	7
Les attentes du CEDD	7
Conformité avec les attentes du CEDD et le mandat et les besoins de DEO.....	8
Les autres points forts de la SD 2000 de DEO	10
Caractère complet et mesurable du plan d'action.....	11
4.2 Réussite de la stratégie	18
Les progrès à l'égard des principaux engagements	19
Mesure de la réalisation des objectifs	24
4.3 Efficacité	28
Recours aux partenariats pour l'exécution de la SDD 2000 de DEO.....	28
L'utilisation d'équipes pour exécuter la Stratégie.....	29
5.0 LEÇONS TIRÉES ET ORIENTATION FUTURE	32
Pertinence.....	33
Réussite	35
Efficacité.....	37
Occasions d'intégration du développement durable à DEO	39



1.0 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le développement durable est un objectif du gouvernement fédéral depuis 1990, et cet objectif a été officialisé sur le plan juridique en 1995 grâce à des modifications de la *Loi sur le vérificateur général*. Ces modifications ont débouché sur la création du poste de Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) au sein du ministère du Vérificateur général et exigé que chaque ministère élabore une stratégie de développement durable (SDD) qui doit être mise à jour et faire l'objet de rapports ainsi qu'être présentée au Parlement tous les trois ans à compter de 1997.

Selon le rapport de la Commission Brundtland, le développement durable doit « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs.* » Pour Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), le développement durable est atteint « *lorsqu'une pleine considération est accordée au développement économique, à la préservation de l'environnement et au bien-être social des Canadiens* » (SDD 2000, DEO). Selon la Stratégie de DEO de 2000, des changements positifs généraux touchant la croissance économique et la création d'emplois, la création de collectivités viables et autonomes, le développement et la diversification des économies locales, la création de collectivités dynamiques et en santé ainsi que la protection des ressources naturelles et de l'environnement seront des indicateurs de la réussite à ce chapitre.

La première SDD de DEO, a été soumise en décembre 1997. Elle a fourni au Ministère l'expérience nécessaire pour lui permettre de contribuer de façon significative aux objectifs du Canada en matière de développement durable. DEO a élaboré la SDD de 2000 à partir des leçons tirées de cette première stratégie. En voici les trois objectifs principaux :

- faciliter l'intégration du développement durable dans les pratiques des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ouest canadien grâce à nos partenaires du réseau;
- intégrer le développement durable dans les programmes, services et activités que nous fournissons directement et dans nos partenariats;
- encourager une culture du développement durable au sein de DEO.

On a créé deux équipes pour assurer la mise en œuvre des mesures liées à ces objectifs : l'Équipe verte et l'Équipe de mise en œuvre du développement durable (EMODD). L'Équipe verte comprend surtout des agents responsables de l'approvisionnement et des activités des bureaux administratifs, et elle s'est chargée de

faire prendre le « virage écologique » aux activités internes. L'EMODD est surtout composée d'agents de projet de DEO, et elle est responsable de la promotion du développement durable auprès des partenaires externes, des clients, des organismes et des intervenants qui travaillent avec DEO.

DEO a dressé un plan d'action qui précise les objectifs, les cibles et les activités qui lui permettront d'atteindre son but. Le Ministère a en outre pris trois grands engagements visant l'amélioration de la reddition de comptes en matière de développement durable :

- mise en œuvre de notre SDD à l'aide d'un système de gestion environnementale fondé sur la norme ISO 14001;
- élaboration d'un cadre de mesure du rendement;
- participation de la haute direction de DEO.

DEO est en train d'élaborer sa troisième SDD, que l'on appelle la SDD 2003. Le présent rapport, qui sera présenté au Parlement en décembre 2003, devra inclure une évaluation approfondie de la SDD 2000 de DEO ainsi qu'une large analyse du caractère adéquat de la SDD et de ses processus de gestion et de mise en œuvre.

2.0 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

On a demandé à l'entreprise Barrington Research Group (BRG) Inc. de fournir à la haute direction de DEO une évaluation indépendante de la SDD 2000 de DEO et de présenter les commentaires en vue de l'élaboration de la SDD 2003. L'évaluation supposait l'examen de la pertinence, de la réussite et de l'efficacité de la SDD 2000 de DEO, à partir de son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre. L'évaluation de BRG portait sur une période commençant à la fin de 2000, au moment de la rédaction de la SDD 2000 de DEO, jusqu'en juillet 2003, lorsque l'on a entamé l'élaboration de la SDD 2003. Puisque les gestionnaires utilisent cette évaluation pour prendre des décisions au sujet de l'orientation à donner à la SDD 2003, on a aussi évalué les leçons tirées de la SDD 2000 de DEO.

3.0 MÉTHODE

L'évaluation de la SDD 2000 de DEO a visé quatre facettes principales (pertinence; réussite; efficacité; leçons tirées et orientations futures). On a préparé une série de questions d'évaluation pour savoir si la SDD 2000 de DEO était *pertinente* au regard de ses objectifs finaux, si DEO avait *réussi* à mettre en œuvre la SDD 2000 et si l'approche



utilisée pour cette mise en œuvre était *efficace*. Pour répondre à ces questions d'évaluation, on a aussi préparé une série d'indicateurs et on a recueilli des données dans le but de concevoir ces indicateurs. Les principales questions d'évaluation et les sources de données de chacune sont présentées ci-dessous, dans le tableau « Collecte des données ».

Collecte des données

Secteur d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La SDD 2000 répondait-elle de façon appropriée aux besoins et aux capacités de DEO et aux attentes du bureau du CEDD? ▪ Les buts, cibles et résultats prévus étaient-ils clairs et mesurables? ▪ Les buts, cibles et résultats prévus étaient-ils clairement liés et complets? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen documentaire touchant l'élaboration de la SDD 2000 et les attentes du CEDD
Réussite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure la mise en œuvre de la SDD était-elle conforme aux plans? ▪ Quel progrès a-t-on réalisé dans l'atteinte des buts fixés? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents d'analyse des réalisations de la SDD 2000 ▪ Données d'entrevues réalisées auprès de membres de l'Équipe verte, de l'EMODD, des gestionnaires et d'agents de projet
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A-t-on utilisé les méthodes les plus efficaces possibles pour exécuter la SDD 2000? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents d'analyse des réalisations de la SDD 2000 ▪ Données d'entrevues réalisées auprès de membres de l'Équipe verte, de l'EMODD, des gestionnaires et d'agents de projet
Leçons tirées et orientations futures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles activités ont été fructueuses? Quelles activités ont raté leur cible? ▪ Quelles mesures d'amélioration ou modifications recommande-t-on? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données d'entrevues réalisées auprès de membres de l'Équipe verte, de l'EMODD, des gestionnaires et d'agents de projet

Pour la collecte de données, on a utilisé deux méthodes : un examen des documents traitant de la SDD 2000 de DEO et de son élaboration, et des entrevues téléphoniques auprès d'employés compétents de DEO.

Examen documentaire

On a choisi les documents à examiner avec la collaboration de l'Équipe chargée de l'évaluation des SDD de DEO. On en a tiré des informations pertinentes et on les a résumées. Ensuite, on a relié ces informations aux principales questions d'évaluation qui figurent dans le tableau « Collecte de données ». Pendant l'examen documentaire, on a cherché plus précisément à déterminer la façon dont les activités et les résultats étaient liés aux objectifs de la SDD et dont ces objectifs étaient liés aux attentes du CEDD et au mandat de DEO.

Les documents suivants ont fait l'objet d'un examen dans le cadre de la présente évaluation.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

- *Stratégie de développement durable de Diversification de l'économie de l'Ouest* (décembre 2000)
- *Sommaire des résultats d'un sondage portant sur la Stratégie de développement durable 2000*
- *Système de gestion environnemental* (Diversification de l'économie de l'Ouest Canada); DOCUMENT PROVISOIRE, octobre 2000)
- *Évaluation de la SDD 2000 de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada* – VERSION PROVISOIRE (Innovative Management Solutions Inc., mars 2003)
- *Examen des engagements de la SDD 2000* (Innovative Management Solutions Inc., 2003)
- *Plan d'action détaillé de la SDD 2000 de DEO* (VERSION PROVISOIRE)
- *SDD 2003 de DEO* – VERSION PROVISOIRE
- Procès-verbal des réunions de l'Équipe verte et de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable
- Plan d'activités de l'Équipe verte de Diversification de l'Ouest – Exercice 2003-2004
- Réalisations de l'Équipe verte – Exercice 2002-2003
- Mandat de l'Équipe verte et de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable
- Outil d'évaluation de projet : prochaines étapes (évaluation préliminaire – VERSION PROVISOIRE, juin 2003)
- Répercussions horizontales par région, DEO (31 mars 2000 – 1^{er} avril 2004)
- *Rapport ministériel sur le rendement de DEO* (RMR, mars 2000), rapports sur les plans et priorités (RPP) de 1999 à 2003

Commissaire à l'environnement et au développement durable

- *Guide de l'écogouvernement : Joindre le geste à la parole*
- *Écologisation des opérations gouvernementales : Quand le gouvernement sera-t-il à la hauteur?* (Rapport du CEDD, 2000)
- *Mise au point de mesures de la performance pour les stratégies de développement durable*
- *Avancer dans la voie du progrès : la deuxième génération de stratégies de développement durable*
- Rapport de la Commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes. Chapitre 5 : *Les stratégies de développement durable, 2002*
- *Les stratégies de développement durable : Préparation de la troisième série* (CEDD – VERSION PROVISOIRE, JANVIER 2003)
- *Les stratégies de développement durable : Les attentes relatives à la préparation de la troisième série* (Exposé présenté aux membres du Réseau interministériel des stratégies de développement durable, 22 janvier 2003)
- *Les stratégies de développement durable : des résultats positifs à obtenir* (CEDD, mars 2003)



Vérificateur général du Canada

- *La gestion ministérielle axée sur les résultats et la gestion des questions horizontales axées sur les résultats* (Rapport du vérificateur général du Canada, 2000)

Secrétariat du Conseil du Trésor et gouvernement du Canada

- *Politique sur l'évaluation* (1^{er} avril 2001)
- *Évaluation provisoire de la politique d'évaluation du Conseil du Trésor*
- *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*
- *Conseils pour une approche stratégique aux cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* (Centre d'excellence en évaluation, Direction de la fonction de contrôleur, SCT, août 2002)
- *Progress Towards a Sustainable Development Strategy for the Government of Canada: A Report to the World Summit on Sustainable Development* (VERSION PROVISOIRE – 17 juin 2002)

Autres sources documentaires

- Global Reporting Initiative, *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, Boston, MA, États-Unis, 2002. Document consulté en septembre 2003 à partir du site Web suivant : http://www.globalreporting.org/guidelines/Guidelines2002_FR.pdf.
- Krippendorff, K, *Content analysis: An introduction to its methodology*, Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- Mayne, J, *Document de discussion : L'information sur les résultats : l'établissement des attentes de rendement et la description du rendement*, Bureau du vérificateur général du Canada, avril 2003. Document consulté en septembre 2003 à partir du site Web suivant : <http://www.oag-bvg.gc.ca/>.
- Thompson, D et Kirkland, L-H, « Environmental management systems », dans *Tools for environmental management: A practical introduction and guide*, sous la dir. de D. Thompson, Gabriola Island, Colombie-Britannique, Canada, New Society Publishers, 2002, pp. 19-42.

Entrevues téléphoniques

Les entrevues téléphoniques ont été conçues avec la collaboration de l'Équipe chargée de l'évaluation des SDD de DEO. Cette équipe a aussi fourni le nom des employés clés à interviewer. Les répondants comprenaient les membres de l'Équipe verte et de l'EMODD, puisque les deux groupes sont chargés de l'exécution d'une partie de la Stratégie. On a aussi interviewé cinq gestionnaires et agents de projet de DEO qui ne travaillent pas directement dans le domaine du développement durable pour essayer d'obtenir une opinion « externe » concernant la Stratégie.

On a réalisé des entrevues téléphoniques entre le 16 juillet et le 13 août 2003 auprès des personnes suivantes :

- 7 membres de l'Équipe verte
- 7 membres de l'EMODD
- 5 gestionnaires et agents de projet ne participant pas au projet de développement durable
- 1 expert de l'entreprise Innovative Management Solutions, Inc.



Analyse des données

Les données qualitatives tirées des entrevues à questions ouvertes ont été saisies dans le logiciel QSR NUD*IST Vivo (NVivo), et on les a soumises à une analyse du contenu selon les techniques traditionnelles (Krippendorff, 1980). Selon cette technique, les commentaires sont regroupés en fonction des grands thèmes qui se sont dégagés des données recueillies et en fonction du tableau « Collecte de données ».

Plusieurs chercheurs ont examiné les documents et analysé les données tirées des entrevues. Tous les renseignements ont ensuite été validés. Les membres de l'équipe de recherche ont commenté les thèmes et les résultats clés en fournissant au besoin des éclaircissements.

Limites de l'évaluation

Il n'était pas possible d'examiner de façon *systematique* les répercussions de la stratégie à l'extérieur de DEO (p. ex., sur les partenaires des réseaux ou sur les projets financés). On a examiné une gamme de projets financés qui comportaient un élément lié au développement durable et les résumés de principaux projets soumis par les régions. Dans ces résumés, on trouvait des informations sur les objectifs des projets, le contexte, le profil des promoteurs, les liens avec la durabilité, les coûts et le financement. Néanmoins, ces sources d'information n'ont pas permis de procéder à un examen des répercussions des projets et, puisque DEO n'a pas encore déterminé de répercussions escomptées (et de mesures connexes) de ces activités de développement durable puisqu'il s'agit de projets à long terme, il n'est pas possible d'établir avec certitude si la Stratégie génère réellement des résultats notables. Pour les évaluations futures, il faudra recueillir des renseignements sur les répercussions à l'extérieur de DEO, par exemple en consultant les bases de données GX, les rapports sur les projets terminés et les entrevues de partenaires du réseau et des PME de l'Ouest.

4.0 ANALYSE DES RÉSULTATS

La présente section fournit un résumé des résultats de l'examen documentaire et des entrevues du personnel de DEO. Elle inclut au besoin des citations tirées des entrevues ou des documents.

On présente en premier lieu les résultats qui touchent la pertinence de la Stratégie, puis son niveau de réussite et enfin, son efficacité. Le rapport se termine sur un résumé des leçons tirées de l'exercice et de commentaires concernant l'élaboration de la SDD 2003.



4.1 Pertinence de la Stratégie

On cherche ici à faire la lumière sur le caractère adéquat et la clarté des buts et des mesures de la SDD 2000 dans le but d'alimenter la rédaction de la SDD 2003. Dans la présente section, on cherche à répondre aux questions suivantes :

- La SDD 2000 répondait-elle de façon appropriée aux besoins et aux capacités de DEO et aux attentes du bureau du CEDD?
- Les buts, cibles et résultats prévus étaient-ils clairs et mesurables?
- Les buts, cibles et résultats prévus étaient-ils clairement liés et complets?

