



Cadre de gestion

pour la planification, le rapport et la responsabilisation



Cette publication peut être reproduite sans autorisation pour usage interne seulement dans la mesure où la source est indiquée en entier. Toutefois, la reproduction multiple de cette publication en tout ou en partie à des fins commerciales ou de redistribution nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Ministre de l'Environnement, Ottawa, Ontario, Canada.

Pour plus d'information, veuillez communiquer avec la :

Direction de la gestion ministérielle et de la revue
Environnement Canada
10, rue Wellington
Hull (Québec) K1A 0H3

Les activités menées par Environnement Canada



Environnement Canada s'est fixé pour mission d'aider les Canadiens et les Canadiennes à vivre et à prospérer dans un environnement qu'il faut respecter, protéger et conserver.

- Environ 4200 employés
- Budget d'un demi-milliard de dollars
- Personnel travaillant sans relâche
- Présence dans 100 communautés
- Des milliers de partenaires
- Rayonnement dans chaque province, chaque territoire et à l'échelle de la planète

S'activer au maintien d'un environnement sain

- en ayant effectué, en cinq ans, plus de 20 000 inspections et près de 600 poursuites judiciaires contre les contrevenants aux lois canadiennes en matière d'environnement;
- en identifiant et en contrôlant les plus nocives des 24 000 substances chimiques utilisées au Canada;
- en offrant des conseils d'ordre scientifique ainsi que des études d'impact sur l'environnement relativement à plus de 1000 déversements majeurs;
- en mettant en oeuvre ou en appuyant 350 projets d'avancement de la technologie environnementale au Canada et à l'étranger.

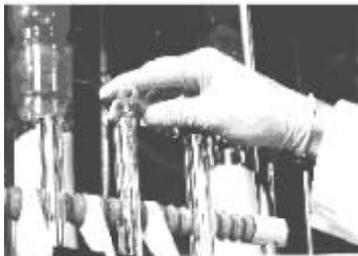


S'activer à prévoir les conditions climatiques et environnementales

- en diffusant plus de 500 000 prévisions destinées au grand public, plus de 200 000 prévisions marines et océaniques, plus de 400 000 prévisions aériennes et plus de 14 000 alertes météorologiques, tout en répondant à environ 44 millions demandes d'information sur la météo;
- en aidant les Canadiens et Canadiennes à s'adapter à leur environnement par la transmission de données scientifiques sur les facteurs affectant leur santé, leur sécurité et leurs activités.

S'activer à la préservation du patrimoine écologique

- en protégeant plus de 400 espèces d'oiseaux migrateurs partagés avec d'autres pays et près de 11 millions d'hectares d'habitats naturels;
- en secourant les 291 espèces végétales et animales menacées ou en péril au Canada;
- en appuyant des initiatives dans près de 400 communautés ces deux dernières années.



S'activer à la recherche scientifique pour appuyer la mission d'Environnement Canada

- en consacrant 81 % de son budget et 60 % de sa main-d'oeuvre à la poursuite d'activités de recherche scientifiques et technologiques;
- en supervisant 15 laboratoires chargés de mener des études toxicologiques et de recueillir et d'évaluer des centaines de milliers d'échantillons pour mesurer le niveau des lacs, le débit des rivières, la qualité de l'eau et l'état de la faune sauvage;
- en mettant au point des outils de mesure et des indicateurs aptes à évaluer la condition de l'écosystème et à trouver de nouvelles solutions technologiques éco-efficaces;
- en publiant plus de 350 articles scientifiques chaque année.

Table des matières

Introduction	1
Survol du ministère.	3
Organisation en fonction des résultats à atteindre	5
Stratégie de mesure du rendement	7
Secteurs d'activité.	12
<i>Un environnement sain.</i>	13
<i>Nature</i>	16
<i>Prévisions météorologiques et environnementales</i>	18
<i>Gestion, administration et politiques</i>	21
Annexe 1 :	
<i>Glossaire des termes de la planification, des rapports et de la mesure du rendement</i>	23
Annexe 2 :	
<i>Cycle de planification et de rapport d'Environnement Canada</i>	24
Encarts :	
<i>Cadre de responsabilisation d'Environnement Canada</i> <i>Les sphères de responsabilisation</i>	

Introduction

Environnement Canada a adopté sa structure précédente de secteurs d'activité en 1995, par suite de l'Examen des programmes. Au cours du présent exercice, le ministère a mis en oeuvre toutes les décisions découlant de l'Examen des programmes et commence à gérer au sein de son nouveau cadre financier substantiellement réduit. La gestion dans un tel contexte de mesures d'austérité fait ressortir plusieurs lacunes dans la structure précédente. Ces dernières comprennent des incertitudes dans la responsabilité en regard des résultats, des difficultés à utiliser la structure pour prendre des décisions relatives aux ressources et un manque de sentiment d'appartenance et d'identification aux secteurs d'activité. Le nouveau cadre de gestion d'Environnement Canada vise à régler ces questions par les changements suivants :

Mettre l'accent sur les avantages pour les Canadiens

L'ancienne structure comportait un secteur d'activité consacré aux stratégies plutôt qu'aux résultats, d'où l'accent qui était mis sur les moyens à prendre pour atteindre les résultats plutôt que sur les résultats souhaités. Les activités comprises sous le Secteur d'activité Société verte sont maintenant intégrées au travail de l'ensemble des quatre secteurs d'activité. Construire des partenariats, faire connaître la science et favoriser les capacités sont des stratégies essentielles que chaque secteur d'activité doit considérer pour décider du moyen à adopter pour atteindre les résultats.

Clarifier les responsabilités de la haute direction vis-à-vis des résultats

La responsabilité des secteurs d'activité et des résultats clés de l'ancienne structure était vague tant à l'interne qu'à l'externe. Environnement Canada a ajusté ses secteurs d'activité pour réaligner la responsabilité du leadership fonctionnel des secteurs d'activité sur les responsabilités organisationnelles. Cela renforcera le sentiment d'appartenance de l'équipe de direction en ce qui concerne le secteur d'activité, ses stratégies et priorités. De plus, la responsabilité de chaque secteur d'activité et résultat clé est maintenant attribuée à un seul gestionnaire.

