

# 2001



Rapport de la  
**commissaire**  
à l'environnement et  
au développement durable  
à la Chambre des communes

**Gestion du développement durable**

**Chapitre 2**

Les systèmes de gestion du développement durable

**Chapitre 3**

L'information communiquée sur le développement durable : le point sur l'efficacité du système

**Chapitre 4**

L'évaluation des premières stratégies de développement durable

**Chapitre 5**

L'intégration de la dimension sociale : un jalon clé

*Le Rapport de l'an 2001 de la commissaire à l'environnement et au développement durable comporte sept chapitres, ainsi que le « Point de vue de la commissaire—2001 » et un Avant-propos. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également disponible sur notre site Web à [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953  
Télécopieur : (613) 954-0696  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2001  
N° de catalogue FA1-2/2001-5F  
ISBN 0-662-86210-4



Chapitre

# 2

Les systèmes de gestion  
du développement durable

*Les travaux de vérification dont traite ce chapitre ont été menés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux méthodes du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces politiques et méthodes respectent les normes recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Les Canadiens s'attendent à ce que l'environnement soit sécuritaire	5
Un système de gestion qui fonctionne bien est essentiel au succès et à l'amélioration continus	5
Objet de la vérification	6
<b>Observations et recommandations</b>	<b>9</b>
<b>Les ministères qui sont des chefs de file montrent que cela peut être fait</b>	<b>9</b>
Quatre ministères ont un système de gestion qui fonctionne bien	10
Quatre ministères ont presque réussi	10
<b>Huit ministères n'ont pas réussi</b>	<b>11</b>
Six ministères affichent des lacunes notables	11
Deux ministères présentent des lacunes importantes dans la plupart des domaines de la gestion du développement durable	11
<b>L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion</b>	<b>12</b>
Les problèmes persistent au fil du temps	12
La planification est généralement bien faite	13
La mise en œuvre du plan fait problème	13
Les outils d'amélioration continue sont l'exception	14
Examen de la gestion	15
Causes sous-jacentes des lacunes	16
Rôles et responsabilités essentiels	17
Aucune date n'a été fixée à l'échelle du gouvernement pour la mise en œuvre	18
<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>20</b>
<b>Annexe</b>	
Pratiques exemplaires de six ministères	21





# Les systèmes de gestion du développement durable

---

## Points saillants

**2.1 Le chapitre présente un message mixte.** On trouve des exemples de progrès réels dans la mise en œuvre des systèmes de gestion du développement durable dans certains ministères : Industrie Canada, le ministère de la Défense nationale, Ressources naturelles Canada et Transports Canada. Par ailleurs, d'autres ministères n'ont pu produire de preuves suffisantes de l'existence d'un système de gestion des engagements énoncés dans leur stratégie de développement durable.

**2.2** Huit des 16 ministères que nous avons vérifiés cette année ont montré sans contredit que leur système de gestion était doté de la plupart des éléments nécessaires pour assurer le respect des engagements pris dans leur stratégie de développement durable. Cependant, huit ministères n'ont pu nous montrer qu'ils avaient un système de gestion. Nous craignons que les ministères qui n'ont pu le faire ne puissent respecter leurs engagements à ce chapitre et ralentissent ainsi le gouvernement fédéral dans sa progression vers le développement durable.

**2.3 Réflexions sur les trois dernières années.** Il y a trois ans, nous nous attendions à ce que les ministères puissent élaborer et mettre en œuvre des systèmes de gestion pour respecter leurs engagements en matière de développement durable. Les ministères chefs de file ont montré qu'il était possible d'y parvenir. Cependant, il y a encore beaucoup trop de chaînons manquants. Nous craignons que les ministères non performants ralentissent les autres. Nous sommes inquiets, car l'enjeu n'est pas le respect d'un modèle de système de gestion, mais plutôt la capacité pour le gouvernement de tenir sa promesse d'adopter un programme de développement durable. L'adoption d'une approche méthodique à l'égard de la gestion du développement durable est une étape décisive : elle indique si le gouvernement est sérieux en matière de développement durable ou s'il traite la question comme un exercice bureaucratique. Seulement la moitié des ministères que nous avons vérifiés cette année ont franchi cette étape.

**2.4 La plus grande entreprise au Canada n'a pas de stratégie concertée.** La plus grande entreprise au Canada — le gouvernement fédéral — n'a ni stratégie de gestion commune, ni normes établies, ni calendrier, ni système de surveillance pour guider les ministères dans l'exécution des programmes de développement durable et les en tenir responsables. Le gouvernement du Canada doit avoir une vue d'ensemble, y compris un calendrier convenu pour la mise en œuvre des systèmes de gestion. Ainsi, tous les ministères pourraient être dotés de systèmes de gestion uniformes dans un délai raisonnable.

## Contexte et autres observations

**2.5** En 1997, 28 ministères fédéraux ont déposé leur première stratégie de développement durable à la Chambre des communes. Chacune des stratégies contenait le plan d'action du ministère, y compris les objectifs et les cibles dont celui-ci et les autres parties devraient se servir comme points de repère pour mesurer les progrès.

**2.6** En 1999 et en 2000, nous avons fait rapport sur les pratiques de gestion suivies par 12 ministères pour mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Nous avons démontré, dans des rapports précédents, qu'un système de gestion qui fonctionne bien est un excellent indicateur de la probabilité que les résultats escomptés seront obtenus. Comme point de repère d'une bonne pratique, nous nous sommes servis de la norme sur les systèmes de gestion de l'environnement de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14001). Cette année, nous avons évalué, à l'aide du même point de repère, les pratiques de gestion des 16 autres ministères.

**2.7** Comme nous l'avons souligné dans nos rapports de 1999 et de 2000, la majeure partie de la documentation que les ministères ont transmise pour décrire les systèmes et les processus a été préparée après que les ministères eurent été choisis pour faire l'objet d'un examen du commissaire à l'environnement et au développement durable. Nous avons observé que bon nombre des ministères avaient déployé beaucoup d'efforts aux fins suivantes : décrire les éléments de leur système de gestion de l'environnement et du développement durable, apporter des améliorations aux programmes et élaborer d'autres plans et initiatives. Dans certains ministères — Industrie Canada, l'Agence Parcs Canada, la Gendarmerie royale du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et Développement des ressources humaines Canada —, des experts-conseils indépendants ont effectué le gros du travail. Ces organisations doivent veiller à conserver à l'interne les connaissances acquises par les experts-conseils.