Les attentes du CEDD

Le CEDD a relevé plusieurs faiblesses dans la première série de stratégies présentées par 28 ministères fédéraux en 1997. Ces faiblesses concernaient notamment : 1) l'absence de cibles claires qui permettraient de *mesurer* les progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre de la stratégie; 2) l'absence de modifications *importantes* des politiques, programmes et activités, au-delà de la réduction visant l'empreinte environnementale. Pour pallier cette seconde lacune, on a demandé aux ministères de procéder à un examen détaillé des enjeux du développement durable pour leur organisation, de cerner les domaines où ils peuvent faire la plus grande différence et d'intégrer ces renseignements aux stratégies 2000.

Dans le document intitulé *Avancer dans la voie du progrès : La deuxième génération de stratégies de Développement durable*, le Commissaire présentait ses attentes au regard de la deuxième série de stratégies de développement durable (SDD) qui devaient être présentées en décembre 2000. On s'attendait à ce que, dans leur SDD 2000, les ministères demandent l'engagement de la haute direction au regard des trois mesures suivantes :

1. **Évaluer leurs premières stratégies – déterminer ce que cette première stratégie a permis d'accomplir, ce qui a changé, et ce qui doit être fait différemment – et faciliter leur utilisation au cours des consultations qui serviront à préparer la deuxième stratégie.**

2. *Consolider la **planification** des stratégies – établir des liens clairs entre les activités des ministères, les incidences importantes de ces activités et les mesures à prendre en priorité.*
3. *Accélérer le développement des **systèmes de gestion** nécessaires pour que les stratégies permettent de passer de la parole aux actes.*

Conformité avec les attentes du CEDD et le mandat et les besoins de DEO

DEO a utilisé une approche systématique pour élaborer sa stratégie 2000 en consultant les documents clés préparés par le Commissaire. La SDD 2000 de DEO s'est attachée à chaque enjeu défini dans le document *Guide de l'écogouvernement*, y compris l'évaluation de la SDD 1997 de DEO, le système de gestion environnementale et l'engagement qui consiste à amener la haute direction à participer à l'exécution de la stratégie.

Selon le *Guide de l'écogouvernement*, une SDD doit contenir les éléments suivants :

- **Le profil du Ministère** : déterminer le contexte général de la stratégie en décrivant son mandat et ses principales activités.
- **L'étude de la question** : cerner les principaux enjeux du développement durable sous l'angle ministériel, et aider le Commissaire à comprendre les répercussions sur le développement durable des activités du Ministère.
- **Les consultations** : aider les ministères à cerner les buts et les cibles du développement durable et les mesures qui permettront de les atteindre.
- **Les buts, les objectifs et les échéances** : gérer le programme de développement durable et établir des points de repère pour mesurer les progrès réalisés.
- **Le plan d'action** : indiquer comment le Ministère traduira ses échéances de développement durable en des résultats mesurables.
- **La mesure, l'analyse et le rapport du rendement** : utiliser des mesures de contrôle et améliorer le rendement.

L'une des grandes forces de la SDD 2000 de DEO concerne la compatibilité entre les buts définis dans la stratégie et le mandat de DEO. Les trois buts énoncés dans la SDD 2000 de DEO sont les suivants :

1. faciliter l'intégration des principes de développement durable aux pratiques commerciales des PME de l'Ouest du Canada par l'entremise de notre réseau de partenaires;

Comme l'indique la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* de 1988, le mandat de DEO consiste à :

- appuyer le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien;
- défendre les points de vue de l'Ouest dans les décisions nationales;
- coordonner les activités fédérales de développement économique dans l'Ouest.



2. intégrer les principes du développement durable à nos programmes, à nos services et à nos activités réalisés directement ou en partenariat;
3. encourager une culture de développement durable au sein de DEO.

Les activités externes de DEO (visées par les buts 1 et 2 de la Stratégie) font la promotion du développement économique de l'Ouest canadien et le soutiennent tout en contribuant aux enjeux environnementaux et sociaux. Par exemple, plusieurs partenariats de service, services aux entreprises, services de capital et services d'information, initiatives stratégiques, programmes nationaux et programmes en place intégraient déjà des mesures de durabilité aux domaines économique, social et environnemental. Néanmoins, pour répondre aux attentes du Commissaire, il fallait que l'intégration du développement durable aux activités de DEO se fasse de façon systématique, mesurable et stratégique. Pour intégrer le développement durable à ces activités internes de façon plus systématique, DEO a choisi les méthodes suivantes :

Nous essayons de trouver des façons de faire qui auront le moins de répercussions sur l'environnement et d'utiliser des méthodes de développement de l'économie plus judicieuses. (Un membre de l'Équipe verte)

- fournir aux partenaires du réseau et aux PME de l'Ouest des renseignements au sujet des conséquences sur l'environnement de leurs pratiques de gestion et sur les occasions d'affaires visant des produits et services respectueux de l'environnement et de la société;
- soutenir les projets qui mettent de l'avant les principes, les pratiques et technologies du développement durable;
- mettre en place un processus d'évaluation environnementale stratégique (EES) qui s'appliquera à tous les nouveaux programmes et projets stratégiques, comme l'exige une directive du Cabinet.

Ces méthodes d'intégration ont constitué les objectifs des buts 1 et 2 de la SD 2000 de DEO. Bien qu'ils soient conformes au mandat de DEO et que, en théorie, ils soient mesurables, les buts et objectifs de la SDD 2000 de DEO sont définis à court terme et assortis d'activités et d'extrants. On ne mentionne que rarement les résultats escomptés de ces activités. Certaines activités doivent déboucher sur des résultats à long terme au chapitre du développement durable; comme il ne sera pas possible de mesurer ces résultats avant l'échéance de la stratégie triennale, on pourrait faire plus utilement en faire l'objet d'un rapport d'étape futur de la SDD. Toutefois, au moment de la rédaction de la Stratégie 2000, compte tenu du peu de ressources humaines et financières

disponibles et de l'incertitude qui entouraient le financement annuel de DEO, on a dû ne prendre des mesures qu'à court terme.

Même si le Commissaire n'exigeait pas de façon explicite que les stratégies 2000 comportent des buts à long terme, le fait que les activités et les résultats aient une visée à court terme limite les possibilités d'identification des répercussions à long terme (les résultats) et, en conséquence, leur ampleur et leur importance. Pour répondre aux attentes du Commissaire en regard des stratégies de 2003, DEO devra cerner à la fois des objectifs à court terme et les répercussions à long terme des activités de développement durable.

Le troisième objectif, où l'on trouve des activités et des mesures concernant le virage écologique des opérations internes, se présente plutôt comme une réponse au rapport du Commissaire (*L'écologisation des opérations gouvernementales : Quand le gouvernement sera-t-il à la hauteur?*) que comme un domaine d'action dans lequel les activités de DEO pourraient avoir des répercussions importantes, compte tenu de la taille relativement petite de cet organisme. C'est peut-être parce qu'on n'a pas cerné l'ensemble des répercussions sur le développement durable des activités de DEO pendant l'analyse des enjeux qui a été réalisée dans le cadre de l'élaboration de la SDD 2000 de DEO. Plus précisément, la liste des aspects environnementaux et des répercussions qui figurent au tableau 2 de la SDD 2000 de DEO (l'analyse des enjeux) est une liste commune à de nombreux organismes puisqu'elle cerne des enjeux comme l'approvisionnement et la gestion des déchets. Il n'est donc pas surprenant de constater que les nombreuses activités prévues par l'objectif 3 comprennent l'augmentation des activités de recyclage, l'approvisionnement vert et la conservation de l'énergie à DEO. Malgré leur importance, ces activités correspondent à ce qui se fait actuellement, et elles ne reflètent pas une orientation stratégique en vue de la promotion du développement durable de DEO. Par contre, les activités qui ont le mieux sensibilisé les employés à la stratégie de développement durable de DEO représentent un engagement envers un changement de la culture de DEO en matière de développement durable. Toutefois, les lacunes de l'analyse des enjeux font que la stratégie 2000 n'est pas suffisamment étayée par des enjeux propres à DEO, et c'est pourquoi elle ne répond pas aux attentes du Commissaire, qui voulait un document stratégique proposant un plan de modification significatif.

Les autres points forts de la SDD 2000 de DEO

L'examen de la SDD 2000 de DEO permet d'en dégager d'autres points forts reliés aux attentes du CSDD. Mentionnons entre autres :



- Le **profil ministériel**, qui explique de quelle façon le développement durable était déjà intégré aux activités d'un certain nombre de partenariats de service, de services aux entreprises ciblées, de services de capital, de services d'information, d'initiatives stratégiques, de programmes nationaux et de programmes en place. Ce profil proposait aussi un plan à long terme (dans une perspective assez étendue, toutefois) visant l'exécution du mandat et les domaines où les changements étaient nécessaires.
- L'**évaluation** de la SDD 1997 de DEO fournissait un résumé des domaines où des améliorations étaient nécessaires et les façons de combler les lacunes.
- Les **consultations** menées auprès des employés de DEO, des partenaires de DEO et des intervenants de l'industrie et d'autres ministères fédéraux. Après la première série de consultations du personnel de DEO, de ses partenaires et des intervenants de l'industrie, on a demandé aux participants de commenter une version provisoire de la SDD 2000 de DEO et on a pu obtenir une rétroaction concernant leurs premiers commentaires.

Caractère complet et mesurable du plan d'action

Pour sa SDD 2000, DEO a préparé un plan d'action complet assorti de buts détaillés, d'objectifs, de mesures, d'indicateurs du rendement, de cibles et de données de base, qui décrivait les progrès réalisés à l'égard de l'exécution des mesures ainsi que les personnes responsables de cette exécution. Notre examen du *Plan d'action détaillé* de DEO au regard des exigences en matière de contrôle et d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor a révélé que les buts et objectifs étaient en général exposés de façon cohérente. Plusieurs indicateurs du rendement étaient en outre clairs et mesurables; toutefois, comme le confirment les entrevues réalisées dans le cadre de la présente évaluation, les mesures étaient parfois difficiles à appliquer en pratique, et il devenait difficile de savoir si les cibles avaient été atteintes.

Tout au long du *Plan d'action détaillé*, on relève des problèmes semblables concernant la définition et le caractère mesurable et complet des divers éléments. C'est pourquoi, dans les sections suivantes du présent rapport, nous avons choisi de présenter un exemple de bonne conception ou d'un domaine à améliorer pour chaque but, plutôt que de commenter chaque élément. Ce procédé permet de dresser une liste des leçons qui pourront informer le plan d'action relatif à la SDD 2003 de DEO. Puisque la présente section vise à fournir à DEO une occasion d'apprendre et une orientation au moment de préparer son plan d'action pour la SDD 2003, nous avons comparé le *Plan d'action détaillé* pour la SDD 2000 de DEO avec le dernier guide du Secrétariat du Conseil du

Trésor sur l'élaboration de cadres de mesure du rendement. Il convient de signaler que le *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* a été publié après que DEO a présenté sa SDD 2000.

But 1 : Faciliter l'intégration du développement durable dans les pratiques des PME de l'Ouest canadien, grâce à nos partenaires du réseau.

Extraits du Plan d'action détaillé SDD 2000 de DEO

<p>Objectif 1.1 : Fournir à nos partenaires du réseau et aux PME de l'Ouest l'information sur l'application pratique du développement durable.</p>	<p>Indicateur de performance 1.1.1 : Nombre et pourcentage de membres du RSEOC qui ont accès à la trousse d'information de DEO sur le développement durable.</p>
	<p>Indicateur de performance 1.1.2 : Nombre d'utilisateurs qui ont accès à la trousse d'information de DEO sur le développement durable.</p>
	<p>Indicateur de performance 1.1.3 : Nombre et pourcentage de membres du RSEOC qui utilisent dans les services qu'ils fournissent la trousse d'information sur le développement durable.</p>

Étant donné que le CSDD s'attend à ce que les ministères fédéraux présentent comme prévu des stratégies de développement durable 2003 mieux fondées sur les résultats que les stratégies précédentes, on a comparé le *Plan d'action détaillé* pour la SDD 2000 de DEO avec le *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR)* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le guide des CGRR explique en détail l'approche de l'élaboration d'un cadre qui relie les activités à leurs résultats prévus et présente l'approche de la mesure des progrès

Comme l'explique le *Guide d'élaboration des CGRR du SCT* :

Activités (ou mesures) - Quelles sont les principales activités auxquelles le personnel participe dans le cadre de la politique, du programme ou de l'initiative? Quelles sont les principales activités visant à contribuer à l'atteinte des résultats?

Extrants - Qu'est-ce qui démontre que les activités ont bien été entreprises?

Résultats immédiats (ou objectifs) - Quels sont les résultats à court terme découlant des activités et des extrants?

Résultats intermédiaires (ou objectifs) - Quels sont les maillons subséquents dans l'enchaînement de résultats qui découlent des activités et des extrants? (Résultats à moyen terme)

Résultats finaux (ou buts) - Quels sont les tout derniers résultats prévus de la stratégie? Ou encore, pour quelle raison ces activités ont-elles été entreprises? (Résultats dont l'atteinte nécessite plus de temps, ils sont soumis à des influences extérieures à la stratégie)

Indicateurs de rendement : A-t-on produit des extrants? A-t-on obtenu les résultats escomptés? Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Cerner les sources des données et les méthodes de collecte, le calendrier et la fréquence de la collecte de données et déterminer la responsabilité des mesures.



réalisés dans la concrétisation de ces résultats.

En comparant le *Plan d'action détaillé* et le guide des CGRR, on constate que les buts 1 et 2, tels que présentés, ressemblent plus précisément à des objectifs (les « résultats immédiats et intermédiaires » de la dernière terminologie fédérale qui s'applique à la gestion axée sur les résultats), puisqu'ils sont relativement précis et bien ciblés et qu'on peut en général les réaliser en assez peu de temps. De plus, les objectifs définis pour les buts 1 et 2 de la SDD 2000 de DEO sont par essence des extrants, c'est-à-dire les résultats immédiats des activités réalisées par DEO. Par exemple, l'objectif 1.1 – *Fournir à nos partenaires du réseau et aux PME de l'Ouest l'information sur l'application pratique du développement durable* – correspond à un extrant que l'on obtiendra lorsque DEO aura affiché en ligne sa trousse d'information sur le développement durable. Dans son libellé actuel, la SDD 2000 de DEO ne précise pas les répercussions (c.-à-d. les résultats) que DEO s'attend à générer grâce à ses activités de développement durable.

Les mesures (« activités » selon la dernière terminologie) visent un extrant précis (fournir de l'information là où il est logique de le faire), pourtant on énumère cinq mesures et seulement trois indicateurs du rendement. Si l'on veut assurer un contrôle continu des progrès de la stratégie, il faudra se doter d'indicateurs du rendement pour mesurer le parachèvement des activités. Il faut donc fournir, pour le but 1, des indicateurs du rendement qui permettront de savoir dans quelle mesure la trousse d'information a été distribuée aux membres du RSEOC et aux PME et si tout le monde l'a reçue. Pour mesurer le nombre d'entreprises qui accèdent réellement à cette trousse, il serait mieux d'établir le nombre de visiteurs qui téléchargent la trousse d'information sur le développement durable à partir du site.

