



Industrie
Canada

Industry
Canada

***ÉTUDE D'ÉVALUATION À MI-MANDAT DE LA STRATÉGIE DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE D'INDUSTRIE CANADA
POUR 2000-2003***

Rapport final

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

3 juillet 2003

Table des matières

Résumé	i
I. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et principales questions d'évaluation	2
1.3 Approche	3
1.4 Limites	4
II Profils de la SDD I et de la SDD II d'Industrie Canada	5
2.1 Profil de la SDD I et revue de la réalisation des objectifs ...	5
2.1.1 Profil de la SDD I	5
2.1.2 Revue de la réalisation des objectifs de la SDD I	7
2.2 Profil à SDD II et modèle logique	10
2.2.1 Profil de la SDD II	10
2.2.2 Modèle logique et chaîne de résultats	13
III Pertinence de la SDD I	18
3.1 Pertinence constante des initiatives de la SDD II	18
3.2 Correspondance de la SDD II avec le mandat d'IC	20
3.3 Lier les initiatives d'IC en matière de DD aux priorités gouvernementales en matière de DD	23
IV Réalisation des objectifs et répercussions à court terme	25
4.1 Productivité par l'écoefficacité	26
4.2 Technologies environnementales	31
4.3 Prise de décisions	38
4.4 Instruments d'exécution pour obtenir des répercussions ..	45
4.5 Résultats de la SDD II en relation avec les objectifs stratégiques d'IC	48
V Leçons retenues et recommandations	54

NOTE:

Des changements mineurs ont été effectués à ce rapport pour le rendre plus facilement accessible sur le site Web d'IC (y compris l'enlèvement des Annexes tels que la liste et les questionnaires d'entrevues). Les lecteurs qui désirent recevoir une copie de la version originale de ce rapport peuvent communiquer avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Industrie Canada.

Résumé

Le développement durable (DD) a été intégré à la *Loi sur le ministère de l'Industrie* et à la *Loi sur le vérificateur général*. La prochaine stratégie d'Industrie Canada doit être déposée devant le Parlement d'ici la fin de 2003. La présente évaluation passe en revue les résultats obtenus à mi-mandat par la SDD au cours de la période s'étalant de janvier 2001 à aujourd'hui.

L'évaluation à mi-mandat n'est qu'une des activités visant l'élaboration de la prochaine stratégie de développement durable (SDD III) du Ministère. Le rapport fournit un examen des résultats obtenus par le Ministère jusqu'à maintenant grâce à la mise en œuvre de la SDD II, les modifications apportées par rapport à la SDD I et les leçons tirées de la SDD II. L'évaluation présente également des enjeux liés à la mise en œuvre qui doivent être étudiés pour la prochaine étape des projets de développement durable d'Industrie Canada. Le rapport fournit également une mise à jour des réalisations de la première SDD.

OBJECTIFS DE LA SDD II

Dans sa deuxième stratégie de développement durable (SDD II), Industrie Canada s'est engagé à promouvoir le développement durable dans le cadre de son mandat pour créer le fondement d'une économie plus productive, plus concurrentielle et davantage axée sur le savoir.

La SDD II d'Industrie Canada compte trois objectifs qui mettent l'accent sur la productivité par l'efficacité, les technologies environnementales et la prise de décisions :

- *Écoefficacité* : Améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des pratiques, outils, technologies et produits dont l'efficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale.
- *Technologies environnementales* : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme.
- *Prise de décisions* : Améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère.