**2.8** Nos prochaines vérifications porteront sur la progression de certains ministères vers le développement durable. Dans le cas des ministères qui pouvaient attester de l'existence d'un système de gestion efficace, nous nous attendons à ce que leur système de gestion fonctionne à tous les niveaux et dans tous les lieux de travail de l'organisation. Pour les ministères ayant affiché des lacunes importantes, nous nous attendons à ce qu'ils prennent des mesures pour combler ces lacunes et à ce qu'ils accomplissent des progrès en vue de respecter leurs engagements en matière de développement durable.

**Le gouvernement reconnaît que des processus de gestion efficaces sont essentiels pour atteindre les objectifs énoncés dans les stratégies de développement durable des ministères.**

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor conseillera les ministères et les organismes sur l'adoption ou le renforcement de processus de gestion adéquats visant à appuyer leurs activités. Le Bureau du Conseil privé veillera à ce que les cadres supérieurs reconnaissent l'importance accordée au développement durable par le gouvernement.**

Environnement Canada assumera un rôle de chef de file et aidera à coordonner les efforts de promotion du développement durable que mèneront les divers ministères. Chaque ministre doit rendre compte directement au Parlement du rendement de son ministère à l'égard des objectifs énoncés dans la stratégie.



## Introduction

### Les Canadiens s'attendent à ce que l'environnement soit sécuritaire

**2.9** Le gouvernement fédéral reconnaît l'importance de l'environnement aux yeux des Canadiens et il s'est engagé à mettre en œuvre un programme de développement durable. Si le gouvernement ne peut respecter son engagement d'assurer un environnement plus sain et un mode de vie plus durable, il en résultera des risques importants. Les risques que courent les Canadiens sont plus importants et plus complexes que jamais. Ils sont plus insidieux, comme dans le cas de l'exposition à long terme à des substances toxiques, et les enjeux sont encore plus grands. Sans une approche méthodique à l'égard de la mise en œuvre du développement durable au Canada, nous craignons que les résultats ne soient pas conformes aux engagements. Nous craignons aussi que les efforts portent sur des questions moins importantes.

**2.10 Deux principes directeurs.** Le succès ou l'échec du programme de développement durable du gouvernement repose sur deux principes : les engagements dans les stratégies de développement durable doivent être significatifs et être conformes aux priorités gouvernementales, et le gouvernement doit avoir la capacité de les respecter.

**2.11** Si le gouvernement ne suit pas ces principes, il pourrait mettre en danger la santé et le bien-être à long terme des Canadiens. Dans nos rapports précédents, nous avons parlé de l'écart entre les engagements et la réalité : le non-respect par le gouvernement fédéral des engagements énoncés dans sa politique. Un bon rendement est un moyen efficace de combler l'écart entre les engagements et la réalité et de regagner de la crédibilité, tant au Canada qu'à l'étranger.

### Un système de gestion qui fonctionne bien est essentiel au succès et à l'amélioration continus

**2.12** En 1997, 28 ministères fédéraux ont présenté leur première stratégie de développement durable à la Chambre des communes. Chacune des stratégies contenait un plan d'action, y compris les objectifs et les cibles dont les ministères et les autres parties devraient se servir comme points de repère pour mesurer les progrès.

**2.13** À notre avis, les résultats comptent davantage pour les parlementaires et les Canadiens que les systèmes et les procédures utilisés pour les produire. Cependant, nous avons déterminé que pour les trois premières années du cheminement vers le développement durable, il ne serait pas possible de vérifier les résultats. En effet, le processus de mise en œuvre n'était pas suffisamment avancé et bon nombre des engagements pris dans la première série de stratégies ne comprenaient ni objectifs ni cibles mesurables ou assortis d'une échéance. Comme solution de rechange, nous avons jugé que pour le moment, il serait plus efficace d'examiner les systèmes de gestion que les ministères ont établis pour assurer le respect de leurs engagements en matière

de développement durable. Nous pensons que ces systèmes constituent un indicateur valable de la capacité et de l'intention d'un ministère de respecter les engagements pris dans sa stratégie de développement durable. En outre, vu l'absence d'orientation plus directe, nous avons pensé que nos vérifications pourraient aider les ministères à établir des systèmes de gestion efficaces.

**2.14** En février 2001, les ministères ont présenté leur seconde stratégie de développement durable au Parlement. Au cours des trois dernières années, ils ont rendu compte de leur rendement.

**2.15** La pièce 2.1 présente seulement trois engagements significatifs de ministères, qui sont extraits de leur deuxième stratégie de développement durable. Il en existe des dizaines d'autres. Les meilleures pratiques nous ont appris qu'un système de gestion n'est pas garant du succès; cependant, l'absence d'un système qui fonctionne augmente le risque que les engagements ne soient pas respectés. Dans le chapitre 3 du présent Rapport, nous indiquons qu'après 3 ans, les ministères ont déclaré n'avoir respecté que 36 p. 100 des engagements énoncés dans leurs stratégies.

### Pièce 2.1 Engagements significatifs tirés de la deuxième stratégie des ministères

#### Agence canadienne de développement international

L'un des buts de l'Agence en matière de politique et de programme de développement est de « concourir au développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. »

#### Affaires indiennes et du Nord Canada

« Un environnement humain et naturel en santé » est le premier but des engagements du Ministère dans le Nord (Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut).

#### Ministère des Finances

L'un des enjeux clés du Ministère est d'intégrer l'économie et l'environnement. Cela suppose de miser sur la base analytique et les connaissances du Ministère pour intégrer plus étroitement les considérations économiques et environnementales dans des politiques ciblées en matière d'impôt et de dépenses et dans les politiques connexes.

Source : Stratégies de développement durable, 2001-2003

### Objet de la vérification

**2.16** Notre vérification avait pour objectif de déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes fédéraux ont établi des systèmes de gestion pour gérer leurs engagements en matière de développement durable. Nous avons évalué cette capacité en déterminant si chaque système de gestion est complet et en examinant la façon dont il est appliqué.

**2.17** Au cours des vérifications que nous avons effectuées pendant les trois dernières années, nous avons tenté de répondre à deux questions : Les ministères se sont-ils dotés de la capacité de mettre en œuvre leur stratégie? Les ministères font-ils ce qu'ils ont dit qu'ils feraient dans leur stratégie?

**2.18** Afin de répondre à la première question, nous avons comparé, dans nos rapports de 1999 et de 2000, les pratiques de gestion de 12 ministères aux normes reconnues de bonnes pratiques de gestion. Nous avons fait de même pour ce chapitre avec les 16 autres ministères (voir la pièce 2.2). Le chapitre 3 du Rapport répond à la seconde question.

**2.19** Nous n'avons ni évalué les résultats des ministères ni formulé d'opinion sur leur rendement jusqu'à maintenant, sauf sur le rendement communiqué par les ministères eux-mêmes. Nous vérifierons leur rendement dans de futurs rapports et en rendrons compte.