Les deux dernières mesures présentées – *Documenter le nombre de membres du RSEOC qui ont reçu la trousse d'information sur les développements durables et Sonder la totalité des membres du RSEOC pour déterminer*

Extraits du *Plan d'action détaillé* pour la SDD 2000 de DEO

Plan d'action pour l'objectif 1.1

- Développer un schéma pour la trousse d'information sur le développement durable, inclure des résultats d'apprentissage et un processus de suivi, décider des médias à utiliser (Web, exposés, séances d'orientation, etc.)
- Développer une trousse d'apprentissage sur le développement durable, qui puisse être modifiée pour répondre aux besoins des publics cibles, et adapter cette trousse aux besoins du RSEOC et des PME.
- Fournir et encourager l'accès à la trousse d'information sur le développement durable, pour les membres du RSEOC et les PME.
- Documenter le nombre de membres du RSEOC qui ont reçu la trousse d'information sur le développement durable.

l'utilisation qu'ils font de la trousse – sont en fait une forme de mesure et ne devraient donc pas faire partie des activités.

Le troisième indicateur – *Nombre et pourcentage de membres du RSEOC qui utilisent dans les services qu'ils fournissent la trousse d'information sur le développement durable* – est un bon exemple d'indicateur du rendement qui mesure le résultat immédiat de l'augmentation de l'utilisation de la trousse d'information. Le *Plan d'action détaillé* explique que DEO n'a pas pu mesurer l'utilisation qui était faite de sa trousse d'information parce qu'il aurait coûté trop cher d'organiser des entrevues; toutefois, il existe peut-être d'autres approches tout aussi fructueuses, par exemple le dialogue continu avec les membres du réseau. Même si cette approche peu structurée ne permet pas de recueillir des informations quantifiables et systématiques, elle fournit quand même un éclairage sur la portée de la stratégie et fournit des suggestions précieuses sur l'amélioration de la trousse d'information sur le développement durable ainsi que des commentaires sur sa pertinence pour les groupes industriels visés.

Cela dit, puisque la mesure des résultats est en général un exercice complexe qui exige un grand volume d'informations à recueillir (dans le cadre de sondages, par exemple) et qu'il faut valider, par triangulation, des données tirées de diverses sources, on n'y a recours que pour les évaluations périodiques. Lorsque l'on commence l'élaboration de la stratégie, toutefois, il est essentiel de définir des indicateurs détaillés qui permettront de mesurer le rendement continu de la stratégie (les activités) et les progrès réalisés dans la concrétisation des résultats. Avec ces informations, les gestionnaires peuvent s'assurer que les résultats seront atteints comme prévu, ou être renseignés dans le cas contraire.

But 2 : Intégrer le développement durable dans les programmes, services et activités que nous fournissons directement et dans les partenariats

Extraits du *Plan d'action détaillé* pour la SDD 2000 de DEO

Objectif 2.1 : Dans les projets qui appuient les principes, pratiques et technologies du développement durable, directement ou en association avec d'autres.	Indicateur de performance 2.1.1 : Nombre de projets qui soutiennent le développement durable et la valeur des crédits approuvés de DEO.
Objectif 2.2 : Donner suite au processus d'évaluation environnemental et stratégique (EES) pour tous les nouveaux programmes et nouvelles politiques.	Indicateur de performance 2.2.1 : Pourcentage de nouveaux programmes évalués en vertu du processus modifié EES.



On connaît de nombreux exemples de projets de DEO qui ont intégré les principes du développement durable. Depuis 1995, DEO a aidé les petites et moyennes entreprises; soutenu le développement économique communautaire et donné accès à l'information et au capital à des industries clés pour la croissance de l'Ouest et à des groupes en manque de services, y compris les jeunes, les femmes, les entrepreneurs autochtones et les entrepreneurs ayant un handicap physique (SDD 2000 de DEO). Ainsi, grâce au programme d'aide au développement des collectivités, DEO verse du financement pour l'exploitation et les investissements à 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Les SADC font souvent la promotion des principes et des pratiques du développement durable lorsqu'elles fournissent des services aux collectivités non urbaines de l'Ouest canadien. Autre exemple : dans le cadre du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), on a soutenu l'Institut international pour le développement durable, dont le siège est à Winnipeg.

DEO fait preuve d'un engagement véritable au moment de fournir des services qui font la promotion du développement économique durable – et de financer des programmes qui, à leur tour, soutiennent les secteurs social et environnemental. Cet engagement semble indiquer que DEO travaillait conformément aux principes du développement durable avant de présenter ses stratégies au Parlement. Ces efforts sont à coup sûr louables, mais les stratégies doivent modifier la façon dont les ministères fédéraux s'acquittent de leur mandat. C'est-à-dire que, conformément à l'esprit des stratégies de développement durable, le Commissaire s'attend à ce que les ministères ne se contentent pas de mesurer ce qu'ils font déjà. On espère que les ministères feront preuve d'innovation et qu'ils réfléchiront aux moyens de modifier leurs façons de faire en tenant compte de l'intégration du développement durable.

Dans les entrevues, certains répondants ont dit penser déjà en fonction de cette vision plus vaste. On a suggéré par exemple de donner à plusieurs agents de projet un budget quelconque et toute la marge de manœuvre nécessaire pour élaborer de façon indépendante des projets de développement durable. On cherche à savoir jusqu'où le développement durable peut aller et dans quels domaines DEO peut mener des projets plus étendus.

À mon avis, la seconde série de cibles donne à DEO une réelle occasion de faire bouger les choses. La cible 2.1 concerne les projets de développement durable financés par DEO... C'est une occasion rêvée pour DEO d'exercer une influence sur les responsables des projets et de faire la promotion du développement durable. À tout le moins, DEO peut insister pour que les projets n'aient aucune répercussion négative, avant de leur accorder du financement.

Si l'on examine le but 2 et ses objectifs et activités connexes de la SDD 2000 de DEO à la lumière des attentes du Commissaire, on constate qu'ils ne reflètent aucun engagement de DEO à *modifier* sa façon d'exécuter les programmes et les services dans le but de faire progresser le développement durable. S'il veut s'engager à répondre à ces attentes, DEO devra cerner les occasions d'élaborer des politiques qui soutiennent encore mieux les programmes et services ayant intégré le développement durable. Il peut cerner ces occasions en menant une analyse des enjeux qui permettra, par exemple, au bout du compte, d'établir qu'il faut se doter d'une gamme de politiques encourageant DEO à conclure une entente de partenariat ou de financement avec des organismes qui ont adopté un système de gestion de l'environnement (SGE) ou dont les demandes de financement indiquent un souci du développement durable. Si DEO peut cerner, grâce à une analyse des enjeux, qu'il est nécessaire d'adopter une politique de ce type, il pourrait mettre en œuvre une série d'activités pertinentes à la réalisation de cet objectif.

Il convient de signaler que certains des objectifs et certaines des activités inscrites au regard des buts 1 et 3 sont stratégiques, c'est-à-dire qu'il s'agit apparemment d'activités que DEO n'aurait pas entreprises, n'eût été de la stratégie. Par exemple, sous le but 1, DEO indique qu'il tentera de fournir à ses partenaires du réseau et aux PME de l'Ouest des informations concernant l'application pratique du développement durable.

But 3 : Encourager une culture du développement durable au sein de DEO

Extraits du *Plan d'action détaillé* pour la SDD 2000 de DEO

<p>Objectif 3.1 : Sensibiliser les employés à la SDD et aux objectifs et cibles.</p>	<p>Indicateur de performance 3.1.1 : Nombre et pourcentage d'employés qui reçoivent une trousse d'orientation sur le développement durable.</p>	<p>Renseignements de base - Objectif 3.1 Pour déterminer le nombre total d'employés de DEO et décider s'il faut inclure le personnel à temps partiel, les contractuels, les autres travailleurs, etc. C'est une nouvelle trousse, et au moment de la mise en œuvre du programme, les données fondamentales étaient inexistantes.</p>
<p>Objectif 3.2 : Communiquer régulièrement aux employés les progrès accomplis dans la SDD de DEO.</p>	<p>Indicateur de performance 3.2.1 : Nombre de meilleures pratiques et d'études de cas qui abordent les questions de développement durable.</p>	<p>Renseignements de base - Objectif 3.2 Compter le nombre de pratiques exemplaires et d'études de cas élaborés pour l'exercice 2000-2001; prendre l'exercice 2000-2001 pour année de base.</p>

<p>Objectif 3.3 : Démontrer et encourager les 3 R (réduire, réutiliser, recycler) et donner effet aux programmes de recyclage dans les installations de DEO.</p>	<p>Indicateur de performance 3.3.1 : Nombre et genre d'initiatives 3 R mises en œuvre dans les installations de DEO.</p>	<p>Renseignements de base - Objectif 3.3 Établir le nombre d'activités 3R et de « pratiques exemplaires » exécutées pendant l'exercice 2000-2001, qui devient l'année de référence.</p>
<p>Objectif 3.4 : Augmenter les approvisionnements écologiques au sein de DEO.</p>	<p>Indicateur de performance 3.4.1 : Nombre de gens exerçant des responsabilités d'achat et ayant reçu une formation aux achats écologiques.</p>	<p>Renseignements de base – Objectif 3.4 Déterminer combien de personnes ont des responsabilités d'achat. Si on veut connaître le pourcentage des personnes qui ont des responsabilités d'achat et ont reçu une formation, il faut connaître le nombre total de personnes qui ont des responsabilités d'achat. Déterminer le nombre d'ententes de contrat en vigueur à DEO au 31 mars 2001 qui comportent des dispositions vertes.</p>
	<p>Indicateur de performance 3.4.2 : Nombre d'ententes qui comprennent des dispositions " vertes "</p>	
<p>Objectif 3.5 : Augmenter la conservation de l'énergie à DEO.</p>	<p>Indicateur de performance 3.5.1 : Pourcentage de tous les nouveaux équipements de bureau achetés/loués qui sont des modèles d'efficacité énergétique.</p>	<p>Renseignements de base – Objectif 3.5 Période de référence pour définir le nombre total de « nouveaux équipements » achetés entre le 1^{er} avril 2001 et le 31 mars 2002. Recueillir et gérer les données concernant l'achat d'appareils de bureau éco-énergétiques à partir du 31 mars 2002 ou avant cette date.</p>

Jusqu'ici, on a entrepris un grand nombre d'activités correspondant au but 3. Malheureusement, puisque dans la plupart des cas les indicateurs du rendement et les cibles ne visent pas une activité ou un objectif particulier, il est difficile de savoir dans quelle mesure les activités ont été menées à terme et si les efforts ont porté fruit.

À titre d'exemple, pour le premier objectif – *Sensibiliser les employés à la SDD et aux objectifs et cibles* –, l'indicateur de rendement consiste à mesurer le nombre et le pourcentage d'employés qui reçoivent une trousse d'orientation sur le développement durable. Toutefois, si l'on veut mesurer un résultat, l'indicateur du rendement devrait viser plutôt le niveau et l'ampleur de la sensibilisation au développement durable parmi le personnel de DEO. Selon ce raisonnement, les données de base – qui deviendront la mesure de l'ampleur et du niveau actuels de la sensibilisation au développement durable parmi les employés – seront relevées avant la distribution de la trousse d'information sur le développement durable, puis une autre fois, après la distribution.

Bien sûr, puisqu'il s'agit d'une mesure d'un résultat immédiat, on pourrait la prendre dans le cadre d'une évaluation future plutôt qu'à titre de mesure continue du rendement de la stratégie.

Un autre exemple concerne l'objectif 3.5 – *Augmenter la conservation de l'énergie à DEO*. On propose quatre activités, mais un seul indicateur (une seule cible) – que *80 % de tous les nouveaux équipements de bureau achetés ou loués soient des modèles d'efficacité énergétique d'ici le 31 mars 2002*. Comme on l'a indiqué pour le but 1, on aimerait que chaque activité et chaque objectif (résultat) soit assorti d'un indicateur du rendement, de façon que le contrôle du rendement soit plus transparent. En outre, il serait peut-être souhaitable de proposer plus d'un indicateur du rendement par résultat : en effet, il n'est pas toujours facile d'attribuer un résultat à une activité spécifique puisque, par définition, nous ne contrôlons pas les résultats, mais cherchons plutôt à favoriser leur réalisation en exécutant des activités qui y sont plus ou moins directement reliées (Mayne, 2003).

4.2 Réussite de la stratégie

Dans la présente section, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre de la SDD était-elle conforme aux plans?
- Quel progrès a-t-on réalisé dans l'atteinte des buts fixés?

Nous cherchons à déterminer les éléments de la SDD 2000 qu'il faut reprendre dans la prochaine stratégie et à définir les défis que DEO a dû relever pendant la mise en œuvre de la SDD 2000.

Tout au long de la mise en œuvre de la SDD 2000, DEO a exécuté un grand nombre de mesures avec un nombre relativement faible d'employés affectés de façon officielle au dossier, et presque aucune ressource pour le fonctionnement et l'entretien (F&E) officiellement attribuée (même si on a dépensé une partie du budget de F&E pour les activités du développement durable). Comme l'a signalé un membre de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable, *il y a en général plus que « moi » par ministère. Dans certains ministères (fédéraux) semblables... on comptait de cinq à dix personnes dans le groupe de travail, et toutes ces personnes avaient le même emploi que moi*. DEO est plus petit que la plupart des ministères fédéraux, et il est évident que sa part d'heures de travail sera moins grande. Malgré ces contraintes, on a progressé sur la voie de la réalisation des buts, et, dans la présente section, on met en relief les réussites et les défis de la mise en œuvre de la stratégie.

Les progrès à l'égard des principaux engagements

Conformément aux exigences du CEDD, DEO a pris trois engagements importants dans la SDD 2000, en l'occurrence :

1. mise en œuvre de notre SDD à l'aide d'un système de gestion environnementale fondé sur la norme ISO 14001;
2. élaboration d'un cadre de mesure du rendement;
3. participation de la haute direction de DEO.

Comme nous allons l'expliquer ci-dessous, DEO a essayé de respecter ces engagements malgré les différents problèmes auxquels ils ont donné lieu.

Mise en œuvre à l'aide d'un système de gestion de l'environnement

On a élaboré un SGE parallèlement à la SDD 2000 de DEO; ce système est maintenant opérationnel. La teneur du SGE est étroitement liée aux activités de la SDD 2000 que DEO doit réaliser, mais la mise en œuvre du SGE dans l'organisme était peut-être un projet trop ambitieux compte tenu de la courbe d'apprentissage liée au processus.