QUESTIONS D'ÉVALUATION

- L'évaluation à mi-mandat met l'accent plus précisément sur les questions de recherche suivantes :
- Quelle est la pertinence des objectifs et des priorités de la SDD II pour Industrie Canada et pour les besoins des parties intéressées d'Industrie Canada?
- La SDD II est-elle conforme au mandat du Ministère? En quoi les plans d'action de la SDD II sont-ils liés aux objectifs stratégiques d'IC?
- Quelle est la pertinence des initiatives de la SDD II d'IC pour les objectifs de développement durable pangouvernemental?
- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint ses objectifs (notamment la productivité grâce à l'efficacité, les technologies environnementales et les objectifs en matière de prise de décisions)?
- La SDD II a-t-elle produit les répercussions à court terme prévues sur le développement durable? Quelles ont été les répercussions non prévues de la SDD, le cas échéant?
- Dans quelle mesure la SDD a-t-elle permis d'atteindre des résultats en matière de développement durable lié aux objectifs stratégiques du Ministère (c.-à-d. innovation, connectivité, marché, investissement et commerce)?
- Quelles sont les leçons retenues, fondées sur les facteurs qui pourraient avoir facilité la mise en œuvre de la SDD II, ou lui avoir nuï, qui pourraient être utiles à la SDD III?

CONCLUSIONS

Retour sur les réalisations de la SDD I

- La plupart des responsables de plusieurs directions générales d'IC interrogés avaient l'impression qu'ils avaient atteint les cibles de la SDD I établies dans leurs divers projets liés au DD. En règle générale, ils croyaient également que le Ministère allait dans la bonne direction sur le plan de l'intégration du DD aux activités et du règlement des questions liées au DD.
- L'état final des plans d'action de la SDD I va comme suit : 12 plans d'action adoptés selon le plan, 15 adoptés avec des ajouts et (ou) reportés à la SDD II sur le plan du suivi, et un abandonné.
- **Créer au Canada un climat du marché qui favorise le développement durable** — La plupart des personnes interrogées croyaient qu'IC avait bien progressé entre 1998 et 2000 sur le plan de l'objectif lié au climat du marché — c'est-à-dire règlements et services axés sur le marché, argument logique à la base d'une politique privilégiant le

développement durable et choix des consommateurs et marché. Les répondants croient que depuis 2000 le Ministère, de façon générale, va dans la bonne direction, mais qu'il tire de l'arrière sur le plan des éléments liés aux arguments logiques et aux consommateurs.

- **Améliorer la capacité des entreprises canadiennes à élaborer et à utiliser des technologies et des outils novateurs** — Cela semble être le point fort d'Industrie Canada. De nombreuses initiatives de DD qui sont susceptibles d'avoir un impact plus direct sur les technologies innovatrices (surtout aux premières étapes de développement) sont en place. Toutefois, la capacité du Ministère de mesurer le potentiel commercial des technologies novatrices appuyées par IC n'a pas suffisamment progressé. Il est donc presque impossible d'attribuer des résultats à long terme aux activités d'IC qui contribuent aux technologies innovatrices, au-delà de l'anecdote.
- **Encourager les échanges commerciaux et les investissements** — Selon les observations faites sur cet objectif précis de la SDD I, Industrie Canada a fait des progrès pour ce qui est de continuer à soutenir les efforts du gouvernement canadien pour appuyer l'exportation des connaissances, des pratiques, des technologies et des produits canadiens qui favorisent les objectifs de DD. Toutefois, de façon générale, les personnes interrogées croyaient que le progrès était là, malgré certaines initiatives fructueuses, notamment l'Initiative des villes durables, la participation du Canada au sommet mondial sur le développement durable et les activités d'Équipe commerciale Canada de l'environnement.
- **Continuer à améliorer la capacité d'Industrie Canada** — On considérait que la SDD I était pertinente et conforme au mandat et aux buts du Ministère. Ainsi, la SDD I a permis d'établir un fondement solide pour la SDD II, de mettre en œuvre les plans d'action visant à intégrer le DD aux activités du Ministère. La capacité d'IC de gérer et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des activités qui contribuent au DD semble, sans contredit, avoir eu bien du succès. Toutefois, la SDD I semble accuser des faiblesses pour ce qui est d'offrir une image claire des résultats à long terme que la stratégie cherche à obtenir. Le même défi est reporté à la SDD II.