Raffermir les liens entre les décisions à l'égard des ressources et le rendement du programme

L'ancienne structure se fondait sur 11 composantes et 47 résultats clés. Même si cette structure était utile pour faire connaître le rendement du ministère aux publics externes, sa complexité a mené à des inefficacités internes et n'a pas facilité les décisions de gestion stratégiques. Le ministère a simplifié le cadre des résultats pour mieux faire correspondre les ressources et les résultats et pour améliorer la mesure du rendement en regard de ces résultats. Le système d'information financière fait l'objet des modifications nécessaires permettant de fournir aux cadres supérieurs le niveau d'information financière dont ils ont besoin pour la gestion stratégique des secteurs d'activité et pour améliorer la capacité du ministère à exercer un contrôle moderne.

Continuer à améliorer la mesure du rendement

La mesure du rendement à Environnement Canada a largement été basée sur les initiatives du ministère plutôt que sur les incidences de ces initiatives et les avantages qu'elles apportent aux Canadiens. La nouvelle structure améliore les mesures de rendement du ministère et décrit une stratégie d'intégration des données de rendement aux décisions de gestion.



Survol du ministère

Mandat

Le mandat d'Environnement Canada (en vertu de la *Loi sur le ministère de l'Environnement*) couvre la conservation et la mise en valeur de la qualité de l'environnement naturel, des ressources renouvelables (comprenant l'eau, les oiseaux migrateurs et autres espèces de flore et de faune non indigènes), la météorologie, la mise en application des règles de la Commission mixte internationale Canada-É.-U. et la coordination des politiques et programmes fédéraux en matière d'environnement.

Même si le mandat du ministère est demeuré inchangé depuis sa création en 1971, l'éventail et la nature des grands enjeux et des défis à relever ont considérablement évolué.

Vision

Nous voulons voir un Canada dans lequel les gens prennent des décisions responsables au sujet de l'environnement et dans lequel l'environnement est ainsi préservé pour le bénéfice des générations présentes et futures.

Mission

Faire du développement durable une réalité au Canada en aidant les Canadiens à vivre et à prospérer dans un environnement qui doit être respecté, protégé et sauvegardé.

Priorités stratégiques

Le développement durable est un objectif national, une politique du gouvernement du Canada et le contexte dans lequel Environnement Canada interprète son mandat. Le ministère joue deux rôles distincts mais complémentaires en oeuvrant pour le développement durable. Le premier est un rôle de leadership transitoire et de défenseur de l'intégration du développement durable au processus de prise de décisions dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le second est le rôle constant d'assurer le leadership dans la protection de l'environnement.

Dans ce rôle continu, Environnement Canada vise à promouvoir les priorités stratégiques suivantes dans l'ensemble de ses secteurs d'activité :

- assurer le leadership aux niveaux national et international sur les questions touchant la protection de l'environnement;
- agir au nom de tous les Canadiens pour traiter des questions environnementales d'envergure nationale et administrer et mettre en application les lois et règlements fédéraux en matière d'environnement;
- assurer la prestation aux Canadiens de services qui leur permettent de s'adapter à leur environnement de manière à sauvegarder leur santé et leur sécurité et à optimiser l'efficacité économique;
- établir la capacité, dans l'ensemble de la société, de prendre des décisions qui mènent à la protection de l'environnement et de coopérer avec d'autres personnes qui ont des objectifs semblables.

Dans chacune de ces priorités, la science constitue le fondement des politiques, des programmes et des règlements d'Environnement Canada et elle est essentielle pour atteindre les résultats souhaités.



Organisation en fonction des résultats à atteindre

De nos jours, peu de questions environnementales peuvent être traitées de manière unilatérale et unidisciplinaire. Pour la plupart, elles font appel à une approche à la fois multidisciplinaire et axée sur l'écosystème, c'est-à-dire une approche qui tient compte des facteurs sociaux et économiques ainsi que des dimensions scientifiques naturelles d'une question. De plus, la plupart des questions environnementales exigent le partenariat et les efforts conjugués de plusieurs paliers de compétences et intervenants.

En réponse à la nature de plus en plus complexe de l'action à mener dans le domaine de l'environnement, Environnement Canada a adopté une approche de gestion matricielle. Cette grille définit les responsabilités de leadership sur une base organisationnelle et fonctionnelle. L'utilisation de cette approche garantit que les résultats sont au coeur de la planification et des rapports ministériels, mais aussi qu'ils sont atteints de manière intégrée et respectueuse des différences régionales. Une description plus complète des responsabilités au sein du ministère figure dans Les sphères de responsabilisation.

**Environnement Canada
a adopté une approche
de gestion matricielle.**

Environnement Canada est composé de cinq services à l'Administration centrale, chacun relevant d'un sous-ministre adjoint, et de cinq bureaux régionaux, chacun relevant d'un directeur général régional. Les services de l'Administration centrale comprennent également la Direction générale des ressources humaines et les cabinets du ministre et du sous-ministre. Ces chefs organisationnels sont responsables des résultats, comme il est indiqué dans les plans de secteurs d'activité, et de la gestion de leur organisation. Les bureaux régionaux d'Environnement Canada ont intégré la prestation de leurs programmes aux secteurs d'activité des services à l'Administration centrale, afin d'améliorer l'approche tenant compte de l'ensemble de l'écosystème dans le traitement des grands dossiers environnementaux et pour offrir un guichet unique aux provinces, aux partenaires et aux citoyens. Les avantages de cette méthode sont manifestes, vu l'importance et l'efficacité grandissantes des projets régionaux relatifs aux écosystèmes et compte tenu également d'un bon nombre d'autres exemples moins évidents, mais non moins importants.

La gestion fonctionnelle fondée sur les secteurs d'activité s'étend à l'ensemble de la structure organisationnelle pour mettre l'accent sur les stratégies et résultats communs. Les secteurs d'activité constituent des tribunes permettant de définir l'orientation nationale, d'assurer la cohésion nationale de l'exécution des programmes, d'établir des

Les secteurs d'activité constituent des tribunes permettant de définir les orientations nationales et d'assurer la cohésion nationale de l'exécution des programmes.

responsabilités claires en regard des résultats dans l'ensemble des organismes, d'assurer le suivi et de faire rapport sur le rendement par rapport aux engagements des secteurs d'activité et du ministère. Ils fournissent également un contexte stratégique commun pour la gestion des dépenses à l'échelle du ministère.

