

Chapitre 35

**La stratégie de
développement durable du
Bureau du vérificateur général**

Table des matières

	Page
Résumé	35-5
Introduction	35-7
Une stratégie de développement durable — pour passer de la parole aux actes	35-7
Caractéristiques de notre stratégie	35-7
Qui devrait lire cette stratégie?	35-8
Le rôle du Bureau du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable	35-8
La vision et la mission du Bureau	35-9
Nos ressources et notre organisation	35-9
Nos priorités	35-10
Notre influence dans le domaine de l'environnement et du développement durable	35-11
Activités internationales	35-13
Le commissaire à l'environnement et au développement durable	35-13
Expérience issue de notre première stratégie	35-14
Notre gestion du développement durable	35-14
Notre performance	35-16
Certaines réalisations n'ont pas été mesurées	35-18
Ce que nous avons appris	35-18
Notre deuxième stratégie	35-19
Mise à jour de notre stratégie et de notre cadre de performance	35-21
Choix du bon agencement d'objectifs, d'activités, d'indicateurs et de cibles	35-21
Lien entre notre plan d'action au chapitre du développement durable et les autres activités du Bureau	35-22
Questions associées à nos trois activités principales	35-22
Questions particulières qui exigeront une plus grande attention au cours des trois prochaines années	35-22
Travailler avec d'autres parties	35-23
Dans la voie du développement durable	35-24
Pièces	
35.1 Qu'entendons-nous par développement durable?	35-7
35.2 Notre stratégie de développement durable	35-10
35.3 Notre processus de gestion du développement durable	35-14
35.4 Exemples d'indicateurs de la performance	35-16
35.5 Constatations importantes issues de l'examen de la gestion de notre première stratégie de développement durable	35-17
35.6 Analyse des motifs expliquant les changements imprévus	35-19
35.7 Le volet social du développement durable	35-20
35.8 Rationalisation de notre deuxième stratégie	35-21
35.9 Recommandations principales de l'examen de la gestion	35-23

Annexes

A.	Équipe de la stratégie	35–25
B.	Sommaire des consultations internes : juin et juillet 2000	35–26
C.	Plan d'action pour le développement durable, de 2001 à 2004	35–27
D.	Étapes de l'élaboration de notre deuxième stratégie	35–31



La stratégie de développement durable du Bureau du vérificateur général

Résumé

35.1 Dans notre deuxième stratégie de développement durable, nous nous engageons à aider le gouvernement fédéral à améliorer de manière continue sa gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et à veiller à ce que la gestion de nos propres activités soit respectueuse de l'environnement.

35.2 Nous avons fait des progrès satisfaisants en ce qui concerne la mise en oeuvre de notre première stratégie, mais nous devons encore apporter des améliorations dans plusieurs secteurs. Notre plus grand défi consiste à intégrer davantage à nos travaux de vérification les questions liées à l'environnement et au développement durable. Nous devons mieux documenter les changements apportés à notre plan d'action et nous devons aussi actualiser notre plan de formation relatif à l'environnement et au développement durable et terminer sa mise en oeuvre.

35.3 L'expérience que nous avons acquise avec la première stratégie nous a permis de simplifier notre méthode de gestion des questions liées au développement durable. Nous avons réduit le nombre de buts et d'objectifs ainsi que le nombre d'indicateurs de la performance qui servent à mesurer nos progrès. Nous avons aussi établi un lien entre nos actions et les résultats prévus. Grâce à la première stratégie, nous avons appris qu'il faut établir un équilibre entre nos aspirations sur le plan environnemental et d'autres facteurs, par exemple une meilleure qualité de vie au travail.

35.4 Au cours des trois dernières années, le Bureau — y compris le commissaire à l'environnement et au développement durable — a fait rapport au Parlement sur divers sujets, notamment la façon dont le gouvernement gère le smog, les substances toxiques, les changements climatiques, les déchets dangereux, la biodiversité et les pêches durables. Nous avons examiné la mise en oeuvre de la première série de stratégies de développement durable. Enfin, nous avons évalué la performance des ministères et des organismes et nous leur avons donné des conseils pour améliorer leur gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et pour réduire les répercussions environnementales de leurs propres activités.

35.5 Au cours des trois prochaines années, nous continuerons d'effectuer des vérifications sur les questions liées à l'environnement et de faire le suivi de nos vérifications précédentes. Nous prévoyons faire rapport en 2001 sur la manière dont le gouvernement fédéral gère ses responsabilités à l'égard de certaines questions de développement durable qui touchent le bassin des Grands Lacs et du Saint-Laurent.

35.6 À la suite des modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995, lesquelles intégraient officiellement à notre mandat les questions liées au développement durable, 24 ministères et organismes fédéraux ont déposé leur première stratégie de développement durable à la Chambre des communes en décembre 1997. Quatre autres ministères et organismes, dont le Bureau du vérificateur général, ont volontairement soumis leur stratégie. La *Loi sur le vérificateur général* exige que les stratégies soient mises à jour tous les trois ans. La deuxième série de stratégies doit être déposée au plus tard en décembre 2000, si le Parlement siège.

35.7 Le cadre de notre stratégie de développement durable est centré sur trois grands secteurs : nos travaux de vérification, nos activités quotidiennes et nos ressources humaines. À notre avis, ce sont nos vérifications et études des organismes fédéraux qui ont les plus grandes répercussions.

35.8 Cette stratégie vise à promouvoir le développement durable parmi les parlementaires, les organismes fédéraux et la population canadienne en général. Plus précisément, elle montre aux parlementaires comment nous

intégrons, en tant que bureau de vérification législative, les considérations relatives à l'environnement et au développement durable à nos activités et comment nous mesurons le succès de nos efforts.

35.9 Au cours des trois dernières années, le Bureau a porté à l'attention du Parlement et des organisations fédérales de nombreuses questions liées à l'environnement et au développement durable au moyen de vérifications comptables, d'examens spéciaux et de vérifications de l'optimisation des ressources, y compris nos examens des stratégies de développement durable. Nous avons donné des conseils par l'intermédiaire d'études et d'autres publications, notamment dans un rapport de 1999 du commissaire à l'environnement et au développement durable intitulé *Avancer dans la voie du progrès*. Ce rapport précise les attentes du commissaire pour la deuxième série de stratégies de développement durable.

35.10 Dans ce chapitre, nous présentons notre deuxième stratégie, notamment :

- une description du Bureau — notre mandat, nos travaux et l'incidence que nous désirons avoir;
- un sommaire de notre performance et les leçons tirées de notre première stratégie;
- nos objectifs, nos indicateurs de la performance et les résultats prévus pour les trois prochaines années.

Introduction

Une stratégie de développement durable — pour passer de la parole aux actes

35.11 Une stratégie de développement durable présente les objectifs d'un organisme et ses plans d'action visant à promouvoir le développement durable. La pièce 35.1 explique ce qu'on entend par « développement durable ».

35.12 Les stratégies de développement durable ont pour objectif d'aider les ministères et les organismes à élargir leur vision de ce qu'ils font et de la manière dont ils le font — à prendre en compte de manière plus systématique les considérations environnementales, économiques et sociales dans leurs politiques, leurs programmes et leurs activités. Ces stratégies ont pour objet de les aider à passer de la parole aux actes en ce qui a trait au développement durable. Les stratégies de développement durable fournissent des points de repère que les ministères peuvent utiliser pour mesurer leurs progrès.

35.13 Des progrès considérables ont marqué ce domaine au cours de la dernière décennie. Des organisations internationales comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ont aidé à mieux faire comprendre la notion

de développement durable. Les organismes sont maintenant davantage capables de faire leur gestion en fonction du développement durable et de mesurer les résultats de leurs efforts.

35.14 Les organismes doivent considérer leur stratégie de développement durable comme un cycle d'action continue, tirer des leçons des expériences des autres grâce à une approche participative et mettre à profit ces connaissances pour améliorer les politiques et les programmes. Ils doivent accorder plus d'importance à la participation et à l'apprentissage qu'à la production du document décrivant la stratégie.

Caractéristiques de notre stratégie

35.15 Notre stratégie de développement durable est globale, orientée vers les résultats et établie en consultation :

- **Elle est globale** parce qu'elle couvre les questions environnementales et de développement durable associées à nos travaux de vérification et à nos activités quotidiennes.
- **Elle est orientée vers les résultats** parce qu'elle détermine les mesures à prendre et les indicateurs de la performance à utiliser pour évaluer l'atteinte de nos objectifs de développement durable.
- **Elle est établie en consultation** avec le Bureau et nos clients. L'obtention de différents points de vue s'est révélée

Les stratégies de développement durable fournissent des points de repère que les ministères peuvent utiliser pour mesurer leurs progrès.

Par développement durable, on entend « un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, 1987).

Le développement durable est un concept en évolution constante, fondé sur l'intégration de questions sociales, économiques et environnementales aux activités des organisations privées et publiques.

Pour progresser dans la voie du développement durable, il faut adopter une approche globale pour la planification et la prise de décisions : les solutions économiques et sociales doivent être évaluées en fonction de leurs impacts sur l'environnement et les ressources naturelles, et les solutions écologiques doivent l'être en fonction de leurs effets sur l'économie et la société.