Pertinence de la SDD II

- Toutes les initiatives d'Industrie Canada en matière de DD semblent pertinentes pour le Ministère et pour les buts de l'ensemble du gouvernement en matière de DD, comme le décrit le *Guide de l'écogouvernement*, plusieurs *discours du Trône* (1999, 2001, 2002) et l'énoncé budgétaire du gouvernement (p. ex. le plus récent budget de 2003) comme on l'a dit au *Forum des leaders sur le développement durable* en 2000 (p. ex. la productivité par l'efficacité est un thème commun avec Ressources naturelles Canada et Environnement Canada).
- Jusqu'à maintenant, le Ministère continue de créer les liens les plus solides avec le développement durable par l'entremise de son objectif concernant l'innovation. Toutefois, la portée de la contribution du Ministère au DD est relativement plus

diversifiée à l'échelle ministérielle et dans tous les autres objectifs stratégiques d'IC, si l'on compare à la SDD I.

- La Commissaire à l'environnement et au développement durable, dans son rapport présenté en 2002 à la Chambre des communes, a déclaré : « Le gouvernement doit encore fournir une image claire de ce à quoi ressemblerait dans 20 ans un Canada axé sur le développement durable » Sans une vision pangouvernementale, les ministères comme Industrie Canada ont du mal à élaborer des buts à long terme en matière de DD. Néanmoins, IC a établi les résultats à long et à court terme recherchés qui correspondent à un cadre gouvernemental vaste et sont liés à des plans d'action précis de la SDD II. Industrie Canada a besoin de souplesse pour ajouter ou éliminer des éléments du plan d'action, au besoin, au cours de chaque période triennale de planification, puisque les exigences changent d'une année à l'autre. Par ailleurs, la voie empruntée pour atteindre les buts à long terme manque de clarté. La plupart des plans d'action sont en fait immédiats ou à court terme, dans un laps de temps de trois ans, puisque le ministre de l'Industrie et le ministre doivent mettre la stratégie à jour tous les trois ans. Et pourtant, l'essence même du DD consiste à prévoir à long terme pour la génération future de Canadiens.

Résultats de la SDD II : Productivité par l'écoefficacité

- L'objectif de productivité par l'écoefficacité d'Industrie Canada compte 19 plans d'action. Deux plans (plans 1 et 2) sont liés au « renforcement de la R-D et des compétences ». Douze plans (plans 3 à 14) sont liés à l'« application des outils au marché », tandis que les cinq autres plans d'action (plans 15 à 19) ont trait à la « mesure du succès ».
- IC a entrepris une vaste gamme d'activités afin d'atteindre les objectifs de la productivité par l'écoefficacité. Sur les 19 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à 13 des éléments et fait des progrès pour la réalisation de trois autres. Par ailleurs, on signale que trois des éléments du plan d'action sont en cours de planification ou à la phase de mise en œuvre et pourraient être reportés à la SDD III.
- Voici une liste des principaux résultats à mi-mandat ayant trait à l'objectif d'écoefficacité. Le rapport aborde d'autres résultats.
 - Trois nouveaux réseaux de centres d'excellence pertinents ont été annoncés, et l'élaboration et la mise en œuvre de leur programme de recherche en DD avance.
 - Un comité directeur multilatéral de l'association canadienne de normalisation a eu pour mandat d'élargir l'usage des normes environnementales et des outils d'écoefficacité dans les PME.
 - Divers outils d'autoévaluation en ligne du rendement sur le plan de la DD ont été terminés et sont utilisés.
 - Un outil d'inscription et une base de données en ligne ont été créés pour

permettre aux entreprises de s'inscrire et de mettre à jour les renseignements visant à présenter leurs technologies en matière de changement climatique.

- Deux rapports ont été rédigés sur les renseignements environnementaux à l'intention des consommateurs.
- Un site Web de biotechnologie a été créé pour accroître la sensibilisation aux applications de la biotechnologie au DD.
- Plusieurs rapports portant sur la responsabilité sociale des entreprises et sur l'établissement de rapports sur la durabilité des entreprises ont été rédigés et largement diffusés.