Les responsables des secteurs d'activité doivent assumer le leadership fonctionnel de leur secteur. Les postes responsables indiqués dans le cadre de gestion impriment le leadership fonctionnel au niveau des résultats clés au nom du responsable du secteur d'activité. Le leadership fonctionnel consiste à construire le consensus et le sentiment d'appartenance commun parmi les collègues de la haute direction sur les orientations, les stratégies et les priorités du secteur d'activité et dans la présentation de solutions au sous-ministre (avec les points forts et les points faibles) lorsqu'il est impossible d'atteindre le consensus.

Avec le nouveau cadre de gestion, les secteurs d'activité sont le point de mire de la prise de décisions stratégiques sur les ressources et de la responsabilité à l'égard des résultats. On insiste davantage sur l'établissement de priorités annuelles et sur l'affectation des ressources dans l'année de planification pour réduire le besoin de réaffectation au cours de l'année d'exploitation. Les plans des secteurs d'activité comprennent la contribution que chaque organisme (région ou administration centrale) apportera à l'atteinte des résultats du ministère. Ces plans de secteur d'activité sont des contrats entre cadres supérieurs pour l'atteinte d'objectifs et d'engagements établis. À la fin de l'année d'exploitation, les organismes font rapport de leur rendement aux secteurs d'activité et ces renseignements servent de données de base pour le prochain cycle de planification. À titre de système de planification unique, les plans des secteurs d'activité forment la base des rapports de rendement du ministère, des plans d'activités et des rapports sur les plans et les priorités.

Les secteurs d'activité sont le point de mire de la prise de décisions stratégiques sur les ressources et de la responsabilité à l'égard des résultats.

La nouvelle structure offre également une meilleure garantie que les ressources affectées aux secteurs d'activité serviront à atteindre les résultats de ce secteur. Les responsables des secteurs d'activité doivent désormais assumer la gestion stratégique des ressources de leur secteur afin que les résultats soient atteints de la manière la plus efficace possible. Les secteurs d'activité ont également une responsabilité accrue pour répondre aux pressions de ressources au cours de l'année d'exploitation. Avant d'effectuer des réaffectations entre secteurs d'activité, les organismes doivent prouver le besoin de ces changements et faire la preuve, auprès des chefs des secteurs d'activité touchés, qu'ils ont pris des mesures internes en réponse aux pressions de ressources. Des ajustements pluriannuels des niveaux de référence pour les secteurs d'activité seront envisagés périodiquement, mais dans un contexte où les pressions ressenties par l'ensemble des secteurs d'activité et des organismes peuvent être examinées conjointement.

Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement est un élément clé de la gestion publique moderne. Elle nous permet de déterminer l'efficacité et l'efficience des stratégies sélectionnées, facilite l'établissement de priorités, permet des démonstrations plus efficaces des incidences de programmes et vise, en fin de compte, à améliorer le rendement du ministère.

Certains aspects du rendement ont toujours été mesurés. Les apports d'argent et de ressources humaines sont généralement suivis et les résultats, tels les rapports produits et les inspections effectuées, ont également été pris en compte. Un défi majeur pour une gestion fondée sur les résultats est l'élaboration de méthodes pour mesurer les résultats, c'est-à-dire les incidences des programmes et des services sur le public et les autres clients.

Défis de la mesure du rendement

Les modifications aux conditions environnementales ne se manifestent souvent qu'après des dizaines d'années. Pour la plupart, les questions environnementales passent par un cycle de 25 ans ou plus. Par exemple, les pluies acides étaient reconnues pour avoir des effets importants dans les années 1970, mais ce n'est qu'en 1985 que des ententes avec les provinces ont pu être conclues sur la réduction des niveaux d'émission et ces réductions continuent encore à être mises en oeuvre. Les actions d'Environnement Canada et de ses partenaires ont effectivement réduit les émissions et on a noté une amélioration dans certains lacs touchés; cependant, d'autres zones continuent à se détériorer et des contrôles supplémentaires peuvent encore s'avérer nécessaires. La durée de ce cycle de problèmes pose des difficultés pour la mesure du rendement. Si un indicateur de la santé des écosystèmes aquatiques était utilisé, il ferait ressortir des déclin pendant de nombreuses années, malgré les mesures efficaces du ministère. Cependant, si des mesures de résultats intermédiaires sont utilisées de manière exclusive, elles peuvent fournir des preuves insuffisantes d'amélioration de l'environnement.

L'attribution est difficile dans les domaines de l'environnement et du développement durable en raison du nombre d'intervenants qui doivent être mobilisés afin de mettre en oeuvre avec succès les solutions. En partie, ceci est dû au fait que la compétence est partagée par l'ensemble du gouvernement et entre les paliers de gouvernement. De plus, de nombreuses questions requièrent également la collaboration

Un défi majeur est l'élaboration de méthodes pour mesurer les incidences des programmes et des services sur le public et les autres clients.

d'autres pays, des peuples autochtones, de l'industrie, des groupes communautaires et des Canadiens. Environnement Canada a un rôle important à jouer en rassemblant ces partenaires et en s'assurant qu'ils collaborent à l'objectif ultime. Le défi est de savoir comment attribuer la responsabilité du succès dans les cas où les avantages de mesures communes pourraient ne pas avoir été réalisés sans le concours d'Environnement Canada et où, pourtant, le ministère n'a certainement pas atteint le résultat par lui-même.

Il est difficile de faire la preuve des dommages évités par des modifications de comportement et des mesures préventives. Une part large et grandissante du travail d'Environnement Canada est de prévenir les occurrences de divers dommages. Cela comprend l'émission d'avertissements météorologiques, les conseils sur la prévention de la pollution et sur l'éco-efficacité et l'évaluation des substances avant qu'elles ne pénètrent le marché. Il est impossible de dire avec certitude quels effets se seraient produits si ces mesures préventives n'avaient pas été prises. Même s'il vaut mieux prévenir que guérir (nous n'avons qu'à regarder le coût de dépollution d'un seul site contaminé ou d'un déversement), les avantages des mesures prises après coup sont plus faciles à démontrer.