Pièce 35.1

Qu'entendons-nous par développement durable?

Notre stratégie est un outil de planification extrêmement utile, qui nous aidera à intégrer les considérations liées à l'environnement et au développement durable à notre façon de travailler.

extrêmement utile (voir les annexes A et B).

35.16 Nous aurons besoin de l'appui, de la participation et de l'engagement continus de la haute direction pour assurer le succès de la mise en oeuvre de notre stratégie. Les membres du personnel doivent aussi adopter la stratégie et définir leur participation aux activités qui sont suggérées afin d'obtenir les résultats souhaités. Si nous disposons d'une surveillance appropriée de la direction et de l'engagement des employés, nous pouvons passer de la parole aux actes et intégrer le développement durable à nos activités.

35.17 Depuis plus de dix ans, le Bureau traite de questions liées à l'environnement et au développement durable dans ses travaux de vérification. L'une des cinq priorités du Bureau pour la période allant de 2000 à 2003 est d'améliorer la performance du gouvernement fédéral au chapitre de la protection de l'environnement et de la promotion du développement durable (voir le paragraphe 35.27).

35.18 Bien que le Bureau ne soit pas tenu par la loi de préparer une stratégie de développement durable, nous avons décidé de le faire et de déposer cette stratégie à la Chambre des communes. Nous sommes d'avis qu'une stratégie de développement durable est un outil de planification extrêmement utile, qui nous aidera à intégrer les considérations liées à l'environnement et au développement durable à notre façon de travailler. Elle nous aidera également à comprendre les défis que représentent pour les autres ministères la préparation et la mise en oeuvre de leur stratégie.

Qui devrait lire cette stratégie?

35.19 La stratégie de développement durable du Bureau s'adresse à quatre groupes principaux :

- les parlementaires, qui sont nos principaux clients et qui peuvent demander au gouvernement de rendre compte de ses décisions et de ses actions;
- les employés du Bureau, sur qui repose le succès de la stratégie. Ceux-ci doivent en être satisfaits et pouvoir l'appliquer à leurs activités;
- les gestionnaires et les fonctionnaires du gouvernement fédéral, avec lesquels le Bureau est en rapport très étroit et à qui incombe la responsabilité d'incorporer les questions de développement durable dans les politiques, programmes et opérations de leur organisme respectif;
- les contribuables canadiens, que les députés représentent et pour lesquels travaillent tous les employés du Bureau et du gouvernement.

Le rôle du Bureau du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable

35.20 Le premier vérificateur général a été nommé en 1878, principalement pour fournir l'assurance au gouvernement du Canada que les fonds étaient dépensés conformément aux autorisations. En 1977, le rôle du Bureau a été élargi afin de lui permettre de vérifier si le gouvernement et la population canadienne tirent une valeur optimale des fonds consacrés aux programmes gouvernementaux.

35.21 En 1995, la *Loi sur le vérificateur général* a été modifiée pour créer le poste de commissaire à l'environnement et au développement durable, qui relève du vérificateur général. Suivant ces modifications, l'étendue de nos travaux de vérification devait aussi comprendre la communication de cas où le gouvernement avait fait des dépenses sans accorder l'importance voulue aux incidences sur l'environnement.

Les questions liées à l'environnement et au développement durable sur lesquelles nous pouvons attirer l'attention sont celles qui intéressent les ministères et organismes que nous vérifions. De plus, notre participation aux travaux de diverses organisations internationales constitue pour nous une source d'apprentissage et nous contribuons à l'avancement des connaissances sur le développement durable.

35.22 Le Bureau se distingue des ministères et des organismes par son indépendance vis-à-vis du gouvernement au pouvoir et sa relation redditionnelle avec le Parlement. Un large mandat législatif, l'exemption de certains contrôles sur notre budget et notre personnel, et un mandat de dix ans pour le vérificateur général assurent notre indépendance. Nous n'élaborons pas de politiques et ne gérons aucun programme. Nous vérifions plutôt si les programmes et politiques du gouvernement sont administrés de façon responsable, honnête et productive.

La vision et la mission du Bureau

35.23 Le cadre stratégique du Bureau comprend des énoncés de vision et de mission qui guident nos travaux.

Vision : Nous nous sommes engagés à produire des changements positifs pour tous les Canadiens en faisant la promotion d'une administration gouvernementale responsable, honnête et productive qui reflète un engagement envers le développement durable et ce, dans l'exécution du mandat que nous a confié le Parlement.

Mission : Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Le vérificateur général vise ainsi à

améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique.

35.24 Ces énoncés orientent tous nos travaux et ont servi de base pour établir le but de notre stratégie de développement durable (voir la pièce 35.2).

Nos ressources et notre organisation

35.25 Notre effectif nous permet de répondre aux diverses exigences de nos travaux de vérification. Il est notamment composé d'experts-comptables et de spécialistes titulaires d'un diplôme universitaire supérieur dans différentes disciplines, entre autres des ingénieurs, des avocats, des statisticiens, des sociologues, des historiens, des environnementalistes et des économistes. La plupart du personnel de vérification travaille à l'administration centrale, dans la région de la capitale nationale. Le Bureau compte des bureaux régionaux à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Montréal et Halifax. Pour l'exercice 2000–2001, nos ressources financières sont de 54 millions de dollars et 520 employés forment l'effectif du Bureau.

35.26 Le vérificateur général présente un rapport annuel au président de la Chambre des communes et il peut déposer trois autres rapports périodiques chaque année. Le commissaire, au nom du vérificateur général, rend compte annuellement à la Chambre de diverses questions liées à l'environnement et au développement durable, et notamment de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes ont atteint les objectifs énoncés dans leur stratégie de développement durable et mis en oeuvre les plans qui y sont présentés. Nos travaux sont également communiqués à d'autres destinataires, sous diverses formes et conformément aux lois qui régissent les entités gouvernementales que nous

vérifions. Nos rapports et d'autres informations sur le Bureau se trouvent dans notre site Web, à l'adresse <http://www.oag-bvg.gc.ca>.

Nos priorités

35.27 Pour la période allant de 2000 à 2003, le Bureau s'est fixé cinq priorités :

- aider à améliorer la situation financière du gouvernement et l'information sur celle-ci;
- susciter des progrès au niveau des concepts redditionnels et améliorer les pratiques de reddition de comptes au sein du gouvernement;

Pièce 35.2

Notre stratégie de développement durable

But du Bureau du vérificateur général en matière de développement durable

Le Bureau du vérificateur général s'engage à aider le gouvernement fédéral à améliorer de manière continue sa gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et à veiller à ce que la gestion de ses propres activités soit respectueuse de l'environnement.

Dans nos travaux de vérification :

- Nous fournissons de l'information et des avis aux parlementaires et à d'autres parties sur la performance du gouvernement fédéral en ce qui a trait à la gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et nous leur offrons une assurance à cet égard.
- Nous appuyons les organisations fédérales, territoriales et internationales dans les efforts que celles-ci déploient en vue d'intégrer les considérations environnementales et de développement durable à leur processus de prise de décisions en matière de politiques, de programmes et d'opérations.
- Nous administrons un processus (le processus de pétitions) qui permet aux Canadiens d'attirer l'attention du gouvernement du Canada sur leurs préoccupations liées à l'environnement et au développement durable, sous forme de lettres ou de pétitions.

Nos objectifs :

1. Intégrer l'environnement et le développement à nos travaux de vérification.
2. Aider à renforcer la capacité des organisations fédérales, territoriales et internationales à améliorer de manière continue leur gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et l'exécution des programmes connexes.
3. Assurer le suivi des réponses données par les ministères aux lettres (pétitions) des Canadiens au sujet de leurs préoccupations en matière d'environnement et de développement durable.

Dans nos activités quotidiennes :

- Nous optimisons l'utilisation des ressources naturelles et nous réduisons le plus possible les effets négatifs des activités courantes du Bureau sur l'environnement.

Nos objectifs :

1. Améliorer de manière continue notre processus de gestion du développement durable.
2. Réduire la consommation et la quantité de déchets.
3. Acheter, fournir et utiliser des biens et des services de manière respectueuse de l'environnement.

Dans notre gestion des ressources humaines :

- Nous soutenons les activités montrant que nous considérons nos employés comme notre atout le plus important pour atteindre nos buts de développement durable.

Notre objectif : Améliorer la capacité des employés du Bureau à intégrer à leurs travaux de vérification les questions liées à l'environnement et au développement durable et les sensibiliser aux efforts déployés à cet égard dans les activités quotidiennes du Bureau et la société dans son ensemble.

- améliorer la qualité de la gestion financière au gouvernement;
- contribuer aux changements nécessaires dans la fonction publique;
- aider à améliorer la performance du gouvernement fédéral en ce qui concerne la protection de l'environnement et la promotion du développement durable.

35.28 Nous tenons compte de chacune de ces priorités dans nos travaux de vérification. La cinquième priorité est prise en considération dans nos activités quotidiennes et au sein de nos ressources humaines, ainsi que dans le but de la deuxième stratégie.