Selon les experts de l'industrie, un SGE gouvernemental doit permettre la réalisation de trois grandes activités (Thompson et Kirkland, 2000) : rendre écologiques les activités internes, élaborer des politiques qui auront une incidence positive sur l'environnement (y compris en retirant les politiques qui ont des effets négatifs) et exercer une influence positive sur les entreprises ou les organismes assujettis. Un examen du SGE de DEO révèle que l'on a réussi à rendre plus écologiques les activités internes et à exercer une influence positive sur les organismes externes. La SDD 2000 de DEO a favorisé les progrès dans l'atteinte de ces objectifs : premièrement, l'Équipe verte a déployé des efforts considérables pour réduire les retombées des activités internes en faisant la promotion du recyclage et des achats écologiques. Deuxièmement, comme on l'a déjà indiqué, deux des objectifs de la SDD 2000 de DEO visaient à faire la promotion de la durabilité auprès des intervenants externes, et l'activité principale visait l'élaboration d'un outil d'apprentissage en ligne pour faciliter la sensibilisation aux occasions de développement durable.

La deuxième activité qui doit être soutenue par un SGE gouvernemental – cerner ou élaborer des politiques favorables à l'environnement – est réalisée en partie seulement. On n'a pas réalisé d'analyses des enjeux en visant spécifiquement les répercussions



possibles des activités du Ministère, même si la SDD 2000 de DEO et le SGE avaient dressé la liste des enjeux communs à plusieurs organismes. La liste des enjeux environnementaux et des répercussions qui figurent dans l'analyse des enjeux de DEO vise en particulier des éléments comme l'approvisionnement et la gestion des déchets. Les résultats de cette analyse des enjeux se reflètent dans les activités prévues pour le but 3, en l'occurrence le recyclage, l'approvisionnement écologique et la conservation de l'énergie à DEO. Ces activités sont représentatives du statu quo, et elles ne reflètent aucune orientation stratégique visant le progrès du développement durable à DEO. À l'opposé, les activités qui concernent l'augmentation de la sensibilisation des employés à la stratégie de développement durable de DEO correspondent à des engagements en vue du changement de la culture du développement durable et sont donc, par nature, stratégiques.

Si l'on veut tout savoir sur la façon dont les activités de DEO peuvent avoir des répercussions sur la durabilité et dont DEO peut élaborer des politiques pertinentes, il faudra dresser une liste complète des répercussions potentielles. Il faudra pour cela, entre autres, faire l'examen des répercussions des politiques de DEO sur la durabilité économique, environnementale et sociale. La Global Reporting Initiative est un organisme qui a pour mission d'élaborer des normes pour la reddition de comptes en matière de durabilité. De l'avis de ses membres, les organismes devraient décrire les répercussions de leurs politiques sur la durabilité économique, environnementale et sociale afin de cerner des occasions d'élaborer des politiques qui auront des répercussions positives (Global Reporting Initiative, 2002). On pourrait par exemple élaborer une politique encourageant tous les nouveaux partenaires à se doter d'un SGE. Cela inciterait peut-être les organismes qui veulent travailler avec DEO à élaborer un SGE et servirait d'outils de promotion des pratiques responsables auprès des organismes partenaires.

Il convient de signaler que d'autres ministères fédéraux ont aussi eu de la difficulté à respecter les exigences du SGE; un rapport du CEDD indique que, sur 16 ministères fédéraux s'étant dotés d'un SGE, quatre seulement ont réussi à le rendre fonctionnel et à respecter les exigences du système (Thompson et Kirkland, 2000).

Cadre de mesure du rendement

La SDD 2000 de DEO était assortie d'un cadre de mesure du rendement. Comme on l'a déjà expliqué dans le présent rapport, DEO a déployé des efforts considérables pour



mesurer l'état d'avancement des activités, mais il n'existait que de rares mesures des résultats de ces activités. En particulier, la SDD 2000 de DEO ne précise pas souvent les répercussions (résultats) qu'on s'attend à obtenir grâce aux activités de développement durable. La mesure continue des extrants et la mesure périodique des résultats permettraient à DEO de juger quelles activités en valent la peine. Si l'on veut contrôler le rendement d'un programme, il est souvent utile d'élaborer un modèle logique ou une chaîne des résultats qui décrivent, de façon schématique, de quelle façon les activités entreprises produiront des extrants, et la façon dont les extrants, à leur tour, contribueront à la réalisation des résultats escomptés.

Il est parfois difficile de mesurer les résultats, en particulier lorsqu'il s'agit d'un concept complexe comme le développement durable. Il est tout aussi difficile d'établir des liens entre les extrants et les divers types de résultats. Rendre compte de résultats chiffrables spécifiques est en outre, souvent, un exercice irréaliste et inutile (Mayne, 2003). Dans le *Plan d'action détaillé* de la SDD 2000 de DEO, on a fourni des mesures quantitatives des extrants et des résultats, et, dans de nombreux cas, elles se sont révélées inadéquates ou irréalisables. On a laissé entendre plus tôt dans le présent rapport qu'en l'absence de mesures quantitatives efficaces, l'information pouvait être recueillie à partir de conversations à bâtons rompus avec des partenaires du réseau et des employés concernant la visibilité des activités et leurs répercussions; ce pourrait être une forme de mesure de leur réussite. Ces différentes approches permettraient peut-être à DEO de se libérer des contraintes liées au très petit volume de ressources affectées au contrôle continu du rendement de la Stratégie.

Rôle du gestionnaire en matière de développement durable

Dans le document intitulé *Avancer dans la voie du progrès*, le Commissaire souligne à grands traits qu'il faut que les ministères fédéraux règlent le problème de *l'engagement limité de la haute direction* dans leurs stratégies 2000 respectives. Pour répondre à cette exigence, DEO indique que la haute direction s'engagera à *revoir régulièrement la SDD et appliquer tout correctif qui s'imposera* (SDD 2000 de DEO).

Caractère évident et visible du rôle de la direction dans le développement durable

Les cadres supérieurs interviewés soutenaient, en général, le dossier du développement durable. Ils ont indiqué qu'il s'agissait de l'une des nombreuses priorités du Ministère. Il était question du développement durable dans les réunions de la direction, et les gestionnaires devaient aussi réfléchir aux résultats à long terme lorsqu'ils prenaient des décisions pour le compte de DEO.



En ce qui concerne le soutien financier, les cadres supérieurs interviewés ont dit ne pas hésiter longtemps lorsqu'il fallait consacrer de l'argent à des projets ou chercher des projets

Je fais preuve de prudence lorsqu'on intègre une autre priorité à nos activités. Mais je crois que le développement durable est une structure permanente et qu'elle a déjà été intégrée à notre processus de prise de décisions. (Un gestionnaire).

qui soutenaient le développement durable, puisqu'il s'agit d'une priorité gouvernementale. Les membres de l'Équipe verte et de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable ont confirmé qu'il y avait toujours de l'argent pour les projets liés au développement durable. En outre, on a encouragé les agents de projet à soutenir les projets liés au développement durable. Même si c'est une bonne chose de voir que l'argent est en général disponible pour financer les projets de développement durable (internes et externes), il n'y a pas de budget affecté au dossier.

Même si les cadres supérieurs disent soutenir le projet de développement durable, les autres employés n'étaient pas nécessairement au courant : *En haut de l'échelle, les cadres supérieurs assurent la promotion de leur projet auprès de leurs propres supérieurs... mais ils ne participent pas aux activités quotidiennes* (membre de l'EMODD). Les membres de l'Équipe verte et de l'EMODD indiquent que leurs activités passent souvent inaperçues et qu'ils se sentent frustrés de ne recueillir aucun commentaire sur les progrès réalisés : *On nous met en charge de la SDD, mais on ne sait jamais si ce que nous faisons répond à la volonté du Ministère* (membre de l'Équipe verte).

Les entrevues des agents, gestionnaires et cadres supérieurs laissent croire que le soutien aux activités de développement durable varie au sein de la direction. Les entrevues des membres de l'Équipe verte et de l'EMODD ont permis de savoir que les gestionnaires ne faisaient pas tous preuve du même enthousiasme quand il était question du développement durable : *de façon générale, le développement durable ne profite pas d'une grande visibilité et il n'en est pas souvent question quand on parle des priorités de DEO. On présente des rapports, et les gestionnaires expriment verbalement leur soutien, mais ils ne sont pas très actifs* (membre de l'Équipe verte).

On a attiré l'attention sur un mécanisme de soutien en cherchant à savoir si les gestionnaires encourageaient leurs employés à consacrer une partie de

Nous avons tenté de décourager l'utilisation de brochures de couleur, mais nous ne sommes pas en position d'imposer une politique. Il faudrait que quelqu'un des échelons supérieurs affirme que ce sera une politique à adopter. (Un membre de l'Équipe verte).



leurs heures de travail au dossier du développement durable. Les membres de l'Équipe verte et de l'EMODD ont dit avoir été encouragés dans cette voie, mais rares sont ceux qui pouvaient profiter d'une période donnée ou qui se sentaient à l'aise d'aborder leur gestionnaire pour lui parler de développement durable. Dans certains cas, les membres des équipes ont signalé que leur gestionnaire n'était pas prêt à leur accorder du temps pour travailler à ce dossier (par exemple en leur retirant d'autres responsabilités).

Un autre problème concernait le fait que les gestionnaires hésitaient parfois à soutenir les membres de l'Équipe verte lorsqu'ils essayaient de modifier les façons de faire dans leur secteur. Les membres de l'Équipe verte, en particulier, ont fourni plusieurs exemples d'activités liées au « virage écologique » qu'ils voulaient mettre en œuvre, mais en vain. On a voulu, par exemple, modifier les données par défaut des imprimantes pour que celles-ci impriment des deux côtés de la feuille plutôt que d'un seul côté. Certaines régions ont pu apporter ce changement, mais d'autres ont indiqué un manque de volonté de la direction à cet égard. DEO doit en tirer une leçon : en reconnaissant qu'il s'agit d'un problème, DEO pourra chercher des solutions stratégiques pour garantir qu'il sera possible d'adopter des procédures écologiques. Cela pourrait se faire de façon toute simple, par exemple en adoptant une politique qui exige que les gestionnaires adoptent des pratiques exemplaires afin d'assurer le caractère écologique des opérations.

Lorsqu'on leur a demandé pourquoi, à leur avis, les gestionnaires ne soutenaient pas le développement durable, les membres de l'Équipe verte, de l'EMODD et les agents de projet ont fourni les motifs suivants :

- Les activités liées au dossier du développement durable ne sont pas toujours bien communiquées à l'ensemble du Ministère. *Il ne s'agit pas d'activités prioritaires pour les gestionnaires. Je crois qu'ils ne sont pas au courant de nos activités. Nous transmettons l'information, mais nous ne voulons pas en inonder les autres* (membre de l'Équipe verte).
- Les gestionnaires sont aussi responsables d'autres priorités. *Les gestionnaires sont pris par d'autres activités. Leurs plans de responsabilisation et d'activité ne parlent pas du développement durable, et c'est pourquoi il n'existe pas de mécanisme de soutien* (membre de l'Équipe verte).
- Les gestionnaires ont souvent à résoudre les problèmes quotidiens et peuvent ne pas avoir suffisamment de temps pour appuyer de façon visible les nouveaux projets. *Les gestionnaires veillent au bon fonctionnement des activités. Ils ont à faire face aux crises.* (Membre de l'EMODD)

On croit qu'un soutien visible accordé aux différents projets est un élément essentiel à la réussite de la Stratégie. Les membres de l'Équipe verte et de l'EMODD s'entendent pour dire que plus les gestionnaires soutiennent de façon visible le dossier du développement durable, plus cette question obtient de la reconnaissance et plus, à leur tour, les employés sont prêts à faire preuve d'excellence dans le dossier.

Si on pouvait entraîner plus de gestionnaires, leurs activités auraient plus de répercussions, et les employés pourraient aussi y prendre part. (Un membre de l'Équipe verte).

Mesure de la réalisation des objectifs

Comme on l'a déjà expliqué, les problèmes liés à la mesure ont empêché DEO de bien quantifier sa réussite; toutefois, dans la présente section, nous mettons en relief certains progrès réalisés dans la réalisation d'objectifs spécifiques.

But 1 : Faciliter l'intégration du développement durable dans les pratiques des PME de l'Ouest canadien, grâce à nos partenaires du réseau.

La principale activité entreprise à l'égard de ce but a visé l'élaboration et la distribution d'un outil d'apprentissage en ligne à l'intention du personnel, des partenaires du réseau et des PME de l'Ouest. Même si l'on a réussi à distribuer cet outil au personnel de DEO et aux partenaires du réseau, on ne sait pas dans quelle mesure le message du développement durable a été mis en pratique comme on l'avait prévu. On prévoit concevoir à l'automne 2003 un outil spécifique pour les PME.

En plus des activités qui figurent dans le *Plan d'action détaillé* de la SDD 2000 de DEO, DEO a contribué à l'intégration du développement durable dans les pratiques des PME de l'Ouest en diffusant les pratiques exemplaires. Les membres de l'Équipe verte ont aussi indiqué avoir aidé un groupe d'Aide au développement communautaire à concevoir un site Web pour exposer les pratiques « écologiques » exemplaires à l'intention des PME.

But 2 : Intégrer le développement durable dans les programmes, services et activités que fournit DEO

L'objectif 2.1 consistait à *soutenir les projets qui appuient les principes, pratiques et technologies du développement durable, directement ou en association avec d'autres* (SDD 2000 de DEO), et on peut prouver que cela a été fait. Pendant les entrevues, les agents de projet ont indiqué qu'ils ont essayé d'améliorer les avantages à long terme de

chaque projet qu'ils avaient financé. Lorsque nous examinons pour la première fois une proposition, nous vérifions si elle s'attache d'une façon ou d'une autre au développement durable, particulièrement à l'échelle de l'économie communautaire. Nous cherchons ensuite si on parle des répercussions sur l'environnement ou la société. Au fil des discussions... nous essayons d'établir si d'autres options seraient viables ou produiraient de meilleures retombées environnementales ou sociales (membre de l'EMODD). Cette approche au cas par cas semble avoir des résultats positifs puisque chaque projet peut être évalué en fonction de sa contribution à la durabilité.

Toutefois, il est impossible de savoir avec certitude si l'on peut attribuer à la Stratégie les progrès réalisés envers l'intégration du développement durable dans les projets. Les agents de projet qui disaient chercher activement à financer les projets comportant un volet de développement durable ignoraient parfois l'existence de la Stratégie. Il est juste de dire que la Stratégie n'est pas un élément important dans notre processus de prise de décisions. Nous avons dépassé cette étape en ce qui concerne notre culture ministérielle, nos activités et les opérations quotidiennes. Je crois que bien des gens qui disent ne pas connaître la Stratégie fonctionnent quand même de façon à soutenir le développement durable (gestionnaire). Cela met en relief la nécessité pour DEO de faire état, dans les stratégies futures, des pratiques actuelles qui intègrent déjà le développement durable, et de trouver des occasions de tirer profit du mode de financement actuel des projets.