Résultats de la SDD II : Technologies environnementales

- L'objectif établi par Industrie Canada en matière de technologie environnementale compte 19 plans d'action. Six plans d'action sont liés à « la promotion de l'innovation technologique ». Sept plans d'action font partie de « favoriser les nouvelles approches », et six plans d'action sont liés à la « collaboration grâce à des partenariats stratégiques ».
- IC a entrepris une vaste gamme d'activités pour atteindre l'objectif lié aux technologies environnementales. Sur les 19 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à huit éléments, et réalise des progrès pour en terminer huit des éléments. Trois autres éléments du plan d'action en sont à la phase de mise en œuvre précoce et devront être reportés à la SDD III.
- Voici une liste des principaux résultats à mi-mandat ayant trait à l'objectif technologies environnementales. Le rapport aborde d'autres résultats.
 - Investissement considérable de Partenariat technologique Canada (PTC) dans des projets axés sur le DD.
 - Collaboration d'IC avec RNCan et EC pour créer et faire fonctionner le Fonds d'appui technologique au développement durable.
 - Appui constant d'Industrie Canada à la Fondation canadienne pour l'innovation, qui finance également des projets liés au DD.
 - Achèvement de plusieurs cartes routières technologiques qui ont débouché sur des actions menées en collaboration par de nombreux intervenants de l'industrie.
 - Achèvement de plusieurs rapports sur le développement des entreprises et la concurrence internationale et affichage de ces rapports sur le Web.
 - Aide apportée par l'Équipe commerciale Canada de l'environnement aux entreprises canadiennes pour l'élargissement des marchés internationaux.
 - Évolution réussie de l'initiative des villes durables -- de projet pilote à

programme de 9 millions de dollars englobant 17 villes.

- Lancement de trois cartes routières technologiques sur les changements climatiques.
- Achèvement de deux études sur la technologie des piles à combustible pour appuyer cette industrie.
- Établissement d'une vision pour les bioproduits et la bioéconomie au Canada.
- Partenariats noués avec les principales entreprises de même qu'avec les ministères et les organismes à vocation scientifique en vue de l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action novateurs pour les bioproduits et les bioprocédés.
- Lancement d'un site Web sur les solutions environnementales canadiennes.

Résultats de la SDD II : Prise de décisions

- Vingt plans d'action sont liés à « l'intégration du DD à la prise de décisions » d'Industrie Canada. Dix plans d'action sont liés à l'« amélioration des pratiques de planification ». Six plans d'action sont liés à « l'étoffement de la mise en œuvre du développement durable », tandis que les trois autres plans d'action ont trait au « renforcement de la prise en compte du développement durable dans l'évaluation ».
- IC a entrepris une vaste gamme d'activités afin d'atteindre l'objectif de l'intégration du DD à la prise de décisions. Sur les 20 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à 13 d'entre eux, et fait des progrès pour la réalisation de cinq autres. Par ailleurs, on signale que deux plans d'action sont en cours de planification ou à la phase de mise en œuvre et pourraient devoir être reportés à la SDD III
- Voici une liste des principaux résultats à mi-mandat ayant trait à l'objectif prise de décisions. Le rapport aborde d'autres résultats.
 - Augmentation de la qualité des discussions sur les enjeux des répercussions environnementales et du DD au Comité supérieur des politiques d'IC.
 - Meilleures évaluations environnementales stratégiques (EES) intégrées à plusieurs présentations et aux mémoires au cabinet.
 - Les évaluations environnementales des projets se sont améliorées à IC grâce à la formation, à l'établissement d'un meilleur réseau avec les autres ministères et à la mise en commun des pratiques exemplaires.
 - IC s'est montré proactif pour faire progresser l'intégration des éléments sociaux, économiques et environnementaux du DD à plusieurs tribunes nationales et internationales.

- Intégration du DD au Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et au rapport ministériel sur le rendement (RMR), et le DD a été ajouté au tableau des priorités d'IC en 2001.
- Nomination de trois SMA défenseurs du DD pour l'action directe auprès de l'industrie, les activités d'écologisation et la mise en œuvre et la surveillance de la SDD.
- Lancement d'un site Web étoffé sur l'écoefficacité.
- Le Ministère continue à progresser sur le plan du virage écologique.
- Plusieurs formations et projets de sensibilisation au DD ont été offerts aux employés d'IC.
- Points liés au DD intégrés au cadre de gestion axée sur les résultats et au cadre d'évaluation de la SDD II.

LEÇONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS

Les leçons tirées de l'expérience de la SDD II et présentées ci-dessous peuvent être utilisées par le Ministère pour améliorer le processus de la SDD III, pour que les exigences gouvernementales soient respectées et que le DD fasse toujours partie intégrante de la culture ministérielle. On présente également des recommandations liées aux leçons retenues.

Progrès réalisés — Industrie Canada a accompli des progrès considérables depuis la SDD I pour mettre de l'avant son programme de développement durable. La SDD II comptait 52 plans d'action comparativement à la SDD I, qui en comptait 28. Cela laisse croire à une augmentation des activités de DD au sein du Ministère. Toutefois, cela signifie aussi qu'il faut regrouper les divers projets en cours autour des principaux objectifs de la stratégie. Même si la SDD II a permis de progresser considérablement en vue de l'établissement d'un point de vue stratégique « descendant » pour le DD à IC, le processus est encore considéré par certains comme un ensemble « ascendant » fragmenté de projets et de plans d'action. Un équilibre entre les points de vue « ascendant » et « descendant » serait utile, pas seulement pour qu'il concorde sur papier (c'est-à-dire dans le document stratégique proprement dit), mais aussi dans le processus de mise en œuvre et dans les rapports sur les résultats. **Recommandation** : *Industrie Canada devrait réunir les divers plans d'action proposés pour la SDD III en au plus dix principaux secteurs de résultats liés aux objectifs de la stratégie. La mise en œuvre et les rapports sur les résultats devraient être structurés selon ces principaux secteurs de résultats. Même si la SDD II comptait neuf secteurs de résultats, la structure de mise en œuvre et d'établissement de rapports de la stratégie mettait l'accent sur les cinquante-huit plans d'action et non sur les neuf principaux secteurs de résultats.*

Cadre d'évaluation — Même si, dans la SDD II, bon nombre des plans d'action de DD s'assortissaient d'un ensemble d'indicateurs du rendement, les difficultés que représente la

mesure des résultats des projets de DD, par rapport aux objectifs globaux à long terme de la stratégie, ne sont pas suffisamment abordés. Il faut souligner que tous les autres ministères font face aux mêmes difficultés sur le plan des mesures. L'étude d'évaluation à mi-mandat de la SDD I recommandait au Ministère de mettre en place un cadre d'évaluation afin d'étayer le processus de mesure des résultats — et pour faciliter l'élaboration d'indicateurs de l'évaluation. Cela n'a pas été fait avant la fin de la phase de mise en œuvre de la SDD II. **Recommandation** : *Il faudrait entreprendre l'étude d'un cadre d'évaluation de la SDD III, conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor, parallèlement au processus de planification d'élaboration de la prochaine stratégie. Cela contribuerait à régler le problème d'indicateurs adéquats pour l'analyse à court et à long terme des résultats.*

Prise de décisions — Bien qu'Industrie Canada ait réussi à intégrer le DD à son processus de prise de décisions, il faut quand même mettre l'accent sur l'intégration tout au long de la prochaine période triennale. Même si la qualité des discussions et de l'expertise sur le DD a augmenté au sein du Ministère depuis la toute première SDD, les difficultés sont toujours là, et il faut toujours être vigilant. **Recommandation** : *L'intégration du DD au processus de prise de décisions reste une priorité importante pour Industrie Canada, pour qu'il reste au premier plan et que l'on mette l'accent sur cette entreprise. La SDD III devrait conserver la prise de décisions dans ses objectifs stratégiques.*