Notre influence dans le domaine de l'environnement et du développement durable

35.29 Par nos divers produits de vérification, nous pouvons influencer les parlementaires, les ministères et organismes fédéraux et territoriaux, de même que les organisations internationales, dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Ces produits comprennent les vérifications de l'optimisation des ressources, les examens spéciaux des sociétés d'État, les vérifications comptables et l'évaluation des stratégies de développement durable.

- **Vérifications de l'optimisation des ressources.** Nous vérifions si les politiques, les programmes et les activités du gouvernement produisent les résultats souhaités, y compris ceux dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Au cours des trois dernières années, le vérificateur général et le commissaire à l'environnement et au développement durable ont fait rapport au Parlement sur des sujets tels que la façon dont le gouvernement gère le smog, les substances toxiques, les changements climatiques, la biodiversité et les pêches durables. Nous tentons aussi d'établir si les ministères qui ont déposé une stratégie

de développement durable ont pris en compte de manière satisfaisante, dans l'élaboration de leur politique et l'exécution de leurs programmes, les questions liées à l'environnement et au développement durable.

- **Examens spéciaux des sociétés d'État.** Lors des examens spéciaux des sociétés d'État, bien que cela ne soit pas explicitement requis par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous vérifions si les systèmes et pratiques en vigueur sont adéquats pour permettre une bonne gestion des activités environnementales de ces sociétés. Les examens tiennent compte de la nature des activités des sociétés d'État et de leurs incidences éventuelles sur l'environnement. Pour certaines de ces sociétés, les considérations environnementales font partie intégrante de leur bon fonctionnement.

- **Vérifications comptables.** Nous nous assurons que les coûts et passifs environnementaux sont pris en considération lors de la préparation de l'information financière fournie par le gouvernement du Canada, les gouvernements territoriaux, les sociétés d'État et certaines entités, conformément aux normes comptables reconnues.

- **Évaluation des stratégies de développement durable.** Chaque année, le commissaire à l'environnement et au développement durable évalue la mesure dans laquelle les ministères et organismes ont atteint les objectifs énoncés dans leur stratégie de développement durable et mis en oeuvre les plans qui y sont présentés. D'autres informations à ce sujet sont fournies dans la section du présent chapitre consacrée au commissaire à l'environnement et au développement durable (voir le paragraphe 35.34)

35.30 Nous évaluons notre propre capacité de réaliser des vérifications de grande qualité sur des sujets d'intérêt, qui suscitent des changements positifs. Ces changements dépendent de

Une des priorités du Bureau consiste à aider à améliorer la performance du gouvernement fédéral en ce qui concerne la protection de l'environnement et la promotion du développement durable.



Barils gardés sur de l'herbe, sans confinement secondaire, à la base des Forces canadiennes de Cold Lake. Rapport du vérificateur général de 1999, chapitre 13, « Défense nationale – Les matières dangereuses : la gestion des risques pour les employés et l'environnement ».



Il y a un nombre sans cesse croissant de véhicules sur les routes. Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 2000, chapitre 4, « Le smog : un risque pour la santé ».

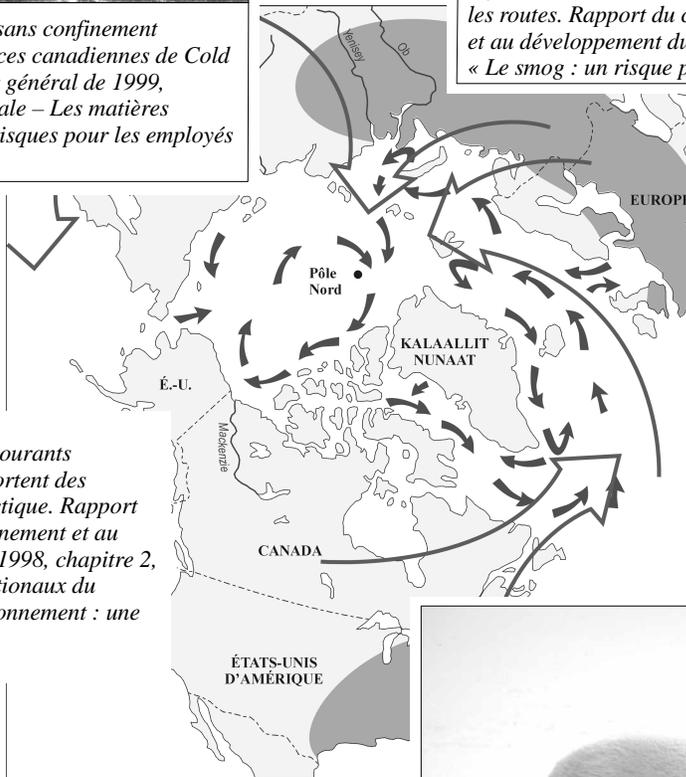


Diagramme indiquant les courants atmosphériques qui transportent des polluants jusque dans l'Arctique. Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 1998, chapitre 2, « Les engagements internationaux du Canada en matière d'environnement : une collaboration mondiale ».



La plupart des ours blancs du monde vivent sur le territoire du Canada, qui a donc un rôle particulier de régie à jouer. Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 1999, chapitre 6, « L'application des accords environnementaux en matière d'environnement : l'expérience de l'Arctique canadien ».

Exemples de problèmes de développement durable soulevés au cours de nos vérifications (voir le paragraphe 35.29).

nombreuses autres parties, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, ce qui complique l'attribution de résultats précis à nos vérifications. Bon nombre de parties sont comme nous déterminées à assurer une saine régie et à améliorer l'état de l'environnement, et c'est vraiment grâce à la coopération et à la participation des autres que nous pouvons susciter des changements

35.31 Les incidences de nos activités quotidiennes sur l'environnement sont assez limitées. Nous nous efforçons de réduire notre production de déchets et notre consommation, d'acheter, de fournir et d'utiliser des produits et des services de façon écologique ainsi que de recycler les matières secondaires.

Activités internationales

35.32 Nous contribuons à l'élaboration et à la diffusion à l'échelle mondiale de normes internationales, de bonnes pratiques et de programmes de formation dans divers domaines de la vérification, de la comptabilité et de la communication d'information. Cela se fait dans le cadre de nos activités au sein de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et au sein du Groupe des vérificateurs externes des Nations Unies, et lors de la vérification d'organisations de l'ONU. Nous gérons également un programme de stages à l'intention de vérificateurs d'expérience travaillant dans des bureaux de vérification nationaux de pays en développement. Finalement, nous effectuons la vérification des activités internationales des ministères et organismes fédéraux canadiens.

35.33 Nos activités internationales nous aident à sensibiliser les bureaux de vérification nationaux de pays en développement, ainsi que différentes organisations internationales, aux enjeux environnementaux et de développement durable.

Le commissaire à l'environnement et au développement durable

35.34 Le commissaire à l'environnement et au développement durable a pour la première fois été nommé par le vérificateur général en 1996. Le personnel du commissaire effectue des vérifications de l'optimisation des ressources incluant des vérifications de politiques et de programmes précis relatifs à l'environnement dans toute l'administration fédérale. En vertu du mandat qui lui a été conféré par la loi, le commissaire est aussi chargé de surveiller, au nom du vérificateur général, les progrès du gouvernement fédéral dans le domaine du développement durable et de faire rapport à ce sujet. Dans le cadre de cette responsabilité, le commissaire doit surveiller la mise en oeuvre des stratégies des ministères et des organismes.

35.35 En décembre 1999, le commissaire a publié un document intitulé *Avancer dans la voie du progrès*, dans lequel il précise ses attentes pour la deuxième série de stratégies de développement durable. Celles-ci doivent être déposées au plus tard en décembre 2000, si le Parlement siège.

35.36 Le commissaire s'attendait à ce que, dans leur deuxième stratégie de développement durable, les ministères et les organismes concentrent leurs efforts sur les trois aspects suivants :

- **évaluer** leur première stratégie — déterminer ce que cette première stratégie a permis d'accomplir, ce qui a changé et ce qui doit être fait différemment — et utiliser cette évaluation lors des consultations servant à préparer la deuxième stratégie;
- consolider la **planification** de la stratégie — établir des liens clairs entre les activités du ministère, les incidences importantes de ces activités et les mesures prioritaires à prendre ;
- accélérer la mise au point des **systèmes de gestion** nécessaires pour que les stratégies permettent de passer de la parole aux actes.

Bon nombre de parties sont comme nous déterminées à assurer une saine régie et à améliorer l'environnement, et c'est vraiment grâce à la coopération et à la participation des autres que nous pouvons susciter des changements.

**Le gouvernement
fédéral peut faire
preuve de leadership
en gérant ses
opérations courantes
de façon durable.**

[...] en tant que plus grande entreprise du pays, le gouvernement fédéral peut faire une grande différence pour ce qui est des perspectives du développement durable au Canada. [...] Les services et les programmes qu'il offre contribuent au bien-être des Canadiens sur les plans social, économique et environnemental. Enfin, en tant que premier employeur, propriétaire et acheteur au pays, le gouvernement fédéral peut faire preuve de leadership en gérant ses opérations courantes de façon durable.