J'associe la durabilité aux projets à long terme. Les projets devraient avoir des retombées positives à long terme. (Agent de projet)

Je sais qu'on peut classer les projets de différentes façons. Certaines personnes chercheront à savoir si un projet soutient l'économie d'une collectivité parce que c'est pour elles la meilleure façon de définir un projet durable. Pourtant, les aspects environnementaux du projet échappent à leur examen, même si le projet pourrait avoir des répercussions négatives. Pour le moment, elles ne prennent pas connaissance de l'ensemble de la situation. (Un membre de l'EMODD)

Je crois non seulement que cela est pertinent, mais en plus je crois que cela devrait faire partie du mandat de DEO. Je crois qu'il faudrait faire la promotion des technologies environnementales, des projets qui touchent le changement climatique, de la mise sur pied d'industries respectueuses de l'environnement. Je crois qu'on pourrait en faire plus de façon que les activités du gouvernement prennent le virage écologique. (Un agent de projet).

Si j'ai bien compris le DD, il s'agit d'un développement qui ne met pas en péril la capacité des générations futures de combler leurs besoins. Le DD tient compte des facteurs sociaux, environnementaux et économiques et de la façon dont les actes des personnes se répercutent sur l'ensemble de la situation. On ne peut pas répondre aux besoins de tout le monde; selon certaines personnes, nous ne devrions nous préoccuper que de l'économie. (Un agent de projet).

Si elle veut mieux contribuer au développement durable, DEO peut entre autres veiller à ce que les agents de projet comprennent de la même façon ce que c'est qu'un projet de

développement durable. Pendant les entrevues, on a donné plusieurs définitions différentes du développement durable à DEO. Certains répondants disent qu'une très petite partie du financement de DEO vise le développement durable, d'autres prétendent que tous les projets ont une forme ou une autre de répercussion sur le développement durable. De plus, certains agents de projet affirment que les projets de DEO ne peuvent avoir de répercussions positives sur l'environnement, mais peuvent produire d'importantes retombées pour la durabilité sociale; d'autres agents disent que DEO fait des incursions du côté des partenariats et des projets qui touchent à la durabilité environnementale. Le fait, pour les agents de projet, d'avoir une vision et une compréhension communes du développement durable permettrait de garantir que tous les projets seront évalués sous l'angle du développement durable.

Nos projets ont toutes sortes de répercussions sur le développement durable. Certains touchent aux aspects économiques, d'autres, aux aspects environnementaux et d'autres encore, aux aspects sociaux. Si on se dotait de critères rigides selon lesquels un projet doit être ainsi et pas autrement, on se limiterait beaucoup. (Un gestionnaire)

Il reste en outre un problème, celui de trouver des mesures et des indicateurs qui conviennent et permettront de quantifier les gains au chapitre du financement des projets qui comportent un volet visant le développement durable. On a pris des mesures pour cerner les projets qui contribuent au développement durable, par exemple en adoptant le système de catégorisation de la base de données GX, mais il existe peut-être des indicateurs et des mesures connexes plus pertinents qui vont au-delà du simple décompte (mesure des activités/extrants) des projets et des fonds consacrés au développement durable.

Il est difficile de cerner des mesures et des indicateurs convenables pour quantifier les gains; c'est parce que le développement durable est un concept complexe, difficile à quantifier dans ce contexte. Par exemple, les montants n'ont pas de relation directe avec les résultats de projet au chapitre du DD. On pourrait peut-être ajouter aux renseignements quantitatifs recueillis des renseignements qualitatifs tirés d'études de cas. Ces études proposeraient des exemples de certains résultats à long terme liés aux divers projets en question.

Je crois sincèrement que l'on peut modifier la culture organisationnelle en soulignant les réussites, en éduquant nos employés et en montrant la logique qui sous-tend notre processus de prise de décisions. Je ne crois pas en un système qui exige que nous remplissions un formulaire pour évaluer ce qu'est un projet de développement durable. Nous devons dépasser le stade de l'exercice sur papier et permettre à nos employés d'évaluer le développement durable : ils auront ainsi accès à une plus grande gamme de décisions possibles. (Un gestionnaire)

But 3 : Encourager une culture de développement durable au sein de DEO

C'est au regard de ce but que l'on compte le plus grand nombre de mesures et d'objectifs connexes. On a déployé tous les efforts nécessaires pour garantir que DEO se conformait aux pratiques exemplaires concernant le « virage écologique » des opérations internes. Les membres de l'Équipe verte et de l'EMODD ont fait remarquer que les activités de l'Équipe verte qui concernent ce but (par exemple, l'affiche WEDNA) étaient les plus importantes parce qu'elles permettaient d'améliorer le profil du développement durable au sein de l'organisme et encourageaient les employés à réfléchir aux questions de développement durable.

Ce but visait principalement à examiner les façons de réduire la consommation d'énergie et la production de déchets dans les bureaux de DEO. On encourage le recyclage dans le but de réduire le volume des déchets. Pourtant, les membres de l'Équipe verte ont constaté qu'ils ne contrôlaient que très mal les fonctions des immeubles. Dans un bureau, par exemple, un membre de l'Équipe verte a dit ne pouvoir contrôler les commutateurs puisque, dans son immeuble, les lumières étaient contrôlées par une minuterie.

Le « virage écologique » des activités est un volet important de la promotion de la culture du développement durable, mais il reste encore fort à faire. Les mesures prises par DEO pour offrir une formation sur ordinateur (p. ex., l'outil en ligne du développement durable) semblent prometteuses; toutefois, à l'avenir, on

Nous sommes sur la bonne voie, mais je ne crois pas que nous ayons vraiment modifié notre culture. Nous avons utilisé des moyens mécaniques, l'achat d'équipement efficaces, par exemple, mais nous n'avons pas réellement donné naissance à une culture du développement durable. (Un membre de l'Équipe verte).

trouvera peut-être efficace de mettre l'accent sur la façon dont les personnes peuvent intégrer les principes du développement durable dans leurs activités quotidiennes. On pense en particulier à l'élaboration d'une compréhension commune du développement durable chez les agents de projet, ce qui aiderait à garantir l'uniformité de la catégorisation des projets liés au développement durable dans la base de données GX et que l'on tire profit au maximum des occasions d'améliorer les aspects durables d'un projet.

4.3 Efficacité

Dans la présente section, on examine les partenariats et la structure de l'Équipe verte et de l'EMODD dans le but de répondre à la question suivante :

- A-t-on utilisé les méthodes les plus efficaces possibles pour exécuter la SDD 2000?

On a utilisé plusieurs mécanismes pour exécuter la SDD 2000 de DEO; on s'est appuyé principalement sur les partenariats, l'Équipe verte et l'EMODD. Dans l'ensemble, il semble que l'exécution de la Stratégie profite de l'existence d'une équipe interne et d'une équipe externe. Les partenariats sont essentiels à une exécution efficace de la SDD 2000 de DEO; toutefois, à l'avenir, il faudra malgré les obstacles apprendre à reconnaître et à mesurer l'incidence de la collaboration.

Recours aux partenariats pour l'exécution de la SDD 2000 de DEO

Depuis plusieurs années, DEO a conclu de nombreux partenariats en finançant des projets et en leur donnant plus d'ampleur grâce au Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) et à d'autres partenaires. Bon nombre de programmes et de services de DEO sont exécutés grâce à des partenariats, en l'occurrence des partenariats officiels, par l'entremise du RSEOC, et des partenariats sans formalités. DEO a énormément de contacts avec des organismes externes au gouvernement fédéral et il peut produire des retombées importantes. On connaît des exemples de partenariats qui ont servi à mener plus loin des projets de développement durable.

Les partenariats qui répondent aux trois grands enjeux du développement durable

DEO est, par nature, un organisme économique; une partie de son mandat consiste à *promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'ouest du pays*, et, de prime abord, il semble que la plupart des partenariats conclus par DEO favorisent surtout la durabilité économique. Toutefois, les membres de l'EMODD ont pu fournir plusieurs exemples de partenariats créés afin de diversifier l'économie qui ont aussi contribué de façon positive à la durabilité environnementale et sociale.

Nous avons acquis une bonne compréhension des partenariats grâce à des groupes comme les associations des industries de l'environnement. Nous avons discuté avec eux de ce qui s'en venait. Ils nous fournissent des commentaires éclairés concernant les activités de développement durable. (Un membre de l'EMODD).

Dans le cadre du volet de la Stratégie d'innovation qui vise les entreprises, on a soutenu la création de Fuel Cells Canada en respectant l'engagement de DEO envers les progrès de la technologie des piles à combustible. En cherchant à mieux comprendre les sources d'énergie de remplacement, on peut produire des retombées positives pour l'environnement. Les membres de l'EMODD ont aussi fait remarquer que l'on a créé d'autres partenariats avec les organismes s'occupant d'environnement et des organismes industriels dans le but de discuter de l'orientation future des projets qui soutiennent le développement durable.

DEO a aussi conclu des partenariats qui font la promotion de la durabilité sociale et profitent des multiples occasions créées par la mise sur pied du projet des Collectivités durables. À titre d'exemple, dans le cadre de l'Accord de Vancouver, on a conclu des partenariats avec des organismes municipaux, provinciaux et fédéraux afin de régler les problèmes qui affectent le Downtown East Side de Vancouver. Plusieurs personnes interviewées ont dit que c'était un bon exemple de la façon dont DEO soutient le développement de structures sociales durables en donnant à différents ordres de gouvernement la capacité de collaborer entre eux, en fournissant des occasions d'acquérir des compétences et en s'attaquant au problème de la pauvreté dans une zone névralgique.

La reconnaissance des partenariats

Bien qu'il y ait, dans l'Ouest, de nombreux partenariats positifs qui font progresser l'adoption de pratiques de développement durable, ils ne sont pas explicitement liés à la SDD 2000 de DEO. À bien des chapitres, DEO favorise déjà le développement durable des secteurs économique, environnemental et social, mais ces efforts ne sont pas officiellement reconnus à ce titre. Si l'on veut attirer l'attention du Commissaire sur les progrès réalisés, il faudra que ces partenariats soient reconnus, enregistrés et mesurés et que l'on cherche d'autres occasions de faire la promotion du développement durable par l'entremise des partenariats. L'un des membres de l'EMODD a indiqué que, si l'on voulait améliorer la durabilité sociale d'un projet, on pouvait entre autres, tout simplement, demander aux agents de projet d'exiger qu'une partie de la main-d'œuvre affectée à un projet soit d'origine autochtone dans les régions où le taux de chômage de cette population est élevé. On n'a rien changé aux éléments fondamentaux du projet, on a ajouté une dimension de durabilité sociale.

L'utilisation d'équipes pour exécuter la Stratégie



On a conçu un deuxième mécanisme visant spécifiquement l'exécution de la Stratégie en créant l'Équipe verte et l'Équipe de mise en œuvre du développement durable (EMODD). Ces deux groupes assument les principales responsabilités relatives à l'exécution de la SDD 2000 de DEO. La structure des équipes a été établie tout juste après l'élaboration de la SDD 2000, lorsque DEO a reconnu que la Stratégie poursuivait des objectifs internes et externes. DEO a jugé que la Stratégie serait exécutée de façon plus efficiente s'il existait une équipe pour les projets internes concernant le « virage écologique » (l'Équipe verte), et une autre équipe s'attachant au projet de développement durable réalisé à l'externe (EMODD). C'était une décision heureuse étant donné la nature de DEO et ses partenariats avec d'autres organismes.

L'Équipe verte

L'Équipe verte est surtout responsable du « virage écologique » que devront prendre les opérations internes et, à ce titre, on l'a chargée d'exécuter les activités du troisième but de la Stratégie (qui consiste à encourager une culture de développement durable). Dans ce but, l'équipe a surtout cherché jusqu'ici des moyens d'acheter des fournitures de bureau « écologiques », à faciliter le recyclage dans le bureau et à exécuter d'autres activités qui améliorent la sensibilisation au développement durable au sein de DEO.

Les membres de l'équipe sont surtout des agents responsables de l'approvisionnement et des activités administratives dans des bureaux régionaux. Cette structure tentait de garantir que les membres de l'Équipe pouvaient augmenter le nombre de fournitures de bureau « écologiques » qui étaient achetées. En pratique, toutefois, on a raté la cible puisque plusieurs membres ont dit ne pas avoir le pouvoir de modifier les façons de faire de leur bureau.

L'une des grandes qualités de l'Équipe verte, c'est que ses membres sont très dévoués. Les membres de l'Équipe travaillent pour la plupart de façon bénévole aux dossiers du développement durable, qui ne font pas partie de leur plan de travail ou de leurs descriptions de tâches. Dans leur cas, le temps affecté au DD est directement lié au soutien du gestionnaire. Malgré qu'ils n'aient pas beaucoup de temps à accorder aux dossiers du développement durable, les membres de l'Équipe ont pris la responsabilité d'un certain nombre d'activités et se sont dits prêts à travailler de façon bénévole pour les réaliser. Ils se sont attaqués, à divers degrés, à la plupart des éléments de la SDD 2000 de DEO.

Ce serait bien d'avoir un peu plus de temps à consacrer à l'Équipe verte. Ce dossier ne fait pas partie de notre description de tâches, mais il est important et nous devrions pouvoir y consacrer plus de temps. J'essaie d'y travailler dès que je le peux, parce que je sais que c'est important. (Un membre de l'Équipe verte).

L'absence d'un budget de fonctionnement et d'entretien (F & E) réservé à l'exécution de leurs activités représentait un grand problème pour les membres de l'Équipe verte. Les achats se font à même les budgets régionaux, et il est parfois difficile de justifier les montants supplémentaires exigés pour le caractère « écologique » des dépenses. En ce qui concerne les autres activités touchant l'ensemble de DEO, par exemple l'achat de nouveaux bacs de recyclage, les membres de l'Équipe verte ont indiqué que l'absence d'un budget de F & E réservé rendait difficile la planification des activités et imposait une limite à ce qu'ils pensaient pouvoir réaliser. Du côté de la direction, on ne signale aucune résistance notable concernant les dépenses de F & E visant ces projets, mais il semblait peu probable qu'un budget de F & E soit accordé à l'Équipe verte, s'il n'y avait pas de proposition à cet effet.

Équipe de mise en œuvre du développement durable

Les membres de l'EMODD occupent divers postes. On compte beaucoup d'agents d'aide aux entreprises ou d'agents de projet qui collaborent avec des partenaires externes à l'élaboration des projets. Comme c'était le cas pour l'Équipe verte, les membres de l'EMODD peuvent amorcer le changement dans leurs régions respectives, mais, dans le cas de l'EMODD, on s'attache à la collaboration avec des partenaires, plutôt qu'au « virage écologique » interne.

L'équipe de l'EMODD a contribué de façon très visible à la diffusion du message concernant le développement durable à l'intention des partenaires et des PME. Toutefois, certains membres ont dit que les changements seraient

Nous ne cherchons que des projets financés qui contribuent au développement durable. Au début, les projets environnementaux étaient extrêmement rares. Mais depuis que nous avons fait connaître notre intérêt pour ce genre de projets, nous recevons de plus en plus de propositions de projets environnementaux. (Un membre de l'EMODD)

probablement lents. *Je crois que nous voyons surtout des activités éducatives plus nombreuses. Nous donnons aux PME les outils et les connaissances nécessaires pour comprendre le développement durable. Je crois que nous avançons, mais que nous avançons lentement* (membre de l'EMODD). Les membres de cette équipe ont en outre fait remarquer que, depuis plusieurs années, le mode de financement des projets avait changé. Ils ne savaient pas s'il fallait attribuer cela à la Stratégie, mais ont indiqué que les agents de projet étaient désormais plus susceptibles de tenir compte des répercussions sur l'environnement et la société en plus des répercussions sur l'économie.