---

### Pièce 2.2 Ministères vérifiés

#### Rapport de 2001 du commissaire à l'environnement et au développement durable

- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Agence canadienne de développement international
- Agence Parcs Canada
- Défense nationale
- Développement des ressources humaines Canada
- Environnement Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Industrie Canada
- Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
- Ministère des Finances
- Ressources naturelles Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Service correctionnel Canada
- Transports Canada
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

#### Rapport de 2000

- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Agence des douanes et du revenu du Canada
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Ministère du Patrimoine canadien
- Pêches et Océans
- Solliciteur général Canada

#### Rapport de 1999

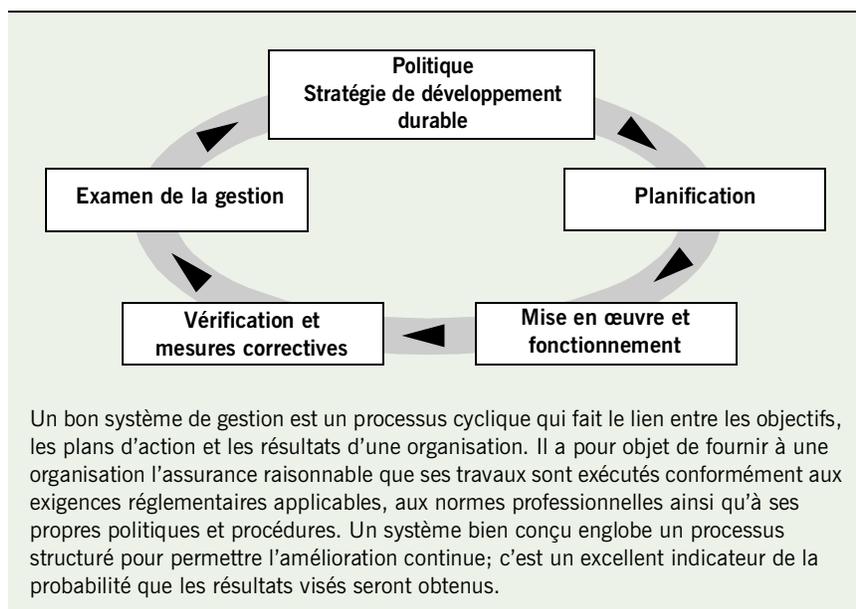
- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Anciens combattants Canada
- Citoyenneté et Immigration Canada
- Ministère de la Justice
- Santé Canada

**2.20 Ce que nous nous attendions à trouver.** En 1995, le gouvernement a donné aux ministères la directive d'élaborer des systèmes de gestion de l'environnement en suivant les meilleures pratiques d'autres secteurs. Les éléments d'un système de gestion qui fonctionne bien sont illustrés à la pièce 2.3. Ce système reflète les principes et les étapes du programme de gestion moderne adopté par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le gouvernement avait également demandé aux ministères de faire en sorte que leur système de gestion et leurs pratiques opérationnelles favorisent le développement durable. En réponse à ces requêtes, tous les ministères, sauf trois, ont mentionné dans leur stratégie de développement durable de 1997 leur intention d'établir un système de gestion approprié. Par conséquent, nous nous attendions à ce que chaque ministère ait un système de gestion lui permettant de donner suite aux engagements qu'il avait pris dans sa stratégie.

**2.21** Pour cette vérification, nous avons demandé aux ministères de faire une autoévaluation fondée sur la norme sur les systèmes de gestion de l'environnement de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14001). Au cours des années précédentes, nous avons effectué des évaluations conjointement avec les ministères. Cette évaluation était aussi fondée sur la norme ISO 14001 pour les critères génériques. Nos constatations reposent sur les preuves présentées par les ministères.

**2.22** Lorsque nous évaluons un ministère, nous cherchons des preuves de l'existence des cinq éléments d'un système de gestion qui fonctionne bien (voir la pièce 2.3). Nous comparons ensuite les résultats de chaque ministère aux résultats de tous les ministères de notre échantillon. Nous avons constaté que chaque ministère se trouve dans un des quatre niveaux décrits à la pièce 2.4. On trouvera d'autres détails dans À propos de la vérification à la fin du chapitre.

### Pièce 2.3 Un système de gestion qui fonctionne bien



## Observations et recommandations

### Les ministères qui sont des chefs de file montrent que cela peut être fait

**2.23 Un message mixte.** Nous avons constaté que la capacité de gérer les questions liées à l'environnement et au développement durable des 16 ministères que nous avons vérifiés cette année variait considérablement. La plupart des ministères ont en place certains éléments d'un système de gestion pour veiller au respect de leurs engagements en matière d'environnement et de développement durable. Cependant, seuls quatre ministères possèdent un système de gestion tout à fait adéquat qui leur permet de gérer et de respecter les engagements énoncés dans leur stratégie de développement durable. Quatre autres ministères ont établi une capacité de gestion qui intègre la plupart des éléments d'un système de gestion efficace. Si ces ministères utilisaient mieux cette capacité dans tous leurs secteurs, ils auraient un système de gestion qui fonctionne entièrement. Par ailleurs, le système de gestion de six ministères comporte des lacunes importantes. Ces ministères doivent améliorer grandement leur système pour pouvoir démontrer qu'ils possèdent la capacité de respecter les engagements contenus dans leur stratégie. Enfin, deux ministères ont énormément de difficultés à établir un système de gestion approprié répondant à leurs besoins en matière de développement durable. Les paragraphes suivants et la pièce 2.4 présentent plus de détails à ce sujet.

#### Pièce 2.4 Évaluation du système de gestion de 16 ministères

<b>Niveau I</b>	Ces ministères ont soit un système de gestion qui fonctionne pour leurs engagements en matière d'environnement et de développement durable ou soit un système qui ne répondait pas aux critères de vérification pour quelques aspects mineurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie Canada</li> <li>• Défense nationale</li> <li>• Ressources naturelles Canada</li> <li>• Transports Canada</li> </ul>
<b>Niveau II</b>	Ces ministères ont un système de gestion dont un des cinq éléments présente une lacune importante ou dont le fonctionnement varie à l'échelle du ministère.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service correctionnel Canada</li> <li>• Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international</li> <li>• Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</li> <li>• Secrétariat du Conseil du Trésor</li> </ul>
<b>Niveau III</b>	Ces ministères ont plus d'une lacune importante. Dans la plupart des cas, la lacune a trait à la capacité du ministère de mesurer son rendement et d'en rendre compte, d'examiner les pratiques actuelles et de guider les améliorations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agence canadienne d'évaluation environnementale</li> <li>• Environnement Canada</li> <li>• Développement des ressources humaines Canada</li> <li>• Agence Parcs Canada</li> <li>• Gendarmerie royale du Canada</li> <li>• Agence canadienne de développement international</li> </ul>
<b>Niveau IV</b>	Ces ministères ont un système de gestion des engagements en matière de développement durable qui comporte des lacunes importantes dans la plupart de ses éléments.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère des Finances</li> <li>• Affaires indiennes et du Nord Canada</li> </ul>

**2.24** L'examen des première et deuxième stratégies de développement durable des ministères a révélé que sur les stratégies de 27 ministères et organismes (Parcs Canada faisait partie de Patrimoine canadien), seulement 3 stratégies ne contenaient pas l'engagement d'établir une forme quelconque de système de gestion. En 2001, 19 des 28 stratégies montrent que les ministères n'ont pas de système de gestion complet. Les plans ministériels corroborent nos constatations.