– Commissaire à l'environnement et au développement durable, décembre 1999

au cours de la période allant de 1999 à 2004, entre autres :

- réduire l'écart entre les promesses faites en vertu de politiques et la performance obtenue, comme l'indiquent des exemples d'amélioration dans la mise en oeuvre des programmes;
- renforcer la coordination et l'intégration, pour éventuellement éliminer les obstacles à la coopération;
- améliorer l'information communiquée au Parlement, comme le montrent des exemples de nouvelle information utilisée par les parlementaires ou les décideurs.

Expérience issue de notre première stratégie

Notre gestion du développement durable

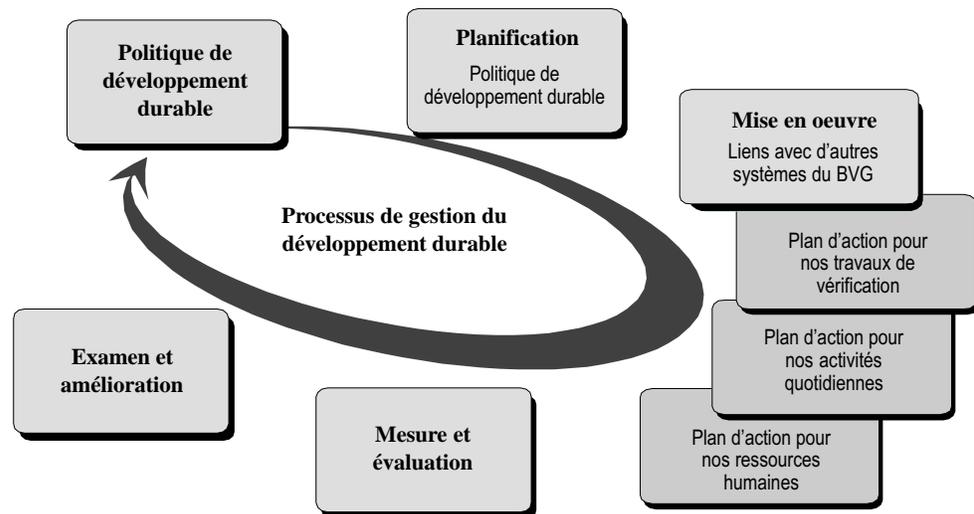
35.39 Au cours du printemps 1998, nous avons terminé la première étape de notre système de gestion de l'environnement, que nous appelons le processus de gestion du développement durable. Tous les employés ont accès, par la voie électronique, à de l'information sur ce processus et à des explications sur tous nos processus connexes (voir la pièce 35.3).

35.37 Le commissaire doit aussi surveiller les réponses des ministères et des organismes aux lettres ou pétitions des Canadiens portant sur l'environnement et le développement durable (le processus de pétitions). En vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, les ministères doivent répondre aux pétitions dans un délai de 120 jours. Depuis 1997, nous avons surveillé les réponses données aux 21 pétitions reçues de Canadiens.

35.38 Il y a des résultats bien précis que le commissaire à l'environnement et au développement durable aimerait obtenir

Pièce 35.3

Notre processus de gestion du développement durable



35.40 Notre processus de gestion du développement durable constitue un moyen de mesurer nos progrès par rapport à nos cibles et à nos objectifs et d'en faire le suivi. Il nous permet de documenter systématiquement ce qui doit être fait, par qui et à quelle date afin de mettre en oeuvre le plan d'action du développement durable que nous avons mis au point pour les prochaines années.

35.41 Lorsque nous avons préparé notre première stratégie, pour la période allant de décembre 1997 à mars 2001, nous avons élaboré un cadre qui comprenait trois volets :

- nos travaux de vérification, où nous tentons d'encourager nos clients et partenaires à prendre des mesures pour répondre aux questions liées à l'environnement et au développement durable;

- nos activités quotidiennes, où nous cherchons à gérer nos propres opérations de manière à respecter l'environnement;

- la gestion de nos ressources humaines, où nous nous efforçons d'encourager les employés à adopter des comportements qui contribuent à l'atteinte de nos buts et de nos objectifs liés au développement durable.

35.42 Nous avons défini des objectifs pour chaque but et des indicateurs de la performance pour chacun des objectifs. À la fin de chaque année, nous avons examiné nos objectifs et nos indicateurs pour nous assurer qu'ils étaient toujours pertinents et significatifs. Tous les ans, dans notre rapport ministériel sur le rendement, nous avons fait état de notre performance telle que mesurée par huit indicateurs principaux.

35.43 Nos deux stratégies englobent les trois volets de base de nos activités : les travaux de vérification, les activités

Notre processus de gestion du développement durable nous permet de mesurer nos progrès par rapport à nos cibles et à nos objectifs et d'en faire le suivi.



Dans nos activités quotidiennes, nous utilisons des postes de recyclage pour le compostage et les autres matières recyclables (voir le paragraphe 35.41).

Notre stratégie englobe les trois volets de base de nos activités : les travaux de vérification, les activités quotidiennes et la gestion de nos ressources humaines.

Les principales recommandations de l'examen de la gestion sont abordées dans notre deuxième stratégie.

quotidiennes et la gestion de nos ressources humaines. On trouvera à la pièce 35.4 des exemples d'indicateurs de la performance.

35.44 Le comité directeur de la stratégie de développement durable du Bureau a été mis sur pied pour guider l'élaboration de notre première stratégie. Il continue de surveiller les activités du Bureau et, selon la performance atteinte, à orienter tout ajustement nécessaire. Le comité est présidé par un sous-vérificateur général et comprend des représentants issus de la direction de chacune des fonctions importantes du Bureau. Le secrétaire du comité directeur est le coordonnateur du développement durable. Il est chargé de diriger nos activités de développement durable, de préparer les plans d'action et les rapports sur la performance et enfin, de diriger le groupe de travail principal.

35.45 Le groupe de travail principal est composé de gestionnaires et de professionnels qui participent directement aux travaux de vérification, aux activités quotidiennes du Bureau et à la gestion des ressources humaines. Ce groupe surveille la performance atteinte pour chaque indicateur de la stratégie et est chargé de rédiger l'ébauche de la nouvelle stratégie.

Notre performance

35.46 Notre contribution à l'atteinte des buts que nous nous sommes fixés ne peut

pas être facilement dissociée de celle de nos partenaires. En outre, nous ne pouvons pas mesurer les changements externes touchant l'environnement et le développement durable. Nous sommes toutefois d'avis que nos objectifs à court et à moyen terme et leurs indicateurs connexes fournissent un lien logique entre nos activités et les résultats que nous espérons atteindre.

35.47 Chaque année, nous avons mesuré nos progrès à l'aide des indicateurs de notre première stratégie. De plus, au cours de la troisième année, nous avons demandé à un cabinet externe d'experts d'examiner notre méthode de gestion de la stratégie et les progrès réalisés jusqu'à cette date.

35.48 La pièce 35.5 montre les secteurs où nous avons réussi et ceux où nous devons faire plus d'efforts. Nous appliquerons les recommandations de cet examen lors de la mise en œuvre de notre deuxième stratégie.

35.49 Le rapport d'examen contenait une série de recommandations, dont les principales sont abordées à la section intitulée « Notre deuxième stratégie » (voir le paragraphe 35.59) et sont résumées à la pièce 35.9. Dans notre deuxième stratégie, nous avons examiné et pris en compte les recommandations relatives aux indicateurs. Nous avons aussi préparé un plan d'action pour répondre aux recommandations à plus long terme.

Pièce 35.4

Exemples d'indicateurs de la performance

Travaux de vérification

Pourcentage des recommandations liées à l'environnement et au développement durable pour lesquelles des progrès satisfaisants ont été accomplis.

Pourcentage des organismes fédéraux qui respectent des normes appropriées pour la protection de l'environnement et la promotion du développement durable.

Activités quotidiennes

Quantité de papier consommée par employé.

Ressources humaines

Pourcentage du personnel de vérification qui a participé à des séances de formation portant sur le développement durable.

Constatations importantes issues de l'examen de la gestion de notre première stratégie de développement durable

	Succès	Amélioration souhaitable
Travaux de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'ensemble, il y a eu des progrès importants en ce qui concerne l'atteinte des buts et des objectifs. La stratégie porte sur les questions de développement durable les plus importantes pour le Bureau. • De nombreuses procédures internes ont été modifiées pour intégrer l'environnement et le développement durable au processus de planification pour différents produits (vérifications de l'optimisation des ressources, vérifications comptables et examens spéciaux). • A permis d'aider les organismes fédéraux à renforcer leur capacité. • A fait le suivi du processus de pétitions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malgré une bonne intégration de la composante environnementale, davantage d'efforts sont requis. • La plupart des cibles établies pour les travaux de vérification n'ont pas été atteintes, ou des cibles n'avaient pas été fixées¹.
Activités quotidiennes	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en oeuvre de processus de gestion du développement durable. • Réduction des incidences environnementales négatives des activités quotidiennes : réduction de la consommation de papier, promotion de l'intégration d'aspects environnementaux importants aux activités d'entretien et de réaménagement de l'immeuble. • Élaboration d'une procédure pour classer les caractéristiques environnementales des produits de consommation régulièrement en stock et préparation d'un inventaire de ces produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect des engagements pour ce qui est d'acheter des produits écologiques et d'encourager l'utilisation de modes de transport écologiques pour les travaux de vérification.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue d'activités de formation et de sensibilisation en rapport avec l'environnement et le développement durable. Par exemple, en mars 2000, 42 p. 100 du personnel de vérification avait assisté à la séance Introduction à l'environnement et au développement durable. • Deux sondages sur les comportements environnementaux effectués — les employés ont rempli des questionnaires et effectué des autoévaluations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas eu de suivi des progrès par rapport au plan de formation en environnement et en développement durable.