Il n'existe pas encore de bonnes mesures des incidences de la recherche scientifique et technologique. Pour la plupart des questions, une stratégie clé comporte l'utilisation de l'expertise d'Environnement Canada pour accroître la compréhension de la nature des problèmes environnementaux, de leurs causes et de leurs effets sur la santé, la propriété ou l'environnement. Cette compréhension est cruciale pour obtenir l'appui aux mesures réglementaires et autres mesures de contrôle, pour recruter des partenaires canadiens et internationaux et pour sélectionner les solutions les plus efficaces et efficaces. De nombreux organismes qui s'engagent dans la recherche scientifique se débattent avec ce problème de la mesure des résultats des efforts de recherche scientifique.

Plusieurs des impacts escomptés du développement durable n'ont pas encore été clairement définis. Même si le gouvernement du Canada et ceux d'autres pays ont adopté l'objectif du développement durable, il y a un manque de clarté et de consensus sur ce que devraient être les impacts précis du développement durable et sur la manière dont le progrès vers l'objectif pourrait être mesuré.

Notre stratégie

La stratégie de mesure du rendement d'Environnement Canada est conçue de manière à fournir des renseignements significatifs au Parlement et au public sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs du ministère, tout en reconnaissant les contraintes susmentionnées. En particulier, Environnement Canada :

Continuera à élaborer et à faire rapport des mesures visant l'état de l'environnement, la réduction des dommages à la santé et à la sécurité humaines et l'efficacité économique. Ce sont là les impacts ultimes des activités d'Environnement Canada : faire du développement durable une réalité. Notre succès à titre de ministère reposera inévitablement sur notre aptitude à effectuer des changements positifs dans ces domaines. Puisque bon nombre des activités du ministère servent plus d'un objectif, les mesures des impacts sont nécessaires pour évaluer les effets combinés de nombreuses activités de programmes.

Élaborera des mesures des impacts intermédiaires qui sont plus directement attribuables aux actions du ministère. Les impacts ultimes des dossiers environnementaux se produisent ordinairement après de nombreuses années et grâce aux efforts de nombreux intervenants. Les impacts intermédiaires sont les manifestations des programmes d'Environnement Canada sans lesquelles les impacts ultimes ne pourraient se produire, mais qui peuvent ne pas donner par eux-mêmes des avantages directs à la population.

Rajustera périodiquement les mesures des impacts intermédiaires, au fur et à mesure que les dossiers avancent et que les stratégies évoluent. Au fur et à mesure que les dossiers environnementaux avancent, les stratégies utilisées par Environnement Canada changent. Par exemple, on consacre plus d'efforts à la sensibilisation du public pendant la phase médiane d'une question, une fois que l'on comprend suffisamment les causes et les effets, sans toutefois que les contrôles ne soient encore en place. Une fois que les contrôles ont été mis en oeuvre et que de nouvelles pratiques ont été intégrées dans les routines, cette activité diminuera. Les mesures de rendement devraient être adaptées à l'état d'avancement du dossier et à la stratégie adoptée par le ministère.

Fera rapport sur les mesures de produits lorsque des mesures adéquates pour les impacts ne sont pas disponibles. La mesure des produits permet de mettre à la disposition de la gestion interne des renseignements précieux sur le rendement, par exemple pour l'évaluation de l'efficacité des programmes. Cependant, la mesure des produits ne saurait se substituer à la mesure des impacts puisqu'elle ne fournit pas

de fondement pour le choix entre les stratégies ou pour savoir si les programmes ont les effets désirés. L'élaboration de bonnes mesures des impacts des programmes se poursuit. Dans certains cas, il pourra cependant être nécessaire de se contenter de la mesure des produits en attendant que de meilleures mesures deviennent disponibles.

Utilisera des mesures indirectes des incidences de la science.

Puisqu'une bonne part de la contribution d'Environnement Canada dépend de la qualité de son travail de recherche et de développement scientifiques, on a commencé à élaborer des mesures des incidences de cette activité. Plusieurs types de mesures indirectes ont été proposés, reposant sur l'efficacité des politiques subséquentes, la qualité des services (p. ex., prévisions météorologiques dont la précision dépend de la compréhension du fonctionnement de l'atmosphère), la compréhension manifestée par le public à l'égard des questions environnementales et les changements de comportement des Canadiens en réponse à la science.

La valeur réelle de la mesure du rendement repose sur la promotion d'une culture caractérisée par l'amélioration constante du rendement.

Mettra l'accent sur l'intégration des mesures de rendement dans la prise de décisions.

Il est important de faire rapport des mesures de rendement pour que tous en soient au courant, mais la valeur réelle de telles mesures repose sur la promotion d'une culture caractérisée par l'amélioration constante du rendement du ministère. Pour cela, les mesures doivent devenir partie intégrante de la prise de décisions de gestion et « appartenir » aux gestionnaires de programmes. Le processus de détermination de ce qui constitue des mesures valides de rendement oblige à un certain degré de rigueur dans la formulation des activités de programmes susceptibles d'éclairer l'établissement des priorités et l'orientation des efforts.

Complétera les mesures de rendement avec des évaluations qualitatives rigoureuses afin de fournir un portrait plus précis du rendement du ministère.

Tout ce qui est important ne peut pas être mesuré et tout ce qui peut être mesuré n'est pas nécessairement important. Des exemples bien choisis peuvent souvent donner une meilleure idée de l'incidence des activités du ministère que de nombreuses mesures.

Sondera les opinions du public, de la clientèle et du personnel sur le rendement du ministère, surtout dans les domaines où la prestation des services est essentielle.

Une portion importante des programmes d'Environnement Canada touche la prestation de services au public ou à la clientèle (notamment les autres ministères et organismes fédéraux). L'un des meilleurs moyens de déterminer si les avantages prévus sont atteints est d'utiliser des sondages d'opinion et d'autres formes de consultation du public et de la clientèle. Une approche

semblable peut également être retenue pour l'administration interne et les autres activités de services au sein du ministère.