### Quatre ministères ont un système de gestion qui fonctionne bien

**2.25 Les ministères de niveau I.** Le ministère de la Défense nationale, Industrie Canada, Ressources naturelles Canada et Transports Canada ont tous fourni la preuve qu'ils possédaient un système de gestion qui fonctionne bien pour assurer le respect des engagements énoncés dans leur stratégie.

**2.26** Ces ministères ont montré qu'une approche systématique à l'égard de la gestion du développement durable est possible. Ils ont bien cerné les aspects de l'environnement et du développement durable; ils ont établi des objectifs et des cibles, des programmes, des systèmes de surveillance et de suivi ainsi que des procédures de rapport; et ils ont fait participer activement la haute direction à l'examen de leur rendement. Il y a des preuves que les engagements ont été gérés depuis l'étape de leur détermination initiale jusqu'à l'étape de l'examen de la gestion (ou examen par la direction) des progrès et des réalisations.

**2.27** Ces ministères ont consacré des ressources à l'établissement d'un système de gestion pour guider leurs activités en matière d'environnement et de développement durable. Facteur plus important, ils ont obtenu l'engagement de la haute direction à cet égard. Notre vérification de ces quatre ministères a révélé un certain nombre de pratiques exemplaires, dont certaines sont présentées à l'annexe de ce chapitre.

### Quatre ministères ont presque réussi

**2.28 Ministères de niveau II.** Ces ministères ont mis en place bon nombre des éléments d'un système de gestion qui fonctionne bien. Cependant, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Affaires étrangères et Commerce international ne les appliquent pas uniformément à tous leurs programmes. De plus, Service correctionnel Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont un ou plusieurs éléments de leur système qui comportent des faiblesses. Ces faiblesses étaient souvent évidentes dans les rapports de surveillance et de rendement que nous avons examinés. Ceux-ci ne faisaient pas toujours de renvois clairs aux objectifs et aux cibles cernés dans la stratégie du ministère. Ces ministères ont déployé beaucoup d'efforts pour gérer leurs engagements en matière de développement durable. En poursuivant leurs efforts, ils devraient être en mesure de montrer qu'ils possèdent la capacité de gérer, à l'échelle ministérielle, les engagements énoncés dans leur stratégie de développement durable. D'autres pratiques exemplaires de deux de ces ministères sont présentées à l'annexe de ce chapitre.

## Huit ministères n'ont pas réussi

### Six ministères affichent des lacunes notables

**2.29 Ministères de niveau III.** Développement des ressources humaines Canada, l'Agence Parcs Canada, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, la Gendarmerie royale du Canada, Environnement Canada, l'Agence canadienne de développement international affichent des lacunes dans leur capacité de gérer leurs engagements en matière de développement durable, si l'on se fonde sur les preuves présentées par chaque ministère. Nous avons constaté que la haute direction doit réévaluer son niveau d'engagement ou sa façon de gérer la mise en œuvre de la stratégie du ministère. Il convient de noter que jusqu'à tout récemment, la stratégie du ministère du Patrimoine canadien englobait l'Agence Parcs Canada. L'Agence Parcs Canada a préparé sa première stratégie et commence à établir un système de gestion pour celle-ci.

### Deux ministères présentent des lacunes importantes dans la plupart des domaines de la gestion du développement durable

**2.30 Ministères de niveau IV.** Le ministère des Finances et Affaires indiennes et du Nord Canada n'ont pu fournir de preuves suffisantes montrant qu'ils géraient adéquatement le développement durable à l'échelle ministérielle. À notre avis, les activités et les initiatives à l'appui des engagements de développement durable risquent vraiment de n'être entreprises que de façon ponctuelle pour divers programmes de chaque ministère. Même si le ministère des Finances a décrit dans sa première stratégie de développement durable de nouveaux processus et des mécanismes de coordination, nous pensons que l'efficacité et l'efficacités augmenteraient si ces ministères adoptaient une structure et une approche plus systématiques. Il faut dire que six années se sont écoulées depuis que le gouvernement a demandé aux ministères d'adopter un système de gestion et que les progrès demeurent lents pour ces deux ministères.

**2.31** Le ministère des Finances a indiqué qu'il intégrait le développement durable à tous les aspects de son travail. Cependant, il n'a pu fournir de preuves convaincantes montrant que les engagements en matière de développement durable qu'il a pris dans sa première stratégie (1997–2000) étaient gérés de façon systématique ou qu'ils avaient été pleinement intégrés aux processus existants.

**2.32** Affaires indiennes et du Nord Canada a établi trois systèmes distincts de gestion du développement durable au niveau des directions générales. Ce ministère est responsable, au nom du gouvernement fédéral, de l'élaboration et de la coordination d'une stratégie de développement durable pour le Nord. Bien que des mesures à l'appui du développement durable aient été prises, les progrès de chacune des directions générales sont inégaux. Le Ministère devra déployer des efforts considérables pour montrer qu'il possède la capacité de gérer le développement durable à l'échelle ministérielle.

**2.33** Ces constatations nous inquiètent, car le ministère des Finances et Affaires indiennes et du Nord Canada sont des parties importantes du programme de développement durable du gouvernement.

## L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de gestion

### Les problèmes persistent au fil du temps

**2.34 Tendances constatées au cours des vérifications précédentes.** Dans nos rapports de 1999 et de 2000, nous avons indiqué que les pratiques des ministères étaient les plus avancées à l'étape de la planification des systèmes de gestion ministériels. Les systèmes s'affaiblissaient au fur et à mesure que les ministères passaient de l'étape de la planification à l'étape de la mise en œuvre et du fonctionnement. Ils étaient au point le plus faible à l'étape de la vérification et des mesures correctives et à celle de l'examen par la direction. La pièce 2.5 présente nos constatations antérieures. Elles sont conformes aux constatations de la présente vérification.