¹ L'examen de la gestion a eu lieu avant la présentation de notre rapport de fin d'exercice sur le rendement. Comme pour les années précédentes, le rapport final indiquait que la plupart des cibles avaient été atteintes.

Des employés ont mis sur pied un « Réseau des connaissances en environnement » pour favoriser la sensibilisation et l'acquisition de connaissances dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

Certaines réalisations n'ont pas été mesurées

35.50 Au cours de l'examen annuel de notre performance, nous avons constaté que plusieurs réalisations n'avaient pas été mesurées dans le cadre des actions et des cibles de notre première stratégie.

35.51 Nous ne faisons pas le suivi de toutes les activités visant à promouvoir ou à mettre en oeuvre le développement durable et dès lors, nous ne les mesurons pas toutes. Par exemple, des employés qui ont des compétences ou un intérêt pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable ont mis sur pied un « Réseau des connaissances en environnement ». Ce réseau leur permet

d'échanger leurs points de vue avec des collègues du Bureau, d'organiser des séminaires ou de tenir des discussions qui favorisent la sensibilisation et l'acquisition de connaissances dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Certaines des séances qui ont eu lieu pendant la période couverte par la première stratégie ont porté notamment sur l'écologisation du budget fédéral, l'intégrité écologique des parcs nationaux et le commerce équitable.

35.52 En juin 2000, dans le cadre de la Semaine canadienne de l'environnement, le Bureau a tenu des séminaires à l'heure du déjeuner et un jeu-questionnaire « Enviro-millionnaire », distribué des arbres à planter et participé au concours DÉFI transport.

35.53 À la suite de cette participation, le Bureau a obtenu la deuxième place dans sa catégorie au concours DÉFI transport — un concours national visant à promouvoir des options de transport saines et écologiques. Nous avons reçu de nombreux commentaires positifs de nos employés, qui se sont amusés tout en acquérant de nouvelles connaissances et en augmentant leur sensibilisation aux questions liées à l'environnement et au développement durable.

Ce que nous avons appris

35.54 L'expérience que nous avons acquise au cours des trois premières années nous a aidés à préparer notre deuxième stratégie. Nous avons fait des progrès satisfaisants et sommes sur le bon chemin. Cependant, le travail est loin d'être terminé.

35.55 Notre première leçon fut de constater que notre première stratégie était trop compliquée. Les employés avaient de la difficulté à se rappeler les buts. Et comme beaucoup d'autres ministères, nous avions trop d'objectifs et de cibles.

35.56 Nous avons trouvé difficile d'intégrer complètement à nos travaux de vérification les questions liées à



En juin 2000, le Bureau a obtenu la deuxième place dans sa catégorie au concours DÉFI transport, un concours national visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre par la promotion de moyens de transport sains qui représentent une solution de rechange au véhicule à passager unique (voir le paragraphe 35.53).

l'environnement et au développement durable. Nous avons effectué un examen interne de notre planification des vérifications de l'optimisation des ressources pour déterminer si celles-ci tenaient compte des questions liées à l'environnement et au développement durable. Nous avons constaté, à la lumière de cet examen, que nous devions continuer à mettre l'accent sur ce volet et revoir notre mesure de la performance. Nous modifions actuellement notre méthode de planification des vérifications afin de veiller à inclure ces questions, mais tous les changements n'ont pas encore été effectués et les résultats n'ont pas été mesurés.

35.57 Nous avons constaté que, pour certains indicateurs de notre première stratégie, nous ne pouvions pas influencer sur les comportements comme nous l'avions souhaité. Par exemple, nous voulions encourager l'utilisation de modes de transport écologiques pendant les travaux de vérification. Le fait d'encourager les employés à rentrer moins souvent à la maison pendant les missions de vérification a un effet bénéfique sur l'environnement, mais cela nuit à leur qualité de vie. C'est pourquoi nous avons modifié cet indicateur pour notre deuxième stratégie.

35.58 L'analyse des motifs expliquant les changements imprévus peut aider à prendre des mesures correctives plus rapidement. Par exemple, la pièce 35.6 montre comment nous avons réussi à

modifier notre approche pour réduire l'utilisation de papier.

Notre deuxième stratégie

35.59 Notre deuxième stratégie comprend un but, des objectifs et un plan d'action. Notre but est le suivant :

Le Bureau du vérificateur général s'est engagé à aider le gouvernement fédéral à améliorer de manière continue sa gestion des questions liées à l'environnement et au développement durable et à veiller à ce que la gestion de ses propres activités soit respectueuse de l'environnement.

Pour atteindre ce but, nous concentrerons nos efforts sur les objectifs qui se rattachent à nos travaux de vérification, à nos activités quotidiennes et à la gestion de nos ressources humaines (voir la pièce 35.2). Nous mettrons en application nos objectifs à l'aide du plan d'action reproduit à l'annexe C.

35.60 Pour préparer notre deuxième stratégie, nous avons commencé par évaluer les résultats de l'examen de la gestion. Nous avons ensuite tenu de vastes consultations internes, qui ont été suivies de l'analyse des buts, des objectifs, des mesures et des indicateurs de notre première stratégie, afin que la deuxième stratégie établisse un lien clair entre les mesures et les résultats prévus. Nous avons comparé ces mesures avec celles adoptées par des organisations qui sont semblables à la nôtre et traitent de questions similaires. Par exemple, nous

Nous avons trouvé difficile d'intégrer complètement à nos travaux de vérification les questions liées à l'environnement et au développement durable.

L'analyse des motifs expliquant les changements imprévus peut aider à prendre des mesures correctives plus rapidement.

Un changement imprévu — la consommation de papier

Selon notre stratégie initiale, nous devions réduire notre consommation de papier de cinq p. 100 la première année. Or, les résultats obtenus indiquent non pas une diminution, mais une augmentation! La différence est attribuable à un changement des habitudes. Elle coïncide avec l'arrivée d'Internet à chaque poste de travail. Nous avons observé une baisse du nombre de photocopies, mais celle-ci a été plus que compensée par une hausse de l'impression. Les documents qui auparavant étaient achetés ou qui étaient fournis par d'autres ministères étaient maintenant imprimés. Grâce à une plus grande sensibilisation et à l'impression automatique recto verso, nous avons réussi à dépasser notre objectif initial, bien qu'il nous ait fallu trois ans au lieu d'un pour y parvenir.

Pièce 35.6

Analyse des motifs expliquant les changements imprévus

nous sommes inspirés d'un document d'orientation du gouvernement fédéral, *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée* (site Web : www.ec.gc.ca). Nous avons consulté huit parlementaires ainsi que neuf ministères et organismes, et nous avons conçu un plan de communication détaillé pour la nouvelle stratégie. Nous indiquons à l'annexe D les étapes suivies lors de l'élaboration de notre deuxième stratégie.

35.61 La mise en oeuvre de notre première stratégie comprenait la création d'un système de gestion adapté. Ce système, appelé processus de gestion du développement durable, nous permet d'attribuer les responsabilités et de faire le suivi de nos progrès (voir la pièce 35.3). Nous mettrons à jour ce système de façon à y inclure les modifications apportées pour notre deuxième stratégie.

35.62 Lorsque nous avons défini la portée de notre deuxième stratégie, nous avons décidé de continuer à mettre l'accent sur le volet environnemental du développement durable plutôt que sur les volets sociaux ou économiques. Cette décision reposait sur deux facteurs. Tout

d'abord, nos travaux antérieurs étaient surtout axés sur les aspects économiques et sociaux des politiques et des programmes du gouvernement. Ensuite, le Bureau a d'autres structures en place qui traitent certains aspects de la « durabilité » touchant le personnel, notamment l'équité en matière d'emploi, un programme de mentorat et un comité de la santé et de la sécurité au travail. Nous ne voulions pas imposer un autre niveau administratif dans des secteurs qui sont déjà gérés par d'autres moyens. De plus, le volet social du développement durable suscite encore un vif débat, comme l'indique la pièce 35.7.