Utilisera les évaluations de programmes et les études spéciales pour clarifier la relation entre les actions du ministère et leurs impacts. Les mesures de rendement découlent d'une compréhension de la logique de fonctionnement des programmes, c'est-à-dire des relations de cause à effet et d'influence qui relient les actions ministérielles aux effets ultimes. Dans le cas des questions environnementales, ces relations sont souvent complexes. De nombreux facteurs, dont seulement quelques-uns dépendent du contrôle du ministère, influent sur les impacts ultimes escomptés. Les évaluations de programmes et autres études aident à identifier ces relations. Elles donnent également un portrait beaucoup plus détaillé du rendement du programme que cela ne serait possible par l'entremise d'un petit ensemble de mesures de rendement.

Secteurs d'activité

Au fond, « faire du développement durable une réalité » signifie favoriser une capacité — autour d'une table de cuisine, à la caisse, dans les réunions de conseils d'administration et au Cabinet — de prendre des décisions qui intègrent des considérations d'ordre environnemental, social et économique de manière équilibrée et responsable. Pour prendre des décisions écologiques, les Canadiens doivent comprendre les défis et les mesures qui s'imposent pour :

- réduire les facteurs de stress anthropiques (déchets et substances toxiques) relâchés dans l'environnement (c.-à-d. apprendre à respecter la capacité de l'environnement d'absorber les déchets résultant de l'activité humaine);
- prélever les ressources (p. ex., l'eau et la faune) de l'environnement pour utilisation humaine de manière respectueuse des limites de la capacité d'un écosystème à se régénérer;
- adapter l'activité sociale et économique à la puissance, à la variabilité inhérente, aux risques (de conditions météorologiques extrêmes et d'inondations) et aux états futurs possibles de l'environnement global.

EC comble ces trois besoins des Canadiens en entreprenant et en mettant sur pied des programmes dans trois grands secteurs d'activité :

- contrôle et prévention de la pollution afin de donner aux Canadiens un **Environnement sain**;
- préserver le riche patrimoine de la **Nature** canadienne;
- fournir les **Prévisions météorologiques et environnementales** qui permettent aux Canadiens de s'adapter au climat changeant et aux influences et incidences environnementales qui y sont liées.

Le quatrième secteur d'activité d'EC, **Gestion, administration et politiques**, soutient la prestation des trois secteurs d'activité principaux.

Par définition, les secteurs d'activité sont des regroupements de programmes ministériels selon les principaux résultats visés. Cette méthode aide à concentrer les efforts sur les priorités les plus urgentes et à faire rapport sur le progrès en termes d'avantages réels pour le public et les clients. De nombreuses activités, cependant, contribuent à atteindre plus d'un résultat, notamment les résultats d'autres secteurs d'activité. Pour cette raison, il existe une imprécision inévitable dans l'établissement des coûts pour atteindre ces résultats. Même si des

énoncés de résultats supplémentaires pouvaient être désirables pour la clarté des rapports, les avantages seraient contrebalancés par les conséquences négatives que cela aurait pour une gestion efficace et efficiente.

∞ Un environnement sain

Les Canadiens sont affectés par des polluants de sources et de formes diverses. Chaque année, la pollution atmosphérique provoque le décès prématuré de milliers de Canadiens. Les produits chimiques toxiques s'accumulent dans les lacs, les rivières, la faune et le Nord. Les émissions de gaz à effet de serre menacent de modifier le climat de manières difficiles à prévoir. L'expérience nous a montré que les coûts de décontamination sont bien plus élevés que ceux rattachés à la prévention de la pollution.

Le gouvernement fédéral a une responsabilité claire de répondre à ces menaces à l'environnement et à la santé humaine. Une fois entrés dans l'environnement, les polluants ne peuvent pas toujours être confinés dans les limites des frontières géographiques. De plus en plus, une bonne part des pressions polluantes trouvent leur origine loin des frontières canadiennes et donc exigent une collaboration internationale et la promotion efficace des intérêts du Canada pour découvrir une solution. Le secteur privé demande des règles du jeu égales dans les contrôles environnementaux, particulièrement pour les nouveaux produits chimiques commerciaux.

L'objectif du secteur d'activité Environnement sain est de protéger les Canadiens des sources de pollution nationales et mondiales. Mettant l'accent sur une approche préventive, ce secteur d'activité dirige le développement de stratégies communes à long terme pour réduire les incidences de l'activité humaine sur l'atmosphère et la qualité de l'air (incluant les changements climatiques, le smog et l'appauvrissement de la couche d'ozone) et pour réduire la menace posée par les substances toxiques.

L'objectif du secteur d'activité Environnement sain est de protéger les Canadiens contre les sources de pollution nationales et mondiales.

En particulier, les rôles d'Environnement Canada pour atteindre cet objectif sont les suivants :

- identifier les menaces des polluants, leurs sources et les méthodes de les contrôler en se fondant sur des connaissances scientifiques solides;
- élaborer des normes, des directives et des codes de pratiques pour garantir des niveaux adéquats de protection de la qualité de l'environnement;

- en collaboration avec les provinces, l'industrie et les organismes non gouvernementaux, identifier et mettre en oeuvre des stratégies de prévention ou de réduction de la pollution;
- administrer et appliquer les règlements pour la prévention et le contrôle de la pollution dans les sphères de compétence fédérale;
- surveiller les niveaux de contaminants dans l'air, l'eau et les sols;
- représenter les intérêts du Canada dans l'élaboration d'ententes et d'accords internationaux pour la réduction de la pollution;
- fournir des conseils et des outils pour la prévention de la pollution, ainsi qu'un appui au développement et à la diffusion des technologies vertes.