#### Pièce 2.5 Constatations des vérifications précédentes

##### Réglementation et mise en œuvre

- Les ministères n'avaient pas encore spécifié ni classé par ordre de priorité leurs obligations réglementaires et leurs autres obligations éventuelles en matière d'environnement et de développement durable.
- Les ministères n'avaient pas encore établi ni appliqué de pratiques, de procédures, et d'instructions de travail systématiques pour la mise en œuvre, la surveillance et le contrôle de leur stratégie.

##### Formation

- Les ministères n'avaient pas encore évalué leurs besoins de formation.

##### Vérification interne

- La plupart des ministères n'avaient pas encore effectué de vérification interne de leurs pratiques de gestion en matière d'environnement et de développement durable.

##### Examen par la haute direction

- La haute direction n'avait généralement pas vérifié si les pratiques de gestion du ministère appliquées à la mise en œuvre de la stratégie étaient adéquates.
- Les cibles de rendement et les rapports sur le rendement étaient inexistantes ou vagues, de sorte que les ministères (et les parties intéressées indépendantes) ne possédaient pas l'information nécessaire pour surveiller les progrès ou prendre des mesures correctives.
- La plupart des ministères n'avaient pas de procédures pour s'assurer que des mesures correctives étaient prises lorsque le rendement ne correspondait pas aux attentes.
- Même si l'on nous avait dit que la haute direction avait effectué des examens périodiques des progrès par rapport aux objectifs de la stratégie, nous n'avons pas trouvé dans les dossiers les résultats de ces examens ni les mesures correctives recommandées par la direction.

## La planification est généralement bien faite

**2.35 C'est à l'étape de la mise en œuvre que les ministères chefs de file se distinguent des autres.** Comme nous l'avons constaté lors de nos vérifications précédentes, la plupart des ministères ont une forte capacité de planification des besoins en matière de développement durable. Les ministères chefs de file sont en mesure d'adopter une approche systématique pour établir les objectifs, les cibles et les programmes pour toutes les questions importantes. Nous avons aussi observé que de nombreux ministères avaient affecté des ressources limitées à chacun des processus nécessaires à l'élaboration de leur stratégie de développement durable de 2001. Dans de nombreux cas, les ministères de niveaux III et IV ont dû mettre l'accent sur l'élaboration d'une stratégie révisée, ce qui a ralenti encore plus l'établissement de leur système de gestion.

## La mise en œuvre du plan fait problème

**2.36** La moitié des ministères (ceux qui affichaient de nombreuses lacunes) n'ont pas précisé la structure de leurs programmes ni la répartition des responsabilités afférentes à ces derniers. Presque tous les ministères ont été en mesure de déterminer la structure et la méthode qu'ils utilisent pour produire une stratégie, mais de nombreux ministères n'ont pas de méthode semblable pour la mise en œuvre des stratégies. Les ministères qui affichaient des lacunes importantes étaient incapables d'établir des objectifs et des cibles pour leurs opérations.

**2.37 Aller au-delà de l'étape de la planification.** Les ministères qui considèrent le développement durable comme étant avant tout un exercice bureaucratique n'ont pu faire état de changements importants apportés aux programmes et aux activités ou à la façon de mener leurs activités. Même s'ils pouvaient indiquer des activités ou des projets particuliers ayant contribué à l'atteinte des objectifs et des cibles en matière de développement durable, ils n'avaient pas d'approche systématique pour établir la responsabilité et assurer la reddition de comptes à l'égard de tous les engagements. Dans plusieurs cas, les ministères affirmaient qu'ils géraient déjà leurs activités en vue d'assurer un développement durable et qu'ils l'avaient entièrement intégré à leurs activités actuelles. Cependant, ils étaient incapables de démontrer l'existence de systèmes d'attribution des tâches et de mesure du rendement pour leurs engagements en matière de développement durable.

**2.38** Près de trois ans après le dépôt des premières stratégies, nous observons une séparation claire entre les ministères qui avaient dépassé l'étape de la planification et avaient commencé à mettre en œuvre des systèmes et des procédures opérationnelles pour gérer leurs engagements et ceux qui ne l'avaient pas fait. Cette constatation est également conforme à celles des vérifications précédentes.

**2.39 La formation est essentielle mais inégale.** Comme les concepts et l'application du développement durable sont nouveaux pour la majeure partie des membres du personnel, il est essentiel de leur offrir une formation à l'étape de la mise en œuvre.

**2.40** De nombreuses bonnes pratiques apparaissent en matière de formation sur le développement durable. Par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a élaboré et entrepris d'offrir un programme de formation à l'échelle du Ministère sur les questions liées à l'environnement et au développement durable. Industrie Canada a également élaboré un cours sur les questions de développement durable qui touchent ses programmes. Cependant, la plupart des ministères n'offraient que peu ou pas de formation régulière et n'avaient pas cerné systématiquement leurs besoins de formation. Aucun ministère n'a pu fournir la preuve que tous les principaux employés avaient reçu une formation proportionnelle aux risques environnementaux de leurs activités ou aux objectifs en matière d'environnement et de développement durable dont ils sont responsables.

**2.41** Le personnel que nous avons interviewé a indiqué qu'il avait besoin d'information sur la façon de gérer le développement durable partout au gouvernement et qu'il manquait d'information de qualité sur « ce qu'il devait faire » à cet égard. La sensibilisation au développement durable a été en grande partie l'affaire du Réseau interministériel sur les stratégies de développement durable. Cependant, ce réseau ne visait pas à répondre aux besoins plus vastes de formation des gestionnaires.

### Les outils d'amélioration continue sont l'exception

**2.42 La surveillance et la mesure des progrès sont essentielles.** Les procédures établies par les ministères pour surveiller le rendement en matière de développement durable et en rendre compte diffèrent considérablement. Les ministères de niveau I (la Défense nationale, Ressources naturelles Canada, Transports Canada et Industrie Canada) ont pris des mesures pour établir des procédures afin d'assurer le suivi de leurs engagements en matière de développement durable et d'évaluer régulièrement les progrès réalisés. Sans de telles procédures, on peut douter de la capacité d'un ministère de faire le suivi des progrès réalisés à l'égard de leurs engagements. Cette information est essentielle pour permettre à la direction de surveiller la mesure dans laquelle l'organisation progresse et de prendre des mesures correctives dans les domaines où le rendement est inférieur aux niveaux prévus.