Même si l'on a réalisé des progrès en ce qui concerne la promotion du développement durable à l'externe – par exemple, en élaborant et en distribuant l'outil d'apprentissage en ligne – les progrès ne sont pas aussi stratégiques ni avancés que l'aurait escompté le CSDD. De plus, le mandat de l'EMODD devrait peut-être être éclairci; plusieurs membres ont en effet signalé une certaine confusion concernant leurs tâches et responsabilités. *Ce serait bien que tout le monde sache quelles sont les attentes. Nous recevons beaucoup de messages électroniques, mais je ne sais pas auxquels il faut que je réponde en priorité. Mes heures sont en nombre limité, et ce serait mieux si l'on était mieux encadrés* (membre de l'EMODD). L'équipe de l'EMODD compte un certain nombre de membres qui connaissent bien le développement durable et qui ont accumulé leurs connaissances à DEO ou dans des expériences passées. En définissant des activités et des responsabilités mieux ciblées, on pourrait tirer profit des talents de chacun.

De plus, dans la plupart des cas, les rôles et responsabilités des membres de l'EMODD ne sont pas inscrits dans leur plan de travail ou leur description de tâches. C'est un obstacle important à leurs réalisations. Puisque les employés sont responsables d'un certain nombre d'autres tâches, le développement durable est parfois laissé de côté au profit de leurs autres responsabilités.

Au départ, je consacrais de 25 à 30 % de mes heures de travail au dossier du DD, même si, au cours des derniers mois, quelques employés ont quitté notre unité... J'ai dû assumer certaines de leurs responsabilités, et je ne consacre plus que de 5 à 10 % de mon temps à ce dossier.
(Membre de l'EMODD).

5.0 LEÇONS TIRÉES ET ORIENTATION FUTURE

Dans la présente section, on présente les leçons tirées pendant les phases d'élaboration et de mise en œuvre de la SDD 2000 et l'on cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles activités ont été fructueuses? Quelles activités ont raté leur cible?
- Quelles mesures d'amélioration ou modifications recommande-t-on?

L'évaluation de la SDD poursuit deux objectifs : fournir à la haute direction une évaluation indépendante de la pertinence, de la réussite et de l'efficacité de la stratégie 2000, et alimenter l'élaboration de la SDD 2003 de DEO. Dans la présente section, nous allons nous attacher aux principales conclusions et aux recommandations qui concernent les trois domaines d'intérêt. Dans l'ensemble, la présente évaluation a



cerné plusieurs occasions d'apprendre, et elle fournit à DEO des commentaires utiles pour la SDD 2003.

Pertinence

On confirme qu'un projet ou un programme est pertinent si l'on peut prouver qu'il répond à un besoin établi. Puisque la loi exige que DEO prépare une stratégie de développement durable, la question du besoin établi a été abordée sous un angle légèrement différent pendant la présente évaluation. Ainsi, on évalue la pertinence en fonction de la mesure dans laquelle la SDD 2000 de DEO a répondu aux attentes du commissaire – en particulier, en ce qui concerne les objectifs stratégiques, les buts définis et le caractère complet et mesurable du plan – et en cherchant à savoir si la stratégie respecte le mandat et la culture de DEO.

On peut donc dire, de façon générale, que la SDD 2000 de DEO constitue un bon point de départ pour l'élaboration de la stratégie de 2003. En particulier, un examen des documents pertinents révèle que la SDD 2000 de DEO était bien construite en ce qui concerne le profil ministériel, la correspondance « naturelle » avec le mandat et la culture de DEO et l'accent placé sur les occasions de développement durable à l'externe; elle était aussi pertinente en ce qui concerne les activités internes visant le « virage écologique ». De plus, la présentation de la SDD 2000 de DEO répondait aux grandes attentes du commissaire puisqu'elle intégrait les éléments énumérés dans le *Guide de l'écogouvernement*.

On a toutefois relevé quatre grandes lacunes :

- L'absence d'une analyse des enjeux qui permettrait de cerner les enjeux propres à DEO dans le domaine du développement durable.
- Le fait que la stratégie s'appuie sur des objectifs à court terme et qu'elle manque, de façon générale, de perspectives stratégiques.
- Les buts, résultats, objectifs, extrants et activités de même que les cibles et indicateurs du rendement connexes n'étaient pas définis avec le niveau de détails exigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- De nombreux éléments du *Plan d'action détaillé* n'étaient pas mesurables.

La plus grande partie des activités qui font partie de la SDD 2000 de DEO étaient liées au « virage écologique » des opérations internes, et ce n'est pas dans ce domaine que DEO peut avoir une incidence notable par comparaison avec d'autres organismes ou ministères fédéraux plus importants. Même si l'on a procédé à une analyse des

enjeux pendant l'élaboration de la SDD 2000 de DEO, la liste des enjeux environnementaux et des répercussions sur l'environnement qui figurent dans le tableau 2 de la SDD est semblable à celle de la plupart des autres organismes, puisque l'on y parle par exemple de l'approvisionnement et de la gestion des déchets. Les nombreuses activités prévues en regard du but 3, qui étaient fondées sur cette analyse des enjeux, sont représentatives du statu quo et ne reflètent aucunement une orientation stratégique de DEO en faveur du progrès du développement durable. Les lacunes de l'analyse des enjeux ont des conséquences : la stratégie est mal renseignée quant aux enjeux du développement durable propres à DEO.

Recommandation 1 : Au moment de rédiger la SDD 2003, on recommande que DEO mène une analyse des enjeux qui permettra de cerner les domaines dans lesquels DEO peut avoir le plus de répercussions au chapitre du développement durable. La Global Reporting Initiative fournit des exemples de politiques et de pratiques gouvernementales en matière de développement durable, et il conviendrait de les explorer.

Même si les buts et objectifs de la SDD 2000 de DEO respectent le mandat de l'organisme et sont mesurables en théorie, ils sont assortis d'une échéance à court terme. Le commissaire n'exigeait pas de façon explicite que les objectifs de la stratégie 2000 aient une échéance à long terme, mais l'accent placé sur les objectifs à court terme limite les possibilités de cerner les répercussions à long terme – ainsi que leur ampleur et leur importance. Le CSDD s'attend maintenant à ce que la SDD 2003 établisse des objectifs à plus long terme et que les ministères poursuivent leurs buts à l'aide de plusieurs stratégies de développement durable consécutives.

Il semble que, si on a mis l'accent sur des objectifs à court terme, c'était pour des raisons pratiques, en l'occurrence les ressources limitées consacrées aux activités de développement durable et l'incertitude qui régnait alors au sein de DEO. Un examen de la stratégie révèle toutefois une certaine confusion dans la définition des buts, objectifs, activités et indicateurs du rendement. De plus, on n'avait pas prévu de mesures pour assurer le suivi de toutes les activités et leur parachèvement, et le fait que l'on ait choisi des mesures quantitatives a parfois débouché sur un programme de surveillance inadéquat et souvent trop rigide. Enfin, la mesure des progrès des activités, telle que définie dans la SDD 2000 de DEO, était parfois impossible en pratique en raison de l'absence de base de données fonctionnelles et du nombre trop réduit d'employés disponibles.

Depuis la rédaction de la SDD 2000 de DEO, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a perfectionné et précisé à de nombreuses reprises les méthodes de gestion axées sur les résultats. Le document du SCT intitulé *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* propose d'élaborer un modèle logique ou une chaîne des résultats qui définit la façon dont une série d'activités devraient déboucher sur les résultats escomptés. Si on suit ce processus, on facilite l'établissement d'une distinction entre les activités, les extrants, les résultats immédiats et intermédiaires et les buts; et l'on met en lumière les motifs pour lesquels on juge que les objectifs de la SDD 2000 de DEO sont jugés être, toutes proportions gardées, à court terme.

Recommandation 2 : On recommande qu'au moment de rédiger la SDD 2003, on examine les documents du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui concernent l'élaboration d'un CGRR ainsi que les attentes du commissaire à l'égard de la troisième stratégie. On recommande en particulier que DEO, au moment de rédiger la SDD 2003, s'attache aux éléments suivants :

- **Élaboration d'un modèle logique ou d'une chaîne de résultats visant à garantir que les objectifs seront explicitement à long terme.**
- **Définition des buts, objectifs et résultats, extrants, activités et de leurs cibles et indicateurs du rendement connexes en fonction des exigences du SCT.**
- **Faire en sorte que les extrants et les résultats fassent l'objet de mesures, que l'on adopte des mesures qualitatives (pour les résultats, en particulier) et que la mesure continue soit possible compte tenu des ressources limitées que DEO peut affecter au contrôle du rendement du développement durable.**

Réussite

Pendant la présente évaluation, on a examiné la réussite de la SDD 2000 de DEO de deux manières : 1) en cherchant à savoir si elle avait été mise en œuvre de la façon prévue; 2) en évaluant les progrès réalisés dans l'atteinte des buts définis.

DEO a réalisé des progrès en ce qui concerne les principaux engagements de la SDD 2000, malgré l'absence d'un budget de fonctionnement réservé au développement durable. Pour commencer, DEO a élaboré un SGE, mais celui-ci n'est pas encore tout à fait opérationnel. Une analyse des enjeux complète permettra de perfectionner ce cadre.

Deuxièmement, on s'est attaché au deuxième engagement, selon lequel la haute direction devait participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la SDD 2000 de DEO. Les cadres supérieurs que nous avons interviewés se montraient en général prêts à soutenir le développement durable. Cette question est à l'ordre du jour des réunions de la direction, et les gestionnaires doivent aussi réfléchir aux résultats à long terme lorsqu'ils prennent des décisions concernant DEO.

Une reconnaissance officielle permettrait d'éliminer plusieurs des obstacles auxquels DEO fait face dans le dossier du développement durable, par exemple le sentiment de frustration éprouvé par les agents membres de l'Équipe verte et de l'EMODD, qui exécutent souvent leurs activités dans l'indifférence générale. La reconnaissance officielle des projets de développement durable par la direction donnerait plus de visibilité au rôle des gestionnaires dans le dossier du développement durable et augmenterait aussi la visibilité de ce dossier pour les autres employés de DEO. Ce serait en outre un mécanisme permettant d'offrir une rétroaction positive aux employés qui travaillent dans ce dossier en leur laissant savoir qu'ils sont sur la bonne voie.

Recommandation 3 : On recommande que la direction soutienne le développement durable en reconnaissant les projets de développement durable. Cette reconnaissance peut être exprimée de plusieurs manières, y compris en privé (dans le cadre des évaluations du rendement) ou en public (au moyen de bulletins, par exemple).

Dans l'ensemble, pendant la phase de mise en œuvre de SDD 2000, DEO a réalisé beaucoup de projets avec relativement peu d'employés et presque aucun budget de F & E (bien qu'une partie de ce budget ait été consacrée aux activités de développement durable). Ainsi, par exemple, l'élaboration de l'outil d'apprentissage en ligne sur le développement durable et la conception de l'affiche WEDNA faisaient partie des grandes activités mises en œuvre dans le cadre de la SDD 2000 de DEO. Toutefois, l'évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des buts définis s'est heurtée aux problèmes concernant les mesures. De plus, DEO avait mis sur pied un certain nombre d'activités dans le domaine du développement durable, par exemple le programme Aide au développement des collectivités, avant d'avoir adopté une stratégie de développement durable.

Même si la SDD 2000 de DEO n'a pas tardé à dégager les pratiques exemplaires liées au « virage écologique » des opérations, DEO n'a pas fait état de façon complète de leur

incidence sur le développement durable. S'il l'avait fait, il pourrait mettre en relief ses réussites dans la SDD et dans des rapports à l'intention de son personnel et de ses partenaires ainsi que du Commissaire. Ces informations l'aideraient probablement aussi à respecter les exigences du SGE, un des grands engagements de la SDD 2000 de DEO. Il pourrait enfin dresser l'inventaire des pratiques et politiques actuelles en matière de développement durable et s'en servir comme point de départ pour cerner les pratiques exemplaires et recueillir des commentaires qui alimenteraient l'élaboration de politiques en matière de développement durable. L'élaboration de politiques connexes lui permettra de respecter les exigences du CSDD, qui désire un document d'orientation stratégique, et aidera à déterminer l'orientation future de l'organisme et de l'Ouest canadien en ce qui concerne le développement durable.

Recommandation 4 : On recommande de dresser un inventaire des pratiques et projets actuels qui sont liés au développement durable et de s'en servir pour informer le personnel de DEO, ses partenaires et le Commissaire, et pour alimenter l'orientation future des stratégies de développement durable de DEO. On recommande aussi que cet inventaire et toutes les pratiques exemplaires qui auront été cernées ou les politiques formulées soient affichés sur les sites Web publics de DEO et diffusés à l'interne, par exemple dans les bulletins.

Efficacité

On a examiné l'efficacité des mécanismes d'exécution de la Stratégie, en particulier les partenariats et les deux équipes mises sur pied pour mettre en œuvre la SDD 2000 de DEO. Il n'a pas été possible d'évaluer l'efficacité au sens traditionnel du terme, en raison de la nature unique de la stratégie. C'est que l'élaboration de la Stratégie est exigée par la loi. On a donc jugé inutile de faire une analyse du coût des activités de développement durable par rapport au coût d'un autre programme. De plus, aucun budget n'était affecté aux activités de développement durable, et il n'était donc pas possible de l'évaluer quantitativement par rapport à quoi que ce soit. On a donc cherché plutôt à savoir si la méthode d'exécution utilisée permettait d'atteindre les buts fixés.

Les partenariats sont un élément essentiel d'une exécution efficace de la SDD 2000 de DEO, et on s'en est souvent servi à bon escient pour faire la promotion de la durabilité économique, sociale et environnementale (p. ex. les partenariats conclus en vue de l'Accord de Vancouver ou pour la création de Fuel Cells Canada). Toutefois, on n'a pas quantifié ces éléments dans le cadre de la Stratégie. En conséquence, comme on l'a déjà indiqué en parlant du soutien accordé par DEO aux projets financés, il faudra à l'avenir relever le défi de reconnaître et de mesurer les résultats des collaborations.



Dans l'ensemble, la création d'une équipe interne et d'une équipe externe semble soutenir l'exécution de la Stratégie. Le travail de l'Équipe verte semble avoir été efficace en ce qui concerne l'adoption de pratiques « écologiques » exemplaires dans les bureaux de DEO. Par exemple, on a acheté de nouveaux bacs de recyclage pour tous les bureaux, encouragé l'efficacité énergétique et la réduction des déchets dans les bureaux et envoyé des « conseils écologiques » par courriel à tous les employés de DEO. Le défi, maintenant, consiste à conserver les pratiques exemplaires et à faire fructifier la culture du développement durable. Toutefois, en raison des nombreuses réalisations de l'Équipe verte et du fait que DEO doit maintenant consacrer ses efforts dans les domaines où ils auront les retombées les plus importantes sur le développement durable (c'est-à-dire, à l'externe), nous ne trouvons pas de raisons suffisantes pour que les responsabilités en matière de développement durable soient intégrées au plan de travail des membres de l'Équipe verte. En fait, il semble que la façon la plus efficace de s'attaquer aux enjeux signalés par les membres de l'Équipe verte consiste à élaborer les politiques organisationnelles concernant le « virage écologique » des opérations.