<p>► <i>But du secteur d'activité :</i></p>	<p><i>Protection contre les sources nationales et mondiales de pollution.</i> Sous-ministre adjoint, Protection de l'environnement</p>
<p>► <i>Les résultats clés à atteindre par le secteur d'activité Environnement sain :</i></p>	<p><i>Réduction des effets néfastes de l'activité humaine sur l'atmosphère et la qualité de l'air.</i> Directeur général, Prévention de la pollution atmosphérique</p> <p><i>Prévention ou réduction des menaces à la santé environnementale et humaine posées par les substances toxiques et autres substances à risque.</i> Directeur général, Prévention de la pollution par des toxiques</p>

Mesures de rendement

Résultat : Réduction des effets néfastes de l'activité humaine sur l'atmosphère et la qualité de l'air

- Émissions d'anhydride sulfureux
 - Dépôts humides de sulfate dépassant la charge critique pour la zone
 - Nombre d'hospitalisations par 100 000 habitants pour des raisons de pollution atmosphérique dans les grands centres urbains du Canada
 - Niveaux ambiants d'ozone troposphérique et de particules
 - Dépôt atmosphérique de polluants atmosphériques dangereux (PAD) dans les écosystèmes nordiques du Canada
 - Densité de la couche d'ozone au Canada
 - Émissions de gaz à effet de serre
-

Résultat : Prévention ou réduction des menaces à la santé environnementale et humaine posées par les substances toxiques et autres substances à risque

- Niveaux ambiants de polluants spécifiques
 - Émissions intérieures de substances toxiques pour lesquelles les contrôles d'EC sont en place (instruments réglementaires ou volontaires)
 - Niveaux de polluants chez les humains et les autres organismes
 - Production et élimination domestiques des déchets dangereux
 - Mesures de l'efficacité écologique et de l'utilisation de techniques de production et de technologies plus propres
 - Mesure de l'adoption des technologies et techniques environnementales
 - Nombre de nouvelles substances identifiées comme toxiques pour lesquelles des contrôles ont été mis en oeuvre
 - Nombre de déversements rapportés de substances toxiques
 - Taux de participation des secteurs industriels aux ententes sectorielles (Processus d'options stratégiques)
 - Mesure de la sensibilisation du public sur les manières de gérer de façon responsable et de réduire l'usage des substances toxiques
 - Taux d'observation des règlements d'EC sur la pollution (lorsque la communauté réglementée est connue)
-

∞ Nature

Les Canadiens dépendent des écosystèmes pour leur fournir de nombreuses et précieuses ressources et services, depuis l'oxygène que ces écosystèmes produisent pour leur permettre de vivre, jusqu'aux loisirs de toutes sortes qu'ils mettent à leur disposition. L'accroissement des populations et de la consommation exerce des demandes grandissantes sur les écosystèmes. Nous prenons de plus en plus conscience de l'importance de maintenir la diversité biologique et de la mesure dans laquelle cette diversité peut être menacée.

Le gouvernement fédéral a la responsabilité de protéger les écosystèmes et la biodiversité. Les écosystèmes et la faune traversent souvent les frontières internationales et provinciales. Leur protection et leur gestion exigent donc la collaboration de nombreux intervenants.

L'objectif du secteur d'activité Nature est de conserver la diversité biologique dans des écosystèmes sains.

L'objectif du secteur d'activité Nature est de conserver la diversité biologique dans des écosystèmes sains. Ce secteur d'activité dirige l'élaboration de stratégies communes durables pour la faune et les écosystèmes canadiens. Il contribue à la compréhension scientifique du fonctionnement des écosystèmes, forme des partenariats pour améliorer la santé d'écosystèmes d'importance nationale et assume les responsabilités fédérales en matière de gestion de la faune, de l'eau et des ressources des terres humides.

En particulier, les rôles d'Environnement Canada à l'égard de cet objectif sont :

- obtenir les connaissances et les outils scientifiques nécessaires pour comprendre et réduire les effets des activités humaines sur les écosystèmes;
- gérer les oiseaux migrateurs et les habitats d'oiseaux migrateurs d'importance nationale;
- en collaboration avec les provinces et d'autres partenaires, élaborer et mettre en oeuvre des plans de rétablissement des espèces en péril;
- assurer le leadership dans la mise en oeuvre de la Convention sur la diversité biologique;
- en partenariat avec d'autres personnes et organismes, adopter une approche intégrée à la conservation et à la restauration d'écosystèmes importants et fournir des outils pour développer la capacité locale de poursuivre ce travail;
- défendre les intérêts du Canada dans les arènes internationales concernant la faune, la santé des écosystèmes et la biodiversité;



- assurer le leadership fédéral dans la conservation et la protection des ressources en eau du Canada.

<p>► But du secteur d'activité :</p>	<p>Conservation de la biodiversité dans des écosystèmes sains. Sous-ministre adjoint, Conservation de l'environnement</p>
<p>► Les résultats clés à atteindre par le secteur d'activité Nature :</p>	<p>Conservation de la diversité biologique. Directeur général, Service canadien de la faune</p> <p>Compréhension et réduction des incidences de l'activité humaine sur la santé des écosystèmes. Directeur général, Science des écosystèmes</p> <p>Conservation et restauration des écosystèmes prioritaires. Directeur général, Écosystèmes et ressources environnementales</p>

Mesures de rendement

Résultat : Conservation de la diversité biologique

- Pourcentage des espèces menacées et en péril d'oiseaux migrateurs avec des populations stables ou en croissance
- Niveaux de population d'espèces d'oiseaux migrateurs et autres espèces de faune relevant de la compétence fédérale
- Zones où l'habitat de la faune est conservé sous la protection directe d'EC et par des partenariats et l'influence du ministère
- Mesure des normes de conservation de la biodiversité

Résultat : Compréhension et réduction des incidences de l'activité humaine sur la santé des écosystèmes

- Engagement des utilisateurs et des clients dans l'établissement de priorités et de plans de recherche et dans l'élaboration des projets de recherche
- Mesure de l'incidence de la science sur les politiques, les programmes et les clients

Résultat : Conservation et restauration des écosystèmes prioritaires

- Pourcentage d'utilisations bénéfiques restaurées dans les zones à risque des Grands Lacs
- Terres humides sécurisées ou restaurées en vertu du programme Grands Lacs 2000
- Émissions de substances de la première étape dans le bassin des Grands Lacs
- État d'avancement de la mise en oeuvre des plans de rétablissement pour les espèces en péril de l'écosystème du Saint-Laurent
- Nombre d'espèces exotiques introduites dans les écosystèmes des Grands Lacs et du Saint-Laurent
- Habitats de la faune protégés en vertu du programme Saint-Laurent Vision 2000
- Mesures des résultats pour les autres projets concernant les écosystèmes

∞ Prévisions météorologiques et environnementales

Les Canadiens sont touchés par les conditions environnementales à diverses échelles de temps et d'espace : de minutes à des siècles et de villes aux continents. Dans les échelles de temps les plus réduites, on trouve les dangers tels les tornades, la turbulence atmosphérique, l'englacement des avions et les éruptions volcaniques. À moyen terme, on trouve des événements tels le smog, les inondations, les tempêtes hivernales et les niveaux d'eau anormalement élevés. À long terme, les changements saisonniers, les changements climatiques et la variabilité agissent sur les Canadiens, sur leur environnement établi et sur leurs entreprises.