**2.43 Une mauvaise surveillance nuit à la crédibilité des rapports sur le rendement.** L'absence de procédures de surveillance soulève des questions quant à la fiabilité de l'information sur le rendement en matière de développement durable communiquée dans les rapports. Cette information est souvent recueillie en réponse à des exigences précises, telle une demande d'information transmise dans le cadre du processus de préparation des rapports ministériels sur le rendement. Cependant, les procédures permettant de compiler l'information et d'évaluer le rendement ne sont pas bien définies.

Pour produire l'information requise, il faut habituellement un effort ponctuel. Communiquer de l'information plus qu'une fois par année est certainement plus utile et plus efficace.

**2.44** L'exemple suivant montre bien la valeur d'une approche systématique à l'égard du contrôle des progrès. Ainsi, Développement des ressources humaines Canada n'a pu fournir de preuves pour justifier une déclaration faite dans son rapport sur le rendement. Le Ministère a déclaré avoir respecté le deuxième engagement principal de sa stratégie de développement durable, à savoir tenir compte du développement durable lors de l'élaboration de ses politiques et programmes en matière de développement des ressources humaines. Le Ministère n'a pu prouver la déclaration contenue dans son rapport sur le rendement au Parlement; il n'a pu que nous donner sa parole à cet effet. Il se peut qu'il ait atteint son objectif, mais en raison des lacunes de ses systèmes de contrôle, il n'a pu le prouver.

**2.45** Outre les ministères de niveau I, tous les autres ministères doivent améliorer sensiblement les procédures utilisées pour surveiller les progrès réalisés par rapport à leurs engagements en matière de développement durable.

**2.46 Les systèmes de mesures correctives solides sont rares.** Nous avons constaté que de nombreux ministères n'avaient pas mis en place une procédure officielle de vérification et de mesures correctives, laquelle est essentielle à l'amélioration continue du système de gestion.

**2.47** Notre évaluation des systèmes de gestion et des procédures à l'égard des mesures correctives a révélé qu'ils en étaient à leurs toutes premières étapes d'élaboration dans tous les ministères, à l'exception des ministères de niveau I. Par exemple, le ministère de la Défense nationale et Industrie Canada ont montré qu'ils avaient établi des procédures solides dans ce domaine, notamment la surveillance régulière de la mise en œuvre de leur plan d'action, des évaluations indépendantes de la mise en œuvre de leur stratégie de développement durable et un processus de mesures correctives documenté.

### Examen de la gestion

**2.48** Aux premières étapes d'un nouveau programme, la haute direction doit effectuer des examens fréquents, mettre l'accent sur l'efficacité du système de gestion, et veiller à ce que les principales étapes de la mise en œuvre aient été réalisées. La direction des ministères de niveau I a effectué régulièrement de tels examens. Quant aux ministères de niveaux III et IV, l'examen de la gestion constituait toujours une lacune importante.

Pour être efficace, un tel examen doit :

- mettre l'accent sur le système de gestion;
- examiner le rendement afin de déterminer pourquoi les objectifs énoncés dans la stratégie ont été atteints;

- déterminer la cause des problèmes et les changements à apporter au système;
- cerner et corriger les problèmes potentiels avant qu'ils ne nuisent au rendement.

De nombreux ministères n'ont pu attester d'un niveau important de participation de la haute direction.

**2.49 L'examen du cadre de gestion était rarement effectué.** Nous avons constaté que les ministères dont les systèmes de gestion présentaient le plus grand nombre de lacunes ne pouvaient vraiment faire la preuve d'un processus d'examen — dont l'examen des plans de mise en œuvre, des rapports de vérification, des mesures correctives — et de la comparaison des résultats du rendement du ministère aux objectifs et aux cibles énoncés dans sa stratégie. La haute direction doit déterminer les éléments qu'elle doit examiner régulièrement afin d'évaluer l'efficacité du système de gestion pour ce qui est du respect des engagements en matière d'environnement et de développement durable. Les meilleures pratiques confirment le rôle de la haute direction dans l'examen de la gestion des stratégies de développement durable. Un tel examen peut favoriser le respect des engagements dans tous les secteurs. Sans cet examen, la haute direction ne saura pas quelles questions poser ni quels domaines exigent son attention.

**2.50 La vérification interne peut jouer un rôle clé.** La politique sur la vérification interne que vient de publier le Secrétariat du Conseil du Trésor confirme que la fonction de vérification interne a pour rôle de fournir à la haute direction l'assurance que les processus de gestion de l'organisation sont adéquats. Les systèmes de gestion du développement durable sont des processus de gestion importants et ils devraient donc faire l'objet de travaux de vérification interne.

**2.51** La fonction de vérification interne ne peut garantir une capacité de gestion, mais elle est un élément essentiel pour évaluer les processus de gestion et cerner les lacunes qui pourraient nuire à l'atteinte des résultats. Au cours des premières étapes de la mise en œuvre d'un tel système, la vérification interne peut être un outil efficace pour cerner les lacunes dans les cas où le système établi ne répond pas à tous les besoins. Elle permet aussi au ministère de savoir sur quoi faire porter ses efforts en premier. La plupart des ministères ont fait participer leur service de vérification interne et de revue à l'évaluation des enjeux de développement durable. Cependant, dans environ la moitié des ministères, ces évaluations n'ont pas porté sur les systèmes et procédures de gestion du développement durable.

### Causes sous-jacentes des lacunes

**2.52 Les ministères chefs de file montrent qu'il est possible d'y parvenir.** Les ministères chefs de file ont montré qu'il est possible de concevoir et de mettre en œuvre un système de gestion qui fonctionne bien et d'en tirer parti. Nous avons constaté que la plupart des 16 ministères ont fait face aux mêmes contraintes et défis posés par des priorités contradictoires. La moitié des

ministères ont réussi à aller au-delà de la mise en œuvre et l'autre moitié n'y est pas parvenue. On se demande évidemment pourquoi il en est ainsi.