Les membres de l'EMODD ont contribué de façon notable à la diffusion du message concernant le développement durable à l'intention des partenaires et des PME. Toutefois, certains membres de l'EMODD ont dit qu'à leur avis, les changements seraient lents à venir. Ils ont aussi indiqué que le mode de financement des projets avait évolué depuis plusieurs années, mais qu'ils ne savent pas si cette évolution est attribuable à la Stratégie.

Bien que l'on ait réalisé des progrès en ce qui concerne la promotion du développement durable à l'externe – par exemple en élaborant et en distribuant un outil d'apprentissage en ligne – les progrès ne sont pas aussi stratégiques ni avancés que ne l'aurait espéré le CSDD. On pourrait modifier la structure de l'EMODD pour qu'elle exécute ses activités de façon plus efficace. Il est en particulier impératif de régler les problèmes de la lenteur des progrès, du manque de coordination des efforts et des responsabilités limitées, puisque l'EMODD doit transmettre le message aux partenaires externes, et qu'à ce chapitre, DEO peut produire des résultats importants pour le développement durable.

Recommandation 5 : On recommande que les responsabilités relatives au dossier du développement durable soient intégrées au plan de travail qui accompagne la description de tâches des membres de l'EMODD de façon qu'ils aient à rendre compte du parachèvement des activités de la stratégie de développement durable



qui leur aura été affectée. On recommande en outre que les membres de l'EMODD reçoivent une formation en matière de développement durable et soient responsables de la communication de la Stratégie dans leur région respective.

Occasions d'intégration du développement durable à DEO

Les recommandations que l'on vient de fournir correspondent à des occasions d'intégrer la stratégie dans les pratiques administratives de DEO. Une analyse des enjeux complète et l'inventaire des politiques et pratiques actuelles permettront de mieux cerner les occasions d'élaborer des politiques et de soutenir les principes de développement durable, particulièrement dans les cas où les programmes et services sont exécutés par des partenaires. Ces exigences faciliteront en outre l'élaboration d'un document plus stratégique, comme l'exige le CSDD.

En offrant au personnel des cours de formation concernant l'intégration du développement durable dans ses activités quotidiennes, on augmente le nombre de décisions qui tiennent compte du développement durable, qu'il s'agisse d'approvisionnements, du financement de projets ou de création de partenariats. Même si le processus de financement des projets exige déjà que l'on cerne les objectifs à long terme desquels on peut tirer des pratiques exemplaires, on encouragera les agents de projet à trouver de nouvelles façons d'intégrer le développement durable à l'ensemble des projets. La reconnaissance du développement durable par la direction permettra aussi de mieux intégrer le développement durable dans les programmes et services et motivera les agents de projet.

APPENDICE A

MANDAT





Western Economic Diversification Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Canada
Vérification et évaluation

Mandat

Évaluation de la Stratégie de développement durable 2000-2004 de DEO

2 juin 2003



Table des matières

Table des matières	44
Titre	45
Chef de projet	45
Objectif	45
Objectifs de l'évaluation	45
Portée de l'évaluation	46
La pertinence et la réussite de la SDD 2000	46
Le rapport coûts-efficacité de la SDD 2000	47
Gestion de l'évaluation	47
Responsabilités	47
Normes	47
Ressources.....	47
Méthode	48
Échéancier	48
Rapports	48
Contexte de la SDD 2000	48



Titre

Évaluation de Stratégie de développement durable 2000-2004 de DEO

Chef de projet

Robert Bellehumeur
Directeur, Vérification et évaluation

Diversification économique de l'Ouest Canada
Place du Canada
9700, avenue Jasper, bureau 1500
Edmonton (Alberta)
T5J 4H7

Téléphone : (780) 495-6917
Télécopieur : (780) 495-6223
Courriel : Robert.Bellehumeur@wd.gc.ca

L'agent de projet surveillera étroitement le travail d'évaluation de l'entreprise ou du particulier chargé de la réalisation de l'évaluation en vertu d'un contrat conclu avec Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

Objectif

L'évaluation doit fournir en temps opportun des informations utiles, pertinentes et crédibles concernant la pertinence continue de l'intégration, par DEO, du développement durable dans ses politiques et programmes, les répercussions de ses politiques et programmes et les occasions de faire progresser la stratégie à titre de priorité organisationnelle. L'évaluation doit fournir en temps opportun des conclusions pertinentes de façon que les gestionnaires et les autres intervenants puissent les utiliser en toute confiance au moment d'élaborer la SDD 2003.

L'objectif du projet d'évaluation est de fournir à la haute direction une évaluation et un examen indépendants de la SDD 2000 et des conseils concernant sa pertinence, son degré de réussite et son efficacité. De plus, le commissaire à l'environnement et au développement durable exige que l'on évalue l'efficacité de la stratégie précédente de façon à consolider l'élaboration de la nouvelle stratégie.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation doit permettre d'établir si DEO respecte les obligations de sa SDD 2000 et fournir des commentaires concernant l'élaboration de la SDD 2003. L'Équipe de mise en œuvre du développement durable (EMODD) doit cerner, sous l'angle de l'objectivité,



les lacunes relatives au respect des obligations et tirer des leçons du processus de la SDD 2000 en vue de l'élaboration de la SDD 2003.

Portée de l'évaluation

Les stratégies de développement durables (SDD) doivent être intégrées aux activités des ministères, être prises en ligne de compte au moment de la prise de décisions et incluses dans l'exécution des programmes. Puisque le Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) s'attend à ce que l'on accorde un ordre de priorité plus élevé à la mise en œuvre du changement, il sera important d'examiner ce qui a déjà été fait pour comprendre le chemin parcouru et tout ce qu'il y a à faire pour poursuivre notre route.

Le DD cherche à réaliser l'équilibre entre le développement économique, social et environnemental de façon à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie. Cette réalisation se confirme dans les grands résultats (ou avantages finals) qui découlent des changements positifs touchant la croissance économique et la création d'emplois, la création de collectivités viables et autonomes, le développement et la diversification des économies locales, la création de collectivités dynamiques et vigoureuses et enfin la protection des ressources naturelles et de l'environnement, dont profitent aujourd'hui l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens de l'Ouest.

La portée de la présente évaluation englobe la pertinence, la réussite et l'efficacité de la SDD 2000 de DEO.

La pertinence et la réussite de la SDD 2000

En évaluant la pertinence de la SDD 2000 de DEO, on cherche à déterminer si la mise en œuvre de la stratégie a été réussie et si on a obtenu les résultats escomptés. On détermine la réussite de la stratégie en cherchant à répondre aux questions suivantes :

- a) Les buts et les cibles étaient-ils clairs et mesurables?
- b) Les cibles en valaient-elles la peine? Étaient-elles trop ou trop peu ambitieuses?
- c) A-t-on atteint les cibles? Comment? Le cas échéant, pourquoi ne les a-t-on pas atteintes?
- d) Quels ont été les résultats? Quels ont été les obstacles?
- e) Quelles leçons DEO a-t-il tiré de l'exercice?
- f) À quoi faut-il s'attacher dans la SDD 2003?



Le rapport coûts-efficacité de la SDD 2000

Lorsqu'on évalue le rapport coûts-efficacité, on cherche à savoir si on a utilisé les moyens les plus pertinents et les plus efficaces pour réaliser les objectifs de la SDD – en particulier en ce qui concerne les activités horizontales de rechange qui sont, à juste titre, prioritaires pour DEO et ses partenaires.

Gestion de l'évaluation

Responsabilités

Avec la collaboration du ou des directeurs responsables de la SDD 2000, l'agent de projet coprésidera l'orientation de l'évaluation et prendra les décisions nécessaires. L'agent de projet est responsable de l'orientation et de la gestion de l'exécution de l'évaluation conformément à la politique sur l'évaluation approuvée par DEO et à la Politique du CT sur l'évaluation.

Normes

L'évaluation de la SDD 2000 sera conforme à la Politique sur l'évaluation actuelle publiée par le Conseil du Trésor du Canada et aux normes d'évaluation qui y figurent.

Ressources

Les ressources du projet seront versées par Vérification et évaluation, qui accordera le contrat d'évaluation à un particulier ou à une entreprise ayant une connaissance et une expérience appropriées de l'évaluation. Puisque le temps est un élément essentiel du projet, Vérification et évaluation peut fournir des ressources internes supplémentaires si cela s'avère nécessaire.

Idéalement, le particulier ou l'entreprise ayant obtenu le marché :

- connaît le sujet, y compris la SDD en général, la structure et le mandat de DEO et la priorité accordée au DD par le gouvernement du Canada;
- peut offrir des services équivalents dans les deux langues officielles tout au long du projet;
- a une expérience de l'exécution d'évaluations dans le milieu du gouvernement fédéral qui comprend des éléments de compétences et de responsabilités partagées;
- connaît bien les techniques de consultation des clients et d'entrevue;
- possède de bonnes compétences en communications;
- peut respecter les délais établis pour le contrat;
- pourra élaborer et présenter un plan de travail approprié pour l'évaluation.



Vérification et évaluation choisira, à partir de la liste d'offres à commandes qu'il aura compilée, un particulier ou une entreprise qui respecte les exigences du mandat.

Méthode

La méthode sera fondée sur l'examen des buts, cibles et résultats obtenus de la SDD 2000. Ces éléments seront mesurés dans la mesure où ils sont liés à un projet terminé et en fonction du nombre de régions touchées et du suivi probable. On pourra interviewer les agents de l'Équipe de mise en œuvre du développement durable (EMODD) et de l'Équipe verte pour connaître leurs opinions quant à la réussite de la SDD 2000.

Échéancier

On lancera le processus d'évaluation au début du second trimestre de l'exercice 2003-2004, et il devra prendre fin au début du troisième trimestre du même exercice. DEO s'attend à ce que l'évaluation commence au milieu du mois de juin, qu'un premier rapport du travail sur le terrain soit présenté au début d'août 2003 et que le rapport final d'évaluation soit présenté au début du mois de septembre.

L'évaluation couvrira la période qui va du mois d'avril 2000 à aujourd'hui.

Rapports

Les rapports officiels sont présentés en trois étapes : un rapport pratique et son exposé, un rapport d'évaluation provisoire et, enfin, le rapport d'évaluation final. Le rapport pratique sera présenté aux membres de l'EMODD et de l'Équipe verte ainsi qu'au directeur responsable de la SDD 2000 de façon à garantir que les résultats et les premières conclusions sont fondés sur des faits corrects.

Le rapport d'évaluation final sera fondé sur le rapport d'évaluation provisoire et fournira une analyse des commentaires concernant le rapport provisoire. Le rapport d'évaluation final sera en outre remis à Vérification et évaluation puis distribué aux directeurs de programme et aux membres du CMVE en vue de son approbation et de la préparation de la réponse et du plan d'action de la direction. Le rapport d'évaluation final (une fois approuvé, approuvé au regard de l'AIPRP et traduit) sera publié conformément à la Politique sur l'évaluation du CT.

Contexte de la SDD 2000

C'est en 1990 que l'on s'est engagé à produire une stratégie de développement durable. Cet engagement a été officialisé sur le plan juridique en décembre 1995 grâce à des modifications de la *Loi sur le vérificateur général*, qui ont créé le poste de Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) au sein du ministère du Vérificateur général. Ces modifications ont en outre exigé l'élaboration et la



présentation au Parlement d'une Stratégie de développement durable (SDD). Dans leur SDD respective, tous les ministères doivent indiquer comment ils intègrent les principes pratiques du développement durable à leurs politiques, programmes et activités. Une SDD à jour doit être présentée tous les trois ans, et des rapports d'étape doivent être fournis tous les ans dans le cadre des rapports sur le rendement ministériel.

La SDD 2000 de DEO comprend plusieurs cibles qui ont permis d'évaluer les progrès de DEO, de nos partenaires et de l'exécution des programmes. Elle présentait aussi trois grands engagements tout aussi importants qui amélioreraient l'efficacité de la stratégie. Dans sa SDD, DEO a pris les trois grands engagements suivants :

- mise en œuvre de notre SDD à l'aide d'un système de gestion environnementale fondé sur la norme ISO 14001;
- élaboration d'un cadre de mesure du rendement;
- participation de la haute direction de DEO.



APPENDICE B

GUIDES DES ENTREVUES



Guide des entrevues – Équipe verte

Nom du répondant : _____

Date : _____

Heure : _____

Intervieweur : _____

Bonjour, je m'appelle _____ et je travaille pour le Barrington Research Group, Inc. Diversification de l'économie de l'Ouest nous a demandé, par contrat, de procéder à l'évaluation de la SDD 2000 et de déterminer les orientations possibles pour la SDD 2003. La présente entrevue dure environ une heure, et les informations que vous fournirez resteront strictement confidentielles. Les résultats de l'entrevue ne seront présentés que sous forme résumée, et l'on ne donnera pas l'identité des répondants. Votre collaboration est tout à fait volontaire et vous pouvez, en tout temps, refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

Rôles et responsabilités

1. Quel est votre rôle au sein de DEO?
2. Quel est votre rôle relativement au dossier du développement durable? Ce rôle a-t-il des répercussions sur vos responsabilités à l'égard de DEO (qui ne touchent pas à votre rôle dans l'équipe)?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous au dossier du développement durable? Pourquoi avez-vous décidé de devenir membre de l'Équipe verte? (*Vous l'a-t-on demandé? Le faites-vous de façon bénévole? Est-ce un poste dont vous avez hérité?*)
4. Quel pourcentage de vos heures de travail consacrez-vous au DD?
5. Avez-vous remplacé une autre personne qui travaillait au dossier de développement durable? Si vous répondez oui, pour quelles raisons?

Contexte et compréhension de la SDD 2000 de DEO

6. De quelle façon comprenez-vous le développement durable en ce qui concerne DEO? (*Que signifie, pour vous, le développement durable à DEO?*)

Activités et buts de la SDD 2000

7. Avez-vous été en mesure d'exécuter les activités (d'obtenir les extrants) comme vous l'aviez prévu? Sinon, quelles activités ont été touchées?
 - a) L'Équipe verte s'est-elle butée à des obstacles pendant la mise en œuvre de la SDD 2000? Quels obstacles? (*p. ex. problèmes relatifs aux ressources humaines, infrastructure, incompatibilité des activités et des buts, partenariats inefficaces, absence de soutien de la direction, problèmes budgétaires.*)
8. Pensez-vous que les activités réalisées par l'Équipe verte étaient pertinentes et suffisamment nombreuses pour atteindre les buts fixés? Les activités étaient-elles trop ou trop peu ambitieuses?
 - b) Avez-vous compris les liens entre les activités et les buts?



c) À votre avis, certaines activités étaient-elles la clé de la réalisation des buts?

d) La SDD 2003 devrait-elle reprendre certaines activités?