L'objectif du secteur d'activité Prévisions météorologiques et environnementales est d'aider les Canadiens à s'adapter à leur environnement de manière à sauvegarder leur santé et leur sécurité, à optimiser l'activité économique et à améliorer la qualité de l'environnement.

Les risques pour la santé, la sécurité, la propriété et le milieu naturel provenant à la fois de risques environnementaux naturels et d'origine humaine sont en évolution. Les pertes matérielles et économiques attribuables aux risques environnementaux se sont accrues de manière alarmante au cours des quelques dernières années. Les Canadiens sont de plus en plus vulnérables aux conditions climatiques et environnementales au fur et à mesure que nos populations se concentrent dans des zones urbaines, que notre infrastructure prend de l'âge et que de nouvelles technologies créent des systèmes de production, de diffusion et de télécommunications de plus en plus complexes et fragiles. Le défi du secteur d'activité Prévisions météorologiques et environnementales est de maintenir ou d'améliorer notre aptitude à prévoir les risques et les événements environnementaux et de donner ainsi le temps aux Canadiens de se prémunir ou de s'adapter plus efficacement.

L'administration fédérale est responsable d'agir pour des raisons d'économie d'échelle et de souveraineté nationale. Surveiller, comprendre et prévoir les conditions météorologiques et autres phénomènes de l'environnement physique requièrent un investissement de taille en infrastructure et en personnel qualifié, un investissement fait plus efficacement à l'échelle nationale. Ceci assure également que le Canada maintient au pays cette capacité scientifique et prévisionnelle. Grâce à cet investissement, le Canada contribue à l'effort global et satisfait à ses engagements internationaux.

L'objectif du secteur d'activité Prévisions météorologiques et environnementales est d'aider les Canadiens à s'adapter à leur environnement de manière à sauvegarder leur santé et leur sécurité, à optimiser l'activité économique et à améliorer la qualité de

l'environnement. Par ce secteur d'activité, Environnement Canada émet des avertissements et des prévisions météorologiques et hydrologiques, élabore l'information sur la météo, le climat, la qualité de l'air, la glace et l'hydrologie et aide à approfondir les connaissances sur les incidences de l'activité humaine sur l'environnement atmosphérique.

En particulier, les rôles d'Environnement Canada à l'égard de cet objectif sont :

- surveiller l'état de l'atmosphère (météo, climat, qualité de l'air et rayonnements ultraviolets), de l'hydrosphère (l'eau) et de la cryosphère (la glace et la neige);
- fournir de l'information sur les états passés, présents et futurs de l'environnement physique;
- émettre des avertissements de conditions météorologiques et de risques environnementaux extrêmes;
- s'engager dans la recherche scientifique sur les causes des phénomènes atmosphériques extrêmes, sur les mécanismes de transport des produits chimiques et des conditions climatiques dans l'atmosphère et dans le monde, ainsi que sur les incidences de l'activité humaine sur l'environnement atmosphérique;
- formuler des conseils sur l'adaptation aux changements météorologiques et climatiques.



<p>► But du secteur d'activité :</p>	<p>Adaptation aux influences et impacts des conditions atmosphériques et environnementales connexes sur la santé et la sécurité humaine, la prospérité économique et la qualité de l'environnement. Sous-ministre adjoint, Environnement atmosphérique</p>
<p>► Les résultats clés à atteindre par le secteur d'activité Prévisions météorologiques et environnementales :</p>	<p>Réduction de l'impact des dangers météorologiques et connexes sur la santé, la sécurité et l'économie. Sous-ministre adjoint, Environnement atmosphérique</p> <p>Adaptation aux changements quotidiens et à long terme dans les conditions atmosphériques, hydrologiques et des glaces. Sous-ministre adjoint, Environnement atmosphérique</p>

Mesures de rendement

Le rendement sera mesuré de deux points de vue : celui des clients et celui d'Environnement Canada. À l'interne, nous utiliserons des mesures de vérification généralement acceptées (tests d'aptitudes, taux de fausses alertes, etc.) et des études d'impact social et économique. À l'externe, pour évaluer la satisfaction des clients, nous nous reporterons à des sondages, aux mécanismes utilisés pour savoir ce que pensent les clients, aux entrevues avec les clients et à la réaction des médias.

Résultat : Réduction de l'impact des dangers météorologiques et connexes sur la santé, la sécurité et l'économie

- Temps moyen écoulé entre les avertissements estivaux de temps violent et de mer agitée et l'occurrence de l'événement (délai d'alerte avancée)
- Précision des avertissements estivaux de temps violent et de mer agitée
- Satisfaction des clients à l'égard des services d'avertissement (incluant la qualité, l'utilité, l'opportunité et l'accessibilité)
- Sensibilisation de la clientèle à l'accès aux services
- Études sur les incidences sociales et économiques des avertissements
- Changements dans le comportement du public en réponse aux avertissements de temps violent et aux modifications de l'environnement physique
- Nombre de plaintes et sensibilisation aux procédures de plainte

Résultat : Adaptation aux changements quotidiens et à long terme dans les conditions atmosphériques, hydrologiques et des glaces

- Précision des prévisions du public, de vol et des glaces
 - Satisfaction des clients à l'égard des services de prévision et d'information (incluant la qualité, l'utilité, l'opportunité et l'accessibilité)
 - Perceptions des clients de la valeur économique de l'information et des services reçus
 - Études sur la valeur économique des services existants et potentiels
 - Sensibilisation des Canadiens aux changements subis par leur environnement physique et aux effets de ces changements sur leur sécurité et leurs activités
 - Nombre de plaintes et sensibilisation aux procédures de plainte
 - Mesure de l'influence du Canada sur la formulation des programmes scientifiques internationaux et sur la politique internationale
 - Mesure de l'incidence de la science sur l'élaboration des politiques
-

∞ Gestion, administration et politiques

Répondre à des questions complexes et de portée générale exige que le ministère maintienne une forte capacité à formuler des politiques. En mettant l'accent sur le développement durable, ceci comprend notamment l'aptitude à intégrer des considérations d'ordre économique et social à la prise de décisions.