35.63 Nous avons élaboré le but de notre stratégie, ses objectifs et ses indicateurs de la performance au moyen de consultations internes et externes. Nos consultations internes avaient un double objectif : informer les employés de la mesure dans laquelle le Bureau avait rempli les engagements pris dans sa première stratégie et obtenir leur point de vue sur la préparation de notre deuxième stratégie. Nous avons consulté tous les bureaux régionaux et toutes les directions du Bureau. On trouvera à l'annexe B un

Pièce 35.7

Le volet social du développement durable

La stratégie de développement durable de Développement des ressources humaines Canada mentionnait explicitement un manque de compréhension du volet social du développement durable. « Les travaux en vue de promouvoir le développement durable ont porté principalement sur l'établissement de compromis entre les objectifs économiques et environnementaux. L'autre composante du développement durable, à savoir la dimension sociale, n'est pas encore bien comprise. Quelle est la meilleure façon pour une société d'atteindre ses objectifs sociaux, comme l'alphabétisation, l'équité, la dignité, la sécurité et la santé, dans le contexte de ses objectifs économiques et environnementaux? En quoi ces différents objectifs influent-ils les uns sur les autres et comment une société peut-elle arriver à les équilibrer? »

Nous avons observé que de nombreux ministères avaient accordé trop peu d'attention au volet social dans leur première stratégie de développement durable — même certains ministères dont le mandat est axé sur les questions sociales. Le Bureau a abordé les aspects sociaux du développement durable dans des vérifications précédentes. Dans le chapitre 7 du rapport du commissaire de 1999, on discute de la vision actuelle en ce qui concerne les aspects sociaux du développement durable dans les organisations des secteurs privé et public d'autres pays.

L'un de nos défis consiste à intégrer plus fréquemment le volet social, lorsque cela est approprié, à la planification des vérifications et à l'examen des stratégies de développement durable. Nous prévoyons publier, dans le rapport de mai 2001 du commissaire, un rapport d'une étude portant sur le volet social du développement durable.

sommaire des consultations internes. Au total, environ la moitié des employés à tous les niveaux ont assisté aux séances de consultation. Lors de nos consultations externes, nous avons reçu des avis et des commentaires du Groupe des conseillers en environnement du commissaire à l'environnement et au développement durable, ainsi que des ministères et des organismes.

Mise à jour de notre stratégie et de notre cadre de performance

35.64 L'approche adoptée dans notre deuxième stratégie est beaucoup plus centrée que dans la première. Par exemple, nous avons simplifié notre cadre afin d'y inclure un seul but, facile à se rappeler (voir la pièce 35.2). Ce but sera appliqué dans nos trois principaux secteurs de travail — travaux de vérification, activités quotidiennes et ressources humaines. Dans chaque secteur, nous faisons un lien entre le but et les objectifs particuliers.

35.65 Nous avons conservé le cadre de base de notre première stratégie, qui couvre nos travaux de vérification, nos activités quotidiennes et la gestion de nos ressources humaines.

35.66 Pour notre deuxième stratégie, nous avons réduit le nombre d'objectifs et d'indicateurs dans chacun de ces secteurs (voir la pièce 35.8), et nous les avons présentés logiquement en établissant des liens entre les activités et les objectifs. Nous aurons ainsi moins d'objectifs et d'indicateurs, mais ils seront plus significatifs. Nous avons aussi baissé certaines cibles pour notre deuxième stratégie, dans les secteurs où nous avons été trop optimistes.

Choix du bon agencement d'objectifs, d'activités, d'indicateurs et de cibles

35.67 Dans notre deuxième stratégie, nous prenons explicitement l'engagement d'aider le gouvernement fédéral à améliorer de manière continue sa gestion

des questions liées à l'environnement et au développement durable et de veiller à ce que la gestion de nos propres activités soit respectueuse de l'environnement. Le choix des objectifs et celui des activités, cibles et indicateurs subséquents reflètent nos priorités, l'incidence de nos activités sur l'environnement et l'équilibre recherché entre nos diverses fonctions et activités.

35.68 Pour remplir notre engagement et veiller à ce que nos objectifs se traduisent par des mesures concrètes, nous avons élaboré le plan d'action qui est présenté à l'annexe C. Celui-ci fait ressortir les liens entre notre but et nos objectifs en matière de développement durable (résultats prévus à plus long terme), les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs, ainsi que les résultats que nous espérons obtenir dans un avenir rapproché, mesurés par des indicateurs de la performance. L'exécution de chaque mesure et la surveillance des progrès ont été confiées à certains employés du Bureau, conformément au processus de gestion du développement durable.

35.69 L'importance éventuelle de nos travaux de vérification se reflète dans nos objectifs et notre plan d'action. Grâce à ces travaux, nous voulons surtout avoir une incidence sur l'environnement et le développement durable en fournissant de l'information aux parlementaires et à d'autres, information qui peut à son tour avoir un effet sur les activités des organismes fédéraux et d'autres organisations. Bien que nos activités quotidiennes aient peu d'incidences

L'approche adoptée dans notre deuxième stratégie est beaucoup plus centrée que dans la première.

Pièce 35.8

Rationalisation de notre deuxième stratégie

Composante	Stratégie initiale	Deuxième stratégie
But	5	1
Objectifs	12	7
Indicateurs	38	26

Nous avons choisi des indicateurs qui visent à promouvoir le changement et à faire le suivi des résultats d'activités dont les conséquences ne dépendent pas directement de nous.

Notre principal défi consiste toujours à mieux intégrer à nos travaux de vérification les questions liées à l'environnement et au développement durable.

négligentes sur l'environnement comparativement à celles de nombreux ministères, nous devons quand même réduire ces incidences et nous y accordons une large place dans notre stratégie globale.

35.70 Les indicateurs que nous avons choisis faciliteront la surveillance de nos progrès en regard de notre but et de nos objectifs. Nous les avons choisis pour différentes raisons. Certains indicateurs visent à promouvoir le changement et d'autres, à assurer le maintien de notre performance actuelle ou encore à faire le suivi des résultats de certaines activités dont les conséquences ne dépendent pas directement de nous.

Lien entre notre plan d'action au chapitre du développement durable et les autres activités du Bureau

35.71 Nous utilisons trois méthodes principales pour relier notre plan d'action à d'autres activités du Bureau (par exemple, le comité de la santé et de la sécurité au travail). Premièrement, le cadre que nous avons choisi pour ce plan nous assure que celui-ci est bien intégré à la structure du Bureau. Deuxièmement, les membres du comité directeur de la stratégie de développement durable sont aussi membres d'autres comités du Bureau, et les membres du groupe de travail principal sont des gestionnaires qui peuvent contrôler les changements que nous devons faire. Troisièmement, les cadres supérieurs exercent une surveillance par l'intermédiaire du Conseil de direction du Bureau.

Questions associées à nos trois activités principales

35.72 Le rapport d'examen de la gestion présentait un résumé des questions que nous devons prendre en compte lors de la préparation de notre deuxième stratégie. Les principales recommandations de cet examen sont reproduites à la pièce 35.9, de même que les mesures que nous proposons.

Questions particulières qui exigeront une plus grande attention au cours des trois prochaines années

35.73 Dans nos travaux de vérification. Notre principal défi consiste toujours à mieux intégrer à nos travaux de vérification les questions liées à l'environnement et au développement durable. Nous nous attendons à ce que les mesures prévues nous permettent d'adopter une méthode plus intégrée pour effectuer nos vérifications.

35.74 Nous devons également accorder plus d'attention aux questions horizontales qui concernent plusieurs ordres de gouvernement ou touchent au mandat de plusieurs ministères. Nous n'avons pas encore trouvé le moyen qui nous permettra de travailler avec d'autres administrations pour vérifier les engagements environnementaux qui dépassent les frontières nationales.

35.75 Dans nos activités quotidiennes. Au cours des trois prochaines années, nous procéderons à un réaménagement d'envergure dans notre bureau de la région de la capitale nationale. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ministère responsable du réaménagement, nous appuie dans la réalisation de cette activité. Nous exigerons que tous les aspects du projet soient exécutés de manière à respecter l'environnement et nous espérons que le réaménagement pourra servir de modèle pour la rénovation des bureaux d'autres ministères.

35.76 Dans la gestion des ressources humaines. Notre défi consistera à mettre à jour et à compléter la mise en oeuvre d'un plan de formation approprié, tout en continuant à informer et à former le personnel et la direction des questions liées à l'environnement et au développement durable. Nous devons faire en sorte que nos politiques internes soient conformes à nos objectifs de développement durable. Ainsi, au cours de la période visée par la première stratégie, nous avons éliminé la subvention de stationnement accordée aux membres de

la direction, car elle ne respectait pas nos valeurs en matière de développement durable.

Travailler avec d'autres parties

35.77 Pendant la mise en oeuvre de notre deuxième stratégie, nous travaillerons avec les ministères et d'autres parties à l'atteinte de nos objectifs mutuels. Nous partagerons information et expérience afin de pouvoir, avec nos partenaires au Canada et à

l'étranger, tirer profit des nouvelles idées et faire des progrès supplémentaires en ce qui a trait à la compréhension du développement durable et à l'application de solutions.

35.78 Nous travaillerons avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à l'amélioration de nos opérations — par la réduction de notre consommation énergétique ou par une meilleure surveillance de nos déchets.

Nous travaillerons avec les ministères et d'autres parties à l'atteinte de nos objectifs mutuels.