9. Pensez-vous avoir réalisé des progrès au moment d'encourager une culture de développement durable à DEO, un des buts de la Stratégie? (*p. ex., pensez-vous que le personnel a été convaincu du bien-fondé des activités réalisées par l'Équipe verte?*)

Gestion

10. Pensez-vous que l'Équipe verte était un mécanisme de gestion « efficace »? Sauriez-vous améliorer son efficacité? (*Comment les tâches sont-elles réalisées? Si une tâche était abandonnée, y avait-il un responsable?*)
11. A-t-on surveillé ou contrôlé les progrès au regard du développement durable? De quelle façon? Le cas échéant, pourquoi? (*Disposiez-vous de cibles, de dates, de renseignements fondamentaux, de bases de données? Connaissiez-vous les responsabilités?*)
12. Pensez-vous que le DD est une priorité pour les gestionnaires de votre région? Comment la direction soutient-elle le DD?

Pertinence de la SDD 2000 par rapport au mandat

13. J'aimerais parler de la pertinence de la SDD 2000 par rapport au mandat de DEO. Vos réalisations au chapitre du DD ont-elle soutenu la réalisation du mandat de DEO? De quelle façon?

Le mandat de DEO consiste à :

- promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada;
- coordonner les activités économiques de l'administration fédérale dans l'Ouest;
- faire valoir les intérêts des Canadiens de l'Ouest dans les décisions prises à l'échelle nationale.

14. À votre avis, de quelle façon la SDD soutient-elle les priorités de DEO ou pourquoi échoue-t-elle à le faire? Comment pourrait-on mieux intégrer la SDD?

Orientations futures de la SDD

15. En ce qui concerne la SDD 2000, y a-t-il une réussite ou un défi particuliers qui vous viennent à l'esprit et que vous aimeriez commenter?
16. Auriez-vous des suggestions pour l'amélioration de la SDD 2003?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à notre questionnaire!



Guide des entrevues – Équipe de mise en œuvre du développement durable (EMODD)

Nom du répondant : _____

Date : _____

Heure : _____

Intervieweur : _____

Bonjour, je m'appelle _____ et je travaille pour le Barrington Research Group, Inc. Diversification de l'économie de l'Ouest nous a demandé, par contrat, de procéder à l'évaluation de la SDD 2000 et de déterminer les orientations possibles pour la SDD 2003. La présente entrevue dure environ une heure, et les informations que vous fournirez resteront strictement confidentielles. Les résultats de l'entrevue ne seront présentés que sous forme résumée, et l'on ne donnera pas l'identité des répondants. Votre collaboration est tout à fait volontaire et vous pouvez, en tout temps, refuser de répondre à une question ou mettre fin à l'entrevue.

Rôles et responsabilités

1. Quel est votre rôle au sein de DEO?
2. Quel est votre rôle relativement au dossier du développement durable? Ce rôle a-t-il des répercussions sur vos responsabilités à l'égard de DEO (qui ne touchent pas à votre rôle dans l'équipe)?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous au dossier du développement durable? Pourquoi avez-vous décidé de devenir membre de l'EMODD? (*Vous l'a-t-on demandé? Le faites-vous de façon bénévole? Est-ce un poste dont vous avez hérité?*)
4. Quel pourcentage de vos heures de travail consacrez-vous au DD?
5. Avez-vous remplacé une autre personne qui travaillait au dossier de développement durable? Si vous répondez oui, pour quelles raisons?

Contexte et compréhension de la SDD 2000 de DEO

6. De quelle façon comprenez-vous le développement durable en ce qui concerne DEO? (*Que signifie, pour vous, le développement durable à DEO?*)

Activités et buts de la SDD 2000

7. Avez-vous été en mesure d'exécuter les activités (d'obtenir les extrants) comme vous l'aviez prévu? Sinon, quelles activités ont été touchées?
 - a) L'EMODD s'est-elle butée à des obstacles pendant la mise en œuvre de la SDD 2000? Quels obstacles? (*p. ex. problèmes relatifs aux ressources humaines, infrastructure, incompatibilité des activités et des buts, partenariats inefficaces, absence de soutien de la direction, problèmes budgétaires*).
8. Pensez-vous que les activités réalisées par l'EMODD étaient pertinentes et suffisamment nombreuses pour réaliser les buts fixés? Les activités étaient-elles trop ou trop peu ambitieuses?



- b) Avez-vous compris les liens entre les activités et les buts?
 - c) À votre avis, certaines activités étaient-elles la clé de l'atteinte des buts?
 - d) La SDD 2003 devrait-elle reprendre certaines activités?
9. Quel progrès avez-vous réalisé dans l'atteinte des buts suivants :
- a) faciliter l'intégration du développement durable dans les pratiques administratives des PME de l'Ouest du Canada par l'entremise des partenaires du réseau?
 - b) intégrer le développement durable dans les programmes, services et activités que vous exécutez?
10. Comment procédez-vous pour évaluer si un projet est lié au DD? Cherchez-vous activement à financer les projets qui comportent un volet lié au DD? (Si vous avez répondu « non », pourquoi? Si vous avez répondu « oui », veuillez nous donner un exemple.) Savez-vous si la SDD a déjà été mise en œuvre dans des projets financés? Veuillez nous donner un exemple.
11. De façon générale, nous cherchons à savoir de quelle façon l'approche actuellement utilisée pour le financement de projets soutient ou non la SDD 2000 quant aux « résultats liés au DD ». Auriez-vous des commentaires concernant le financement des projets et leur contribution à la SDD 2000?
12. Dans quelle mesure pensez-vous que DEO a réussi à créer des partenariats avec d'autres projets clés en matière de DD? Qui sont les partenaires? *(les membres du réseau, des entreprises, le gouvernement fédéral, etc.)*

Gestion

13. Pensez-vous que l'EMODD était un mécanisme de gestion « efficace »? Sauriez-vous améliorer son efficacité? *(Comment les tâches sont-elles réalisées? Si une tâche était abandonnée, y avait-il un responsable?)*
14. A-t-on surveillé ou contrôlé les progrès au regard du développement durable? De quelle façon? Le cas échéant, pourquoi? *(Disponibilité de cibles, de dates, de renseignements fondamentaux, de bases de données? Connaissiez-vous les responsabilités?)*
15. Pensez-vous que le DD est une priorité pour les gestionnaires de votre région? Comment la direction soutient-elle le DD?

Pertinence de la SDD 2000 par rapport au mandat

16. J'aimerais parler de la pertinence de la SDD 2000 par rapport au mandat de DEO. Vos réalisations au chapitre du DD ont-elle soutenu la réalisation du mandat de DEO? De quelle façon?

Le mandat de DEO consiste à :

- promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest du Canada;
 - coordonner les activités économiques de l'administration fédérale dans l'Ouest;
 - faire valoir les intérêts des Canadiens de l'Ouest dans les décisions prises à l'échelle nationale.
17. À votre avis, de quelle façon la SDD soutient-elle les priorités de DEO ou pourquoi échoue-t-elle à le faire? Comment pourrait-on mieux intégrer la SDD?



Orientations futures de la SDD

18. En ce qui concerne la SDD 2000, y a-t-il une réussite ou un défi particuliers qui vous viennent à l'esprit et que vous aimeriez commenter?
19. Auriez-vous des suggestions pour l'amélioration de la SDD 2003?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à notre questionnaire!



APPENDICE C

NOTICES BIOGRAPHIQUES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Gail V. Barrington

Directrice de projet

M^{me} Gail Barrington a créé le Barrington Research Group, Inc. en 1985. C'était au départ une entreprise à propriétaire unique, et M^{me} Barrington en a fait une entreprise constituée en société comptant plus de 20 employés et associés. Elle a personnellement dirigé ou géré plus de 100 études d'évaluation dont bon nombre étaient de nature complexe.

Parmi ses principales recherches, mentionnons l'évaluation du Programme canadien de nutrition prénatale (Santé Canada, 1995-2004), l'évaluation du projet sur le VIH/sida chez les jeunes adultes (ministère de la Santé et du Bien-être de l'Alberta, 1993-1998), l'évaluation du programme de pairs conseillers des maisons d'hébergement de l'Alberta (The Muttart Foundation 1993-1996) et l'examen des services intégrés du district scolaire n° 12 de Yellowhead (Premier's Council on the Status of Persons with Disabilities, ministère de l'Apprentissage de l'Alberta, 1991). Cette dernière étude a été couronnée en 1992 par le Prix annuel des rapports d'évaluation, division H, de l'American Educational Research Association. Depuis 1995, M^{me} Barrington est l'évaluatrice nationale, pour le Canada, du Programme canadien de nutrition prénatale, un programme communautaire holistique qui s'adresse aux femmes enceintes à risque élevé et qui est financé par la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique de Santé Canada. Selon la Revue canadienne d'évaluation de programme, cette étude est un exemple d'évaluation qui montre clairement que l'approche habilitante est tout aussi fructueuse lorsqu'il s'agit d'évaluer d'importants programmes innovateurs à grande échelle qui visent la modification de l'ensemble d'un système. À l'heure actuelle, quelque 200 projets locaux participent à cette évaluation.

M^{me} Barrington a rédigé un des chapitres de l'ouvrage intitulé *Independent Consulting for Evaluators*, publié par les éditions Sage. Elle est en outre l'auteur d'un certain nombre d'articles concernant l'évaluation de programme. Parmi ses derniers articles, mentionnons *Empowerment Goes Large Scale : The Canada Prenatal Nutrition Experience*, paru dans la Revue canadienne d'évaluation de programme (numéro spécial, 1999, p. 179 à 192) et *When Management Changes: Advice for a Young Evaluator*, un commentaire sur les défis liés à l'éthique, publié par l'American Journal of Evaluation (20(2), 1999). M^{me} Barrington travaille actuellement à la rédaction de plusieurs entrées concernant la consultation pour l'Evaluation Encyclopedia, qui sera publiée en 2004 par les éditions Sage Publications, sous la direction de Sandra Matheson. Une brève biographie professionnelle de M^{me} Barrington figurera aussi dans cette encyclopédie. M^{me} Barrington est membre du comité d'éthique de l'American Evaluation Association et elle mène actuellement l'examen des lignes directrices de cette association. Membre de longue date de la Société canadienne d'évaluation, elle en a coprésidé la conférence annuelle à Banff (Alberta) en mai 2001.

L'Université de l'Alberta a décerné un doctorat en administration de l'éducation à M^{me} Barrington



en 1981. M^{me} Barrington a obtenu une maîtrise en littérature anglaise de l'Université Carleton (1971) et un baccalauréat en littérature anglaise de l'Université McGill (1967). Elle détient un brevet d'enseignement et enseigne aussi aux adultes. Elle a enseigné de nombreuses années au collège communautaire Grant MacEwan à Edmonton et à la faculté d'éducation de l'Université de Calgary. Elle est conseillère en gestion accréditée depuis 1988. En 1994, elle a été en nomination pour l'obtention du Prix de la femme d'affaires canadienne de l'année.

Laura N. L'Heureux, MA

Gestionnaire de projet

M^{me} L'Heureux fournit des services d'évaluation de programme et de recherche appliquée depuis 1996 à diverses organisations et elle collabore avec des employés, des étudiants et des professeurs d'université ainsi qu'avec divers groupes d'Autochtones, d'immigrants ou de réfugiés. Avant de se joindre au Barrington Research Group, elle travaillait à titre de chercheure indépendante. Elle a entre autres mené l'évaluation des besoins en services provinciaux relatifs aux immigrants et aux réfugiés, pour le compte du ministère des Relations gouvernementales et Affaires autochtones de la Saskatchewan ainsi que l'évaluation des besoins en enseignants, employés et étudiants pour l'Université de la Saskatchewan, étude visant à cerner les répercussions de l'informatique et du réseautage sur le campus. M^{me} L'Heureux a aussi collaboré avec le comité principal d'équité en emploi de l'Université de la Saskatchewan afin de dresser un inventaire des programmes visant l'équité et la diversité. Enfin, elle a fait l'évaluation des besoins et mené une enquête sur le niveau de satisfaction des diplômés du Collège des arts et sciences de la même université.

M^{me} L'Heureux travaille pour le Barrington Research Group depuis avril 2002. Elle a été chercheure principale, rédactrice principale et gestionnaire de projet pour l'évaluation à mi-mandat du Programme de prévention, de soutien et de recherche pour l'hépatite C de Santé Canada. Cette vaste étude a exigé la synthèse des données qualitatives et quantitatives recueillies par le truchement d'entrevues, de sondages, de documents sur le programme et de sept études de cas portant sur toutes les régions du Canada.

M^{me} L'Heureux détient un baccalauréat avec distinction en psychologie (1996) et une maîtrise en psychologie sociale appliquée (2002) décernés par l'Université de la Saskatchewan. Ses études de cycle supérieur ont porté sur les compétences en évaluation théorique des programmes et en recherche appliquée, y compris la conception d'études, les techniques d'entrevue, les statistiques multidimensionnelles, la théorie des mesures et la psychologie sociale et organisationnelle. En plus d'effectuer ses travaux d'évaluation et de recherche, elle a acquis des compétences en facilitation et en formation dans le domaine du leadership, de la gestion des différends, du développement organisationnel et de la gestion de la diversité. M^{me} L'Heureux est actuellement vice-présidente de la section albertaine de la Société d'évaluation du Canada, dont elle est membre depuis 1998, en plus de participer à titre bénévole aux travaux de l'équipe de perfectionnement professionnel de l'Association canadienne des conseillers en management, dont elle est membre depuis 2002. Elle veut en outre obtenir un titre de conseillère en management accréditée.



M^{me} Chandler est adjointe de recherche depuis 1999. Elle a participé à un certain nombre de projets qui lui ont donné l'occasion de collaborer avec des universitaires et des représentants d'organismes gouvernementaux et de divers secteurs de l'industrie. Cette expérience a entre autres exigé l'élaboration de sondages sur la planification des transports pour le compte de la Ville de Calgary et la fourniture de conseils à l'intention de professionnels du développement concernant la définition et la mesure de « l'acquisition de compétences » dans le cadre d'un projet multidisciplinaire sur l'acquisition de compétences qui s'est déroulé au Tibet. Jennifer a travaillé à titre d'adjointe de recherche pour le Barrington Research Group pendant l'évaluation à mi-mandat du Programme de prévention, de soutien et de recherche sur l'hépatite C de Santé Canada. Dans le cadre de ce projet, elle a réalisé un examen documentaire minutieux, organisé et réalisé les entrevues des intervenants et procédé à l'analyse des données. M^{me} Chandler termine actuellement une maîtrise en sciences de l'environnement à la faculté d'aménagement de l'environnement de l'Université de Calgary, programme qui vise la recherche multidisciplinaire appliquée à la résolution des problèmes environnementaux. Ses recherches actuelles visent la participation publique à la planification du rétablissement des espèces en péril et les méthodes de réduction des différends pendant les processus de planification.