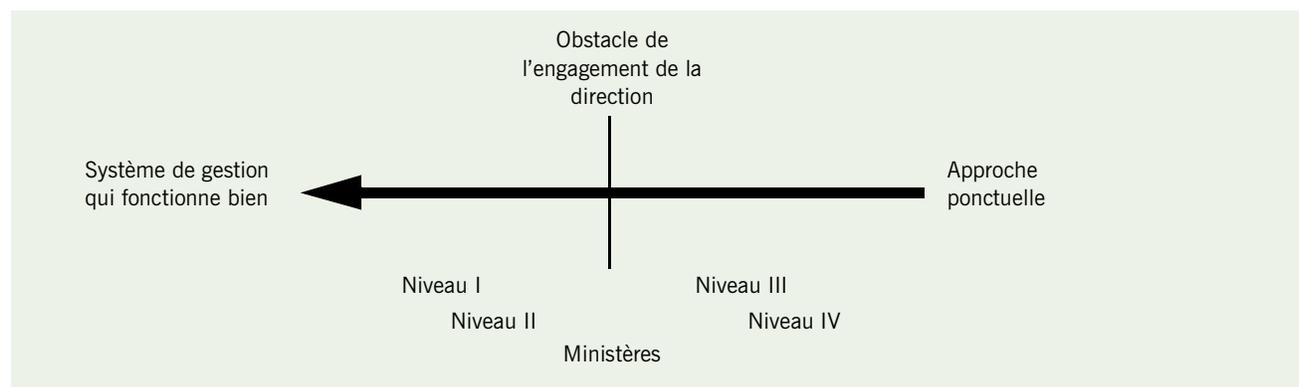
**2.53 L'engagement continu de la haute direction est essentiel.** Nous avons constaté un engagement visible et soutenu de la haute direction dans les ministères qui ont réussi à aller de l'avant (niveaux I et II). Nous n'avons pas trouvé de preuve de ce genre d'engagement dans les autres ministères. Dans la plupart des cas, nous avons observé que la participation de la haute direction distingue essentiellement les ministères chefs de file des autres (voir la pièce 2.6). La participation des cadres supérieurs des ministères de niveaux I et II était régulière. Nous avons constaté une corrélation entre la qualité du système de gestion et l'intérêt et la participation des hauts fonctionnaires. Nous n'avons généralement pas constaté ce genre de leadership dans les ministères de niveaux III et IV.

**2.54** Après avoir vérifié les systèmes de gestion pendant trois ans, nous sommes d'avis que l'absence d'engagement de certains hauts fonctionnaires peut signifier que les stratégies de développement durable et les systèmes de gestion connexes risquent de devenir un exercice bureaucratique, dont le principal but est de respecter la *Loi sur le vérificateur général* et de répondre aux exigences du commissaire à l'environnement et au développement durable. L'absence de directives de la part de la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui agit au nom du gouvernement dans son ensemble, ne fait qu'exacerber la situation. En 1995, on a demandé aux ministères de mettre en œuvre des systèmes de gestion pour leurs programmes de développement durable. De nombreux ministères se sont engagés à le faire dans leur première stratégie, mais bon nombre n'y sont toujours pas parvenus.

### Rôles et responsabilités essentiels

**2.55 Le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor jouent un rôle essentiel.** Dans nos rapports antérieurs, nous avons toujours considéré l'absence de coordination entre les ministères comme une préoccupation importante. De plus en plus de priorités et d'initiatives gouvernementales incombent à plusieurs ministères. Pour assurer le succès

**Pièce 2.6** Surmonter l'obstacle de l'engagement de la direction



de ces priorités et initiatives, il faut un niveau élevé de coopération et de coordination. Le rôle du Bureau du Conseil privé est de veiller à informer les ministères de la priorité donnée par le gouvernement au développement durable. Il doit aussi veiller à ce que les ministères comprennent le rôle qu'ils doivent jouer. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en sa qualité de comité de gestion du gouvernement, doit garantir que les ministères possèdent les systèmes de gestion nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

**2.56** Environnement Canada a la responsabilité de coordonner les activités de développement durable du gouvernement. Il faut cependant indiquer que chaque ministre est directement responsable envers le Parlement du rendement de son ministère par rapport aux objectifs énoncés dans sa stratégie de développement durable.

**2.57** Au niveau ministériel, le leadership peut s'exprimer par l'engagement de la haute direction. Comme nous l'avons mentionné, on peut observer ce leadership dans les ministères chefs de file. Cependant, le leadership à l'échelle gouvernementale est plus difficile à évaluer. Le gouvernement fédéral, par l'entremise de ses organismes centraux, a diffusé plusieurs lignes directrices et politiques sur le développement durable et sa gestion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également publié des lignes directrices sur les rapports annuels sur le rendement. Cependant, le chapitre 3 de ce rapport indique que seulement 7 ministères sur 28 ont respecté ces lignes directrices dans leur rapport sur le rendement de 1999-2000. De plus, nous avons constaté que quatre ministères ne satisfaisaient à aucun des critères de rapport. Nous n'avons trouvé aucun élément probant indiquant qu'un organisme central a tenu les ministères responsables du non-respect des lignes directrices. À notre avis, on peut aussi exercer un leadership en exigeant que les organisations rendent des comptes. Si l'on établit et diffuse des directives, on a aussi la responsabilité de contrôler le respect de ces directives et de poser des questions lorsqu'elles ne sont pas suivies. Sans une telle pression, il est peu probable que la situation s'améliorera.

### Aucune date n'a été fixée à l'échelle du gouvernement pour la mise en œuvre

**2.58** Après 3 années de vérification, nous constatons que chacun des 16 ministères travaille à son propre rythme. Certains ont choisi de mettre en œuvre leur système de gestion, d'autres non. Le gouvernement n'a pas établi d'échéance. Sans échéance, on communique le message implicite suivant : même si cela peut être important, rien ne presse.

**2.59** **Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait travailler en collaboration avec les ministères pour établir des processus de gestion qui permettent au gouvernement de respecter les engagements pris en matière de développement durable. Il devrait aussi obtenir des ministères qu'ils s'engagent à respecter un calendrier de mise en œuvre. Ces processus devraient être conformes au programme de gestion moderne adopté par le Conseil du Trésor.

**Réponse du gouvernement.** *Le gouvernement reconnaît que des processus de gestion efficaces sont essentiels pour atteindre les objectifs énoncés dans les stratégies de développement durable des ministères, ainsi que pour améliorer continuellement ces stratégies. Tous les processus de gestion ministériels doivent contenir les éléments fondamentaux d'un bon système qui sont indiqués dans ce chapitre (stratégie, planification, mise en œuvre et fonctionnement, vérification et mesures correctives, examen de la gestion). En même temps, étant donné la nature diverse des ministères et des organismes, il faut être assez flexible pour pouvoir adapter les processus de gestion aux particularités de chacune des organisations, et notamment garder l'option d'intégrer les stratégies de développement durable aux processus actuels ou de mettre en place des processus distincts.*

*En tant que conseil de gestion du gouvernement fédéral, le Secrétariat du Conseil du Trésor conseillera les ministères et les organismes sur l'adoption ou le renforcement de processus de gestion adéquats visant à appuyer leurs activités, y compris celles qui ont trait au développement durable. Dans certains cas, les ministères amélioreront leurs processus en vue de respecter leurs engagements en matière de développement durable. Il est important de préciser que tous les ministres doivent rendre compte directement au Parlement du rendement de leur ministère à l'égard des objectifs énoncés dans la stratégie.*

*La commissaire à l'environnement et au développement durable a souligné le rôle important que joue la haute direction dans la mise sur pied de systèmes de gestion efficaces. À cette fin, le Bureau du Conseil privé veillera à ce que les cadres supérieurs reconnaissent l'importance accordée au développement durable par le gouvernement. De son côté, Environnement Canada assumera un rôle de chef de file et aidera à coordonner les efforts de promotion du développement durable que mèneront les divers ministères.*

## Conclusion

**2.60** L'objectif de la vérification était de déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes fédéraux ont élaboré un système de gestion leur permettant de gérer leurs engagements en matière de développement durable.