Les compressions budgétaires dans l'ensemble de l'appareil de l'État signifient que le ministère doit également atteindre les résultats environnementaux le plus efficacement et le plus stratégiquement possible.

L'objectif du secteur d'activité Gestion, administration et politiques est d'assurer une gestion stratégique et efficace du ministère afin d'atteindre des résultats environnementaux. Ce secteur d'activité offre des services de soutien à la gestion et s'occupe du leadership et de la coordination de la politique stratégique, des communications et des partenariats, ainsi que des services efficaces et novateurs qui appuient les trois autres secteurs d'activité.

En particulier, ce secteur d'activité assure les fonctions suivantes de leadership et de soutien :

- effectif de gestion des cadres supérieurs;
- conseils stratégiques en matière de programmes d'action;
- analyses socio-économiques;
- coordination des activités internationales du ministère;
- leadership et coordination pour favoriser les partenariats avec l'industrie, les organismes non gouvernementaux, les peuples autochtones, les provinces et autres ministères;
- communications et services de sensibilisation du public;
- services de soutien à la prise de décisions et à la responsabilisation, incluant les systèmes et les services de planification et financiers;
- technologie de l'information, archives et fonds d'information;
- ressources humaines;
- sécurité et gestion de l'actif et des locaux;
- systèmes de gestion environnementale.



L'objectif du secteur d'activité Gestion, administration et politiques est d'assurer une gestion stratégique et efficace du ministère, afin d'atteindre des résultats environnementaux.

<p>► But du secteur d'activité :</p>	<p>Gestion ministérielle stratégique et efficace pour atteindre des résultats environnementaux. Sous-ministre adjoint, Services ministériels</p>
<p>► Les résultats clés à atteindre par le secteur d'activité Gestion, administration et politiques :</p>	<p>Priorités et plans de politiques stratégiques et intégrés. Sous-ministre adjoint, Politique et communications</p> <p>Services communs efficaces et novateurs. Sous-ministre adjoint, Services ministériels</p>

Mesures de rendement

Résultat : *Priorités et plans de politiques stratégiques et intégrés*

- Établissement de priorités d'action claires et efficaces qui sont intégrées aux priorités à l'échelle du gouvernement
- Niveau de sensibilisation des citoyens aux incidences de leurs actions sur l'environnement et à la manière de réduire ces incidences
- Soutien accru aux priorités d'action fédérales dans le domaine de l'environnement et engagement actif dans la mise en oeuvre de ces priorités par des partenaires clés
- Valeur accordée aux objectifs environnementaux dans l'élaboration de politiques économiques et valeur accordée aux incidences économiques dans les décisions de politiques environnementales
- Définition et affirmation claires des intérêts environnementaux du Canada sur le plan international

Résultat : *Services communs efficaces et novateurs*

- Les transactions financières seront traitées avec prudence et probité dans le respect du pouvoir de signature du gouvernement
- Aptitude à répondre aux normes de service des clients
- Satisfaction des clients telle que démontrée à l'aide de sondages périodiques
- La mesure dans laquelle la politique environnementale du ministère est mise en application dans les activités internes de celui-ci et y est intégrée
- Utilisation des locaux par mètre carré louable
- Études de référence sur le coût de la prestation de services de bureautique
- Degré auquel la vision, l'orientation et les valeurs ministérielles sont communiquées aux employés et partagées par eux, selon des sondages périodiques
- Degré auquel les employés du ministère sont représentatifs et servent les citoyens avec empressement, d'après les examens statistiques et les sondages périodiques
- Degré auquel les employés possèdent les connaissances, les aptitudes, les outils/technologies et l'information requis pour s'acquitter efficacement de leurs tâches, selon des sondages et des analyses/études organisationnelles
- Investissement dans le perfectionnement des employés pour combler des besoins organisationnels changeants et prévus, d'après le pourcentage du budget salarial consacré à la formation et au perfectionnement des employés.

Annexe 1 : Glossaire des termes de la planification, des rapports et de la mesure du rendement

Activité	Un acte, une tâche ou une action spécifique qui contribue à la production de produits ou à la prestation de services. Les activités sont le lien primaire dans la chaîne par laquelle on atteint les résultats.
Cible	Un engagement défini dans le temps et mesurable vers l'atteinte d'un résultat.
Impact	Un effet, un avantage ou une conséquence réelle qui se produit à l'issue d'un programme ou d'une activité (à court ou à long terme). Les impacts peuvent se subdiviser en impacts ultimes, qui sont les avantages désirables de manière inhérente, et en impacts intermédiaires, qui sont des effets des programmes et des activités non désirés pour eux-mêmes, mais qui forment les étapes nécessaires pour atteindre les impacts ultimes.
Indicateur	Une donnée statistique ou un paramètre qui, suivi sur une période, donne des renseignements sur les tendances dans les conditions d'un phénomène et a une importance qui dépasse celle associée aux propriétés de la statistique elle-même.
Mesure du rendement	Indicateur qui fournit de l'information sur la mesure de l'atteinte des résultats.
Portée	Le groupe ou les groupes qui sont rejoints par les impacts du programme ou du service. Ils sont segmentés en clients primaires, agents de coprestation/intermédiaires/partenaires, autres intervenants.
Produit	Un produit ou service direct découlant des activités des programmes.
Responsabilisation	Une relation basée sur l'obligation de démontrer et d'assumer la responsabilité du rendement à la lumière d'attentes consenties.
Ressources	Éléments d'actif dont dispose le gestionnaire pour atteindre les résultats désirés. Les ressources viennent sous plusieurs formes — des personnes aux dollars, de l'équipement aux locaux, de l'expertise à la formation.
Résultat	La fin ou le but pour lesquels le programme ou l'activité est menée. Les résultats comprennent à la fois les impacts et les produits.

Annexe 2 : Cycle de planification et de rapport d'Environnement Canada