Portée et souplesse de la stratégie — La SDD II, à titre de processus stratégique et de cadre de mise en œuvre, n'a pas réuni tout le travail lié au DD qui se fait au sein du Ministère. Certaines initiatives et possibilités liées au DD se sont présentées après la mise en œuvre de la stratégie (p. ex. activité de la Direction générale des industries de la fabrication concernant la « fabrication sans gaspillage »). **Recommandation** : *Même si l'on a fait preuve de souplesse pour la mise en œuvre de la SDD II, c'est-à-dire qu'il a été possible d'ajouter un nouveau plan d'action aux 57 établis à l'origine¹, le Ministère devrait examiner le plan chaque année et rajuster les mesures et les résultats à atteindre au besoin, afin de respecter les principaux résultats et objectifs de la stratégie.*

Surveillance et production de rapports — Comparativement à la SDD I, la surveillance de la SDD II et des rapports à son sujet ont fait l'objet de louanges, et pratiquement aucune plainte ne s'est fait entendre au cours du processus de consultation effectué dans le cadre de la présente étude. Toutefois, il faut apporter des améliorations afin de rendre compte des changements et des ajouts aux plans d'action originaux et de faire le suivi des résultats. **Recommandation** : *Pour la SDD III, chaque chef de projet de DD devrait envisager la compilation des renseignements sur le rendement conformément au cadre de gestion axé sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor à titre de partie intégrante permanente du système de surveillance du DD et l'établissement de rapports à ce sujet. À cet égard, l'orientation du SCT et (ou) du bureau de la Commissaire à l'environnement et au développement durable serait la bienvenue. Néanmoins, le Ministère doit élaborer son propre système de mesure pour la SDD III.*

1

Par exemple, l'initiative de « reprise » permettant de recycler des ordinateurs et du matériel de télécommunication a été ajoutée à la liste des plans d'action.

Ressources — Les gestionnaires et les employés d'IC considèrent le manque de fonds comme une importante contrainte sur le plan de la mise en œuvre du DD, entraînant habituellement une approche prudente quant à l'engagement à des projets pertinents, à quelques exceptions près. **Recommandation** : *Le processus de planification stratégique de la SDD III devrait se pencher sur la possibilité d'attribuer des fonds à des projets en vertu d'un cadre d'affectation pour la SDD III.*

Partenariats internes — Le Ministère est devenu plus astucieux (plus efficace) dans ses collaborations et ses partenariats avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des provinces, des municipalités, des industries du secteur privé, des organisations sans but lucratif et des associations — pour les activités liées au DD en général. Toutefois, au cours du processus de consultation effectuée dans le cadre de la présente étude, les répondants ont dit percevoir qu'il serait possible d'améliorer les partenariats internes, au sein du Ministère, pour les projets de DD. Le groupe de la SDD d'Industrie Canada pourrait favoriser davantage les partenariats internes entre les directions générales du Ministère. Ces partenariats internes pourraient créer une synergie de l'expertise et des connaissances et permettre une collaboration en vue d'une réalisation plus efficace des objectifs et des résultats du DD. **Recommandation** : *Au cours du processus de planification de la SDD III, le Ministère devrait trouver une façon d'encourager la collaboration interministérielle dans le but d'atteindre les résultats souhaités en matière de DD.*

Instruments d'exécution — Le Ministère a fait bon usage des divers outils auxquels il avait accès pour atteindre les résultats. Toutefois Dans la stratégie de développement durable qui suit (SDD III), le défi pour Industrie Canada sera de choisir les instruments qui lui permettront de mieux réaliser les résultats attendus de la stratégie, dans un délai raisonnable conforme à l'échéancier pangouvernemental établi pour atteindre ces résultats. Ce défi ne peut être atténué que dans la mesure où il y a consensus sur le délai d'avis pour l'obtention des résultats, s'accompagnant d'une vision claire exprimée dans l'ensemble du gouvernement de même qu'au sein d'IC. **Recommandation** : *Nonobstant ce défi, toutefois, il est important pour le Ministère d'évaluer et de choisir les outils les plus efficaces qui sont à sa disposition afin d'atteindre le mieux possible les résultats prévus dans les plus brefs délais.*