**2.61** Dans l'ensemble, nous avons constaté que 8 des 16 ministères que nous avons vérifiés ont élaboré un système de gestion pour assurer le respect de leurs engagements en matière de développement durable. Bien qu'il soit extrêmement difficile de mesurer l'intention sous-tendant les mesures prises, cette question est devenue essentielle lors de la vérification. Nous avons constaté une corrélation entre le niveau d'intérêt manifesté par la haute direction, la qualité et la fréquence des rapports sur le rendement communiqués à la direction et la qualité apparente du système de gestion. De plus, nous craignons que certains ministères considèrent leurs activités de développement durable comme un exercice bureaucratique, dont le principal but est de respecter les exigences du commissaire à l'environnement et au développement durable.

## À propos de la vérification

### Objectif

L'objectif de la vérification était de déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes fédéraux avaient chacun établi un système de gestion pour gérer ses engagements en matière de développement durable.

À cette fin, nous avons tenté de déterminer si les systèmes de gestion étaient complets et s'ils étaient appliqués à l'échelle ministérielle. Nous avons ainsi obtenu une mesure de la capacité du ministère de gérer ses engagements en matière de développement durable.

### Étendue et méthode

Pour réaliser la vérification, nous avons utilisé pour la première fois une autoévaluation. Nous avons envoyé à chacun des 16 ministères un questionnaire fondé sur la norme sur les systèmes de gestion de l'environnement de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14001). Nous avons donné aux représentants des ministères près de six mois pour remplir le questionnaire et compiler la documentation et les preuves connexes. La plupart des représentants ont déclaré qu'il leur avait fallu entre cinq et dix jours ouvrables pour remplir le questionnaire. Ils ont aussi affirmé qu'ils avaient trouvé l'autoévaluation valable puisqu'elle leur avait permis de comprendre leurs lacunes ministérielles beaucoup plus clairement que si un organisme extérieur avait fait le travail.

Nous avons examiné la documentation fournie par les ministères pour déterminer si les critères d'évaluation avaient été respectés. Puis nous avons organisé des entrevues d'une journée avec les représentants de chaque ministère pour obtenir plus d'information afin d'évaluer si les critères avaient été respectés. Par conséquent, nous nous sommes fiés surtout à l'autoévaluation et à la documentation fournie par les représentants des ministères.

### Critères

Au cours de cette vérification, nous avons cherché des preuves de l'existence des cinq principaux éléments d'un système de gestion qui fonctionne bien (voir la pièce 2.3). Ce système de gestion reflète les principes et les étapes décrits dans le programme de gestion moderne adopté par le Conseil du Trésor. Les critères utilisés pour évaluer la capacité de gestion des 16 ministères reflètent les principes énoncés dans la norme ISO 14001. Celle-ci est largement acceptée comme point de repère à l'égard des bonnes pratiques de gestion et de la diligence raisonnable. La norme est conforme aux principes de saine gestion énoncés dans la structure de planification, de rapport et de responsabilisation du Secrétariat du Conseil du Trésor. Comme dans le cas de notre programme de vérification utilisé pour évaluer la capacité de 12 ministères et organismes au cours des 2 années précédentes, les critères reposaient étroitement sur la norme ISO 14001. Ils ont été conçus par le commissaire à l'environnement et au développement durable pour évaluer si chacun des 16 ministères avait mis en œuvre un système de gestion pour atteindre ses objectifs en matière de développement durable. Des critères de vérification précis ont été établis pour un certain nombre d'éléments du cadre de gestion, dont la planification, la mise en œuvre et le fonctionnement, la vérification et les mesures correctives, et l'examen de la gestion et l'amélioration.

### Équipe de vérification

Directeur principal : Dan Rubenstein

Directeur : Edward Wood

Lise Demers

Ivy Ruiz

Holly Shipton

Michael Stendzis

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. Dan Rubenstein.

## Annexe—Pratiques exemplaires de six ministères

### Niveau I

#### Défense nationale

Il existe un cadre clair et efficace d'objectifs et de cibles qui est énoncé dans le système de gestion.

Les programmes de gestion sont modelés directement selon les aspects importants cernés, les exigences juridiques et le *Code de gérance de l'environnement pour le gouvernement du Canada*.

#### Industrie Canada

Une documentation solide de la planification fournit un excellent point de départ pour cerner les principales questions et les programmes ou les activités ministérielles qui appuient les initiatives de développement durable.

Le ministère a mis en œuvre un programme pour attribuer clairement les ressources et les responsabilités de l'atteinte des engagements pris dans sa stratégie. Cela facilite le suivi des progrès.

La surveillance et le compte rendu biannuels des progrès permettent d'évaluer les réalisations et les lacunes par rapport aux cibles de la stratégie. Les lacunes sont communiquées à la haute direction.

#### Ressources naturelles Canada

Le Ministère a établi un système de groupe de travail sur le développement durable. Il existe un groupe ministériel et une série de groupes sectoriels.

Le Ministère a adopté une approche consultative pour l'élaboration, l'examen et l'amélioration de la stratégie, qui comprend des consultations internes et externes.

La haute direction participe régulièrement à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'examen de la stratégie.

Le Bureau des affaires environnementales gère les aspects environnementaux des activités ministérielles, qui comprennent la vérification de la conformité et la gestion des mesures correctives.

#### Transports Canada

Les divers aspects de la planification et du rapport du système de gestion du développement durable ont été intégrés à la structure de rapport et de reddition de comptes de l'ensemble du Ministère.

Une vérification interne complète des questions liées à la gestion de l'environnement et du développement durable a été réalisée, en se servant des critères de la norme ISO 14001, pour préparer la stratégie de 2001.

### Niveau II

#### Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Les vérifications intégrales de la Direction des services environnementaux ainsi que du portefeuille du développement durable donnent lieu à des recommandations en vue d'améliorer la gestion du développement durable.

#### Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

La structure et les responsabilités en matière d'environnement et de développement durable ont été définies et documentées dans la politique environnementale et un projet de manuel.

La Direction générale des services immobiliers a mis en œuvre des programmes et des procédures opérationnelles détaillées.