Pièce 35.9

Recommandations principales de l'examen de la gestion

	Recommandations	Mesures
Travaux de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Établir un processus plus stratégique et transparent afin de recenser les questions liées à l'environnement et au développement durable qui présentent un risque élevé, entre autres en guidant davantage les équipes de vérification. Accroître le transfert de connaissances et d'expertise en matière de développement durable au Bureau. Clarifier l'attribution des responsabilités en ce qui concerne les initiatives d'élaboration des pratiques dans le domaine de l'environnement et du développement durable, et mieux définir les mesures particulières à prendre. Songer à utiliser les cibles de performance pour les vérifications ou les études qui portent sur la dimension « sociale » du développement durable. Cela pourrait comprendre les ministères qui ne sont pas considérés actuellement comme présentant un risque élevé du point de vue de l'environnement et du développement durable. Ceci appuierait nos efforts actuels pour inciter les ministères à tenir compte de la dimension sociale du développement durable dans leur stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires qui ont des compétences dans le domaine de l'environnement ont commencé à donner des avis aux équipes de vérification sur les questions environnementales éventuelles qui pourraient concerner l'entité vérifiée. La mise en oeuvre est prévue d'ici mars 2001. Nous en tiendrons compte après le dépôt de la présente étude sur la dimension sociale du développement durable, qui est prévu en mai 2001.
Activités quotidiennes	<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les indicateurs de la performance choisis pour les achats de produits « écologiques » du Bureau et le nouveau système de cotation écologique conçu par la section des approvisionnements. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en oeuvre. Nous en avons tenu compte dans la préparation de notre deuxième stratégie.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour chaque année le plan de formation relatif à l'environnement et au développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en oeuvre. Nous en avons tenu compte dans la préparation de notre deuxième stratégie.

Dans la voie du développement durable

35.79 Nous n'espérons pas atteindre notre but d'ici les trois prochaines années, mais nous savons que pendant la période visée par la présente stratégie, nous avancerons dans la voie du développement durable. Nous allons dans la bonne direction, et notre stratégie nous permettra de faire des progrès constants.

Annexe A

Équipe de la stratégie

Sous-vérificateur général : Michael J. McLaughlin
Coordonnateur du développement durable : Gordon Stock

Groupe de travail principal

Paul Fowlow
Rita Gudziunas-Mankowski
Kathleen Hobbs
Julie Pelletier
Art Routliffe
Gordon Stock

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. Gordon Stock.

Annexe B

Sommaire des consultations internes : juin et juillet 2000

Les séances de consultation avaient pour objet d'informer les employés sur la performance du Bureau en ce qui concerne les engagements pris dans la première stratégie de développement durable et d'obtenir leurs commentaires pour la préparation de la deuxième stratégie, qui doit être déposée en décembre 2000 si le Parlement siège. Toutes les directions du Bureau, y compris les bureaux régionaux, ont été consultés entre le 9 juin et le 14 juillet 2000. La moitié environ des employés, travaillant à tous les niveaux du Bureau, ont assisté aux séances de consultation.

Afin d'obtenir les commentaires des employés pour l'élaboration de la nouvelle stratégie de développement durable, on leur a demandé de former de petits groupes et de faire des recommandations sur les questions suivantes :

- **Général — organisation** : Comment le Bureau peut-il contribuer à améliorer la situation au Canada au cours des prochaines années?
- **Général — individus** : En tant qu'employés du Bureau, comment pouvons-nous contribuer individuellement?
- **Travaux de vérification** : Comment pouvons-nous améliorer nos produits en ce qui concerne l'environnement et le développement durable?
- **Nos ressources humaines** : Que pouvons-nous faire pour que nos ressources humaines soient en mesure d'établir et d'appliquer les considérations dans le domaine de l'environnement et du développement durable?
- **Nos activités quotidiennes** : Comment pouvons-nous améliorer nos activités et être un organisme modèle du point de vue social et environnemental?

Il est à noter que nous avons demandé aux divers groupes si le cadre global de la stratégie actuelle (travaux de vérification, activités quotidiennes et ressources humaines) devait être modifié. Ils ne l'ont pas remis en question. Nous ne pouvons pas inclure toutes les suggestions qui nous ont été soumises sur notre deuxième stratégie, mais nous les utiliserons dans le futur comme points de référence. Nous avons ensuite communiqué avec les employés pour leur faire connaître les résultats des consultations.

Annexe C

Plan d'action pour le développement durable, de 2001 à 2004

Nos travaux de vérification

Objectifs en matière de développement durable	Activités pour atteindre ces objectifs	Indicateurs de la performance	Cibles / Référence
<p>Objectif 1 : Intégrer l'environnement et le développement durable (E et DD) à nos travaux de vérification (Sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification)</p>	<p>Intégrer l'E et DD à nos travaux de vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'étude des questions liées à l'E et DD lors de l'étape de planification de la vérification • Envisager des vérifications conjointes avec des vérificateurs d'autres ordres de gouvernement lorsque les questions liées à l'E et DD dépassent le mandat du gouvernement fédéral • Envisager l'élaboration de guides des pratiques en matière d'E et DD <p>Extrants du Bureau en matière d'E et DD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la nature des travaux en E et DD pour les produits du Bureau (p. ex., vérifications comptables, examens spéciaux des sociétés d'État, vérifications et études de l'optimisation des ressources (VOR), et examen des stratégies de développement durable [SDD]) • L'examen des pratiques devrait déterminer si les questions liées à l'E et DD ont été intégrées aux chapitres de VOR et aux examens spéciaux conformément aux plans de vérification — ou, si des changements se sont produits, déterminer s'ils ont été documentés comme il se doit (mettre le Manuel de VOR à jour) 	<p>Intégrer l'E et DD à nos travaux de vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des documents de planification de vérification qui ont pris en compte les questions liées à l'E et DD <p>√ % des documents de planification de vérification qui ont trouvé que les questions liées à l'E et DD¹ étaient importantes</p> <p>Extrants du Bureau en matière d'E et DD</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des dépenses de produits de vérification liés à l'E et DD par rapport aux coûts de vérification totaux √ % des chapitres et % des examens spéciaux qui ont intégré les questions liées à l'E et DD • % des recommandations et des observations liées à l'E et DD (chapitres de VOR et examens spéciaux) <p>Surveiller la mise en oeuvre des stratégies ministérielles de développement durable et faire rapport à ce sujet</p> <p>État d'avancement des SDD des ministères et des organismes</p> <ul style="list-style-type: none"> • % des SDD des ministères et des organismes qui sont conformes aux directives du Secrétaire du Conseil du Trésor et du commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) <p>√ % des mesures prévues qui ont été mises en oeuvre</p>	<p>Cible : 75 % d'ici 2002, 90 % d'ici 2004</p> <p>Cible : 20 % d'ici 2004 Référence à établir en 2000–2001</p> <p>Cible : 20 % d'ici 2004 (17 % en 1998–1999)</p> <p>Cible : Chapitres – 30 % (26 % en 1998–1999); examens spéciaux – référence à établir en 2000–2001</p> <p>Cible : 30 % (31 % en 1999–2000 pour les VOR seulement)</p> <p>Cible : 100 % d'ici 2004²</p> <p>Cible : 50 % d'ici 2004²</p>

√ **Principaux indicateurs de la performance.** Nous ferons rapport annuellement sur notre performance à l'égard des principaux indicateurs dans notre Rapport sur le rendement. Nous produisons des rapports internes sur d'autres indicateurs pour la direction.

¹ La mesure de la performance à l'aide de cet indicateur est en cours de révision.

² L'atteinte de ces cibles dépend surtout de la performance des ministères et organismes; nous considérons ces cibles comme des attentes.

Nos travaux de vérification (suite)

Objectifs en matière de développement durable	Activités pour atteindre ces objectifs	Indicateurs de la performance	Cibles / Référence
<p>Objectif 1 (suite)</p>		<p>Incidences sur les parlementaires <i>Suivi des mentions des travaux du Bureau</i> √ N^{bre} d'audiences de comité parlementaire portant sur les questions liées à l'E et DD où on a utilisé nos rapports (audiences de comité où des employés du Bureau ont comparu comme témoins)</p> <p>Incidences sur les entités <i>Approbaton des recommandations visant à améliorer les pratiques et progrès réalisés</i> √ % des recommandations liées à l'E et DD approuvées par les entités et pour lesquelles des progrès satisfaisants ont été accomplis</p> <p>Incidences sur le public <i>Couverture médiatique</i> • % de la couverture médiatique sur les questions liées à l'E et DD</p> <p><i>Visites sur le site Web du Bureau</i> • % de l'activité sur le site Web du Bureau liée à l'E et DD</p>	<p>Cible : Suivi seulement Référence : 8 des 31 audiences en 1999–2000</p> <p>Cible : 65 %³ d'ici 2004 Référence : 42 % en 1999–2000</p> <p>Cible : Suivi seulement Référence : 29 % en 1998–1999</p> <p>Cible : 25 % d'ici 2004 Référence : 18 % en 1997–1998</p>
<p>Objectif 2 : Aider à renforcer la capacité des organisations fédérales, territoriales et internationales à améliorer de manière continue leur gestion des questions liées à l'E et DD et l'exécution des programmes connexes (Haute direction du Bureau)</p>	<p>Extrants du Bureau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des vérifications et des études, élaborer des outils tels que des guides des meilleures pratiques • Participer à des activités internationales 	<p>Extrants du Bureau</p> <ul style="list-style-type: none"> • N^{bre} d'exposés sur les questions liées à l'E et DD présentés à l'occasion d'activités externes (cet indicateur se trouve aussi à la rubrique Ressources humaines) <p>Évaluation de la capacité ministérielle de gérer les questions liées à l'E et DD</p> <p>√ % des organismes fédéraux qui se conforment à des normes de pratiques appropriées pour la protection de l'environnement et la promotion du développement durable</p>	<p>Cible : À déterminer Une référence sera établie en 2001–2002</p> <p>Cible : 75 %³ d'ici 2004 Référence : 50 % en 1999–2000</p>
<p>Objectif 3 : Assurer le suivi des réponses données par les ministères aux lettres (pétitions) des Canadiens au sujet de leurs préoccupations en matière d'E et DD (CEDD)</p>	<p>Processus de pétitions (lettres)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'existence du processus de pétitions • Surveiller le type de pétitions reçues • Surveiller les réponses des ministères aux pétitions • Faire rapport sur les activités relatives aux pétitions 	<p>Processus de pétitions (lettres)</p> <ul style="list-style-type: none"> • N^{bre} de pétitions reçues par le CEDD • % de réponses par les ministères dans les délais prescrits 	<p>Cible : Suivi seulement Cible : Suivi seulement</p>

³ Nous avons baissé certaines des cibles qui avaient été fixées dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* de 1999–2000 car nous trouvions qu'elles étaient trop optimistes.

Nos activités quotidiennes

Objectifs en matière de développement durable	Activités pour atteindre ces objectifs	Indicateurs de la performance	Cibles / Référence
<p>Objectif 1 : Améliorer de manière continue le processus de gestion du développement durable (PGDD) (Direction générale des services corporatifs)</p>	<p>Surveiller le déroulement du PGDD</p> <p>Relever les cas de non-conformité et mettre en oeuvre des mesures correctives</p> <p>Mettre à jour ou améliorer le PGDD chaque année</p>	<p>Examen et mesures correctives</p> <ul style="list-style-type: none"> Nbre d'examens internes et externes 	<p>Cible : Un examen externe d'ici 2004 et un examen interne tous les ans</p>
<p>Objectif 2 : Réduire la consommation et la quantité de déchets (Direction générale des services corporatifs)</p>	<p>Consommation de papier</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir de l'information et faire la promotion d'options telles que l'archivage électronique <p>Réduire la consommation et la quantité de déchets</p> <p>Avec nos employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer les possibilités de réduire les déchets Promouvoir la réutilisation du matériel Concevoir un programme de sensibilisation des employés <p>Avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Effectuer une vérification de la gestion des déchets afin d'obtenir de l'information sur la performance du Bureau Mettre en oeuvre un plan d'action pour la réduction des déchets Promouvoir l'aménagement d'installations plus respectueuses de l'environnement 	<p>Papier utilisé</p> <p>✓ Consommation totale de papier par employé par année</p> <p>Réduire la quantité de déchets</p> <ul style="list-style-type: none"> Partie des déchets solides qui n'a pas été mise en décharge <p>Réduire la consommation</p> <p>✓ Valeur monétaire des fournitures renouvelables (exclut le mobilier et le matériel) par employé</p>	<p>Cible : Réduction de 2 % chaque année Référence : 8 842 feuilles — moyenne sur trois ans (1997–1998 — 1999–2000)</p> <p>Cible : À déterminer Référence à établir d'ici 2001–2002</p> <p>Cible : À déterminer Référence à établir d'ici 2001–2002</p>
<p>Objectif 3 : Acheter, fournir et utiliser des biens et des services de manière respectueuse de l'environnement (Direction générale des services corporatifs)</p>	<p>Biens et services</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour la politique d'approvisionnement du Bureau afin d'inclure une composante environnementale <p>Pratiques et comportements</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'utilisation de la téléconférence, de la vidéoconférence et des communications par l'intermédiaire du Web <p>Travailler en collaboration avec TPSGC</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir et surveiller l'achat de biens et de services écologiques lors du réaménagement de l'immeuble 	<p>Biens et services</p> <ul style="list-style-type: none"> % des articles stockés (fournitures de bureau) qui présentent des caractéristiques respectueuses de l'environnement % des contrats pour lesquels des considérations relatives au respect de l'environnement ont été incluses dans les critères de prises de décisions 	<p>Cible : Augmentation annuelle de 2 % Référence : 26 % à la fin de 1999–2000</p> <p>Cible : À déterminer Référence à établir en 2001–2002</p>

Nos ressources humaines

Objectif en matière de développement durable	Activités pour atteindre ces objectifs	Indicateurs de la performance	Cibles / Référence
<p>Objectif : Améliorer la capacité des employés du Bureau à intégrer à leurs travaux de vérification les questions liées à l'E et DD et les sensibiliser aux efforts déployés à cet égard dans les activités quotidiennes du Bureau et la société dans son ensemble</p> <p>(Direction générale des services corporatifs)</p>	<p>Soutien et conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir des sources d'information, y compris l'élaboration de guides des pratiques en E et DD • Promouvoir les services de consultation en E et DD au Bureau (par le responsable de secteur fonctionnel de l'E et DD du Bureau, y compris le bureau du commissaire) <p>Accroître les connaissances et la sensibilisation dans le domaine de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins à satisfaire, mettre à jour et mettre en oeuvre un plan de formation à l'intention du personnel de vérification, y compris les nouveaux employés • Offrir des cours de perfectionnement appropriés et en temps opportun • Élaborer un plan d'action pour les activités liées à l'E et DD s'adressant à tout le personnel du Bureau (p. ex., fournir et faire circuler de l'information générale sur l'E et DD, séances, écotrucs — nouvelles sur l'environnement dans l'INTRANet, séances d'information du Réseau des connaissances en environnement, Semaine de l'environnement, etc.) • Encourager les affectations de personnel entre le CEDD et les opérations de vérification <p>Leadership du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Songer à créer un Prix du vérificateur général pour l'environnement, à l'intention des employés qui aident à promouvoir l'E et DD 	<p>Soutien et conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> • N^{bre} de guides des pratiques ayant été élaborés <p>Accroître les connaissances et la sensibilisation dans le domaine de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> √ N^{bre} d'activités (officielles et autres) d'apprentissage tenues sur la sensibilisation et la formation dans le domaine de l'E et DD • % du personnel de vérification qui a participé aux séances de formation sur la vérification du DD • N^{bre} d'exposés sur les questions liées à l'E et DD présentés à l'occasion d'activités externes (cet indicateur se trouve aussi à la rubrique Nos travaux de vérification) <p>Enviro-sondage et auto-évaluations :</p> <ul style="list-style-type: none"> √ de la capacité de reconnaître les questions liées à l'E et DD • % des employés qui estiment avoir un comportement respectueux de l'environnement 	<p>Cible : À déterminer Référence à établir en 2000–2001</p> <p>Cible : sept par année</p> <p>Cible : 50 %³ d'ici 2004 Référence 42 % en 1999–2000</p> <p>Cible : À déterminer Référence à établir en 2001–2002</p> <p>Cible : Référence à établir en 2001–2002 Cible : Suivi seulement Référence : 49 % en 1999–2000, Enviro-sondage de juillet 1999</p>

³ Nous avons baissé certaines des cibles qui avaient été fixées dans notre *Rapport sur les plans et les priorités* de 1999–2000 car nous trouvions qu'elles étaient trop optimistes.

Annexe D

Étapes de l'élaboration de notre deuxième stratégie

Mois (2000)	Étape
Avril et mai	<p>Passation d'un marché avec un expert-conseil externe pour effectuer l'examen de la gestion afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'évaluer la mesure dans laquelle le BVG a atteint les objectifs de sa stratégie de développement durable dans ses travaux de vérification, ses activités quotidiennes et les ressources humaines; • d'évaluer le cadre de gestion du DD en ce qui touche les questions liées à la performance; • de fournir des avis et des conseils sur la manière dont le BVG devrait procéder pour la mise à jour de sa stratégie de développement durable; • d'examiner les procédures d'intégration des questions liées à l'environnement et au développement durable au processus de planification de vérification.
Juin	Analyse du cadre actuel, y compris les buts, les objectifs et les indicateurs de la performance, pour déterminer s'ils étaient encore pertinents et importants, s'il y avait des liens logiques entre les mesures et les objectifs, s'il y avait un bon équilibre de mesures dans le spectre des intrants aux résultats et si nous avions éliminé le chevauchement des indicateurs.
Juin et juillet	Tenue de consultations internes au cours desquelles les employés ont été informés de la mesure dans laquelle le Bureau avait rempli ses engagements pris dans sa première stratégie et ont donné leur point de vue sur la préparation de la deuxième stratégie. Pour plus d'information, consulter l'annexe B.
Juillet	Consultations externes avec le Groupe des conseillers en environnement du commissaire.
Août	Rédaction du but et des objectifs de notre deuxième stratégie.
Septembre	Rédaction du plan d'action de notre deuxième stratégie.
Octobre	Consultations externes avec huit parlementaires et neuf ministères et organismes.
Octobre et novembre	Rédaction finale de la Stratégie de développement durable.