Résultats — On croit que les activités de la SDD I et de la SDD II entraîneront des résultats sociaux à long terme (p. ex. dans les cinq à dix ans et au delà). Toutefois, il faut commencer à planifier dès maintenant une évaluation à grande échelle (en 2006-2007), afin de mesurer des répercussions cumulatives de la SDD I, de la SDD II et de la SDD III. **Recommandation** : *Pour être prêt lorsque la Commissaire à l'environnement et au développement durable exigera, en 2007, un examen cumulatif de 10 années de travail et de surveillance du DD et des SDD, Industrie Canada devrait se préparer à présenter une évaluation globale des résultats cumulatifs à long et à court terme de ses SDD.*

Stratégies parallèles — Même si la SDD II a été intégrée au cadre stratégique global du Ministère (tel qu'exprimé dans le document d'Industrie Canada intitulé *Un partenaire indispensable*), l'importance du DD dans le document sur la stratégie d'innovation d'IC — *Atteindre l'excellence* — est moins évidente. La Stratégie pour l'innovation exige

Le 3 juillet 2003

peut-être un cadre distinct, mais n'est pas explicitement liée à la SDD II.
Recommandation : *Pour que le DD joue un rôle plus étoffé au sein du Ministère, il serait utile que l'on fasse davantage référence à la prochaine stratégie (SDD III) dans les stratégies parallèles du Ministère — comme la Stratégie pour l'innovation.*

I. Introduction

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation à mi-mandat de la deuxième Stratégie de développement durable (SDS II) d'Industrie Canada pour 2000-2003. Industrie Canada a retenu les services de KPMG Consulting pour cette étude d'évaluation de la SDD II².

1.1 Contexte

Définition de développement durable — La Commission mondiale sur l'environnement et le développement durable (commission Brundtland) a défini le développement durable comme un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Cette définition fournit le cadre pour l'intégration des politiques environnementales et des stratégies de développement. Le gouvernement du Canada s'engage à adopter le développement durable comme façon d'améliorer notre qualité de vie. Le développement durable a été intégré à la *Loi sur le vérificateur général*, et les ministères fédéraux doivent présenter des stratégies de développement durable tous les trois ans.

Stratégies de développement durable au sein du gouvernement fédéral — En 1997, 28 ministères et organismes fédéraux ont déposé leur première stratégie de développement durable à la Chambre des communes. L'objectif général de ces stratégies était de rendre opérationnel le développement durable, de passer de la théorie à la pratique en mettant sur papier ce que devaient faire les ministères fédéraux.

Les initiatives en matière de DD des divers ministères fédéraux devaient satisfaire à un certain nombre d'orientations stratégiques pangouvernementales, notamment celles énoncées dans le *Guide de l'écogouvernement* et dans divers discours du Trône.

Stratégie de développement durable d'Industrie Canada — Aux termes de la *Loi sur le ministère de l'Industrie*, une des responsabilités du ministère de l'Industrie est de « renforcer l'économie nationale et de *promouvoir le développement durable...* ». Industrie Canada travaille actuellement à l'élaboration de sa troisième stratégie de développement durable (SDD III) pour 2003-2006.

- SDD I (décembre 1997) a été conçue pour intégrer le développement durable aux activités ministérielles et pour qu'il soit vraiment harmonisé avec les objectifs du plan opérationnel général du Ministère. SDD I mettait l'accent sur l'apprentissage et la découverte.
- SDD II (décembre 2000) est en cours actuellement et vise à servir de guide et à permettre de nouer des partenariats efficaces et d'être plus proactifs dans certains

²

Le présent rapport fournit également une mise à jour des objectifs de la SDD I qui ont été atteints, et une validation des conclusions de l'évaluation précédente de la SDD I : *Étude d'évaluation à mi-mandat de la Stratégie de développement durable (SDD I) d'Industrie Canada*, préparée par Hussein Rostum (et coll.), KPMG Consulting, pour Industrie Canada, mars 2000.

secteurs stratégiques où il est possible d'obtenir des résultats importants. La stratégie met l'accent sur le leadership, les partenariats et une proactivité accrue et plus ciblée et met l'accent sur le renforcement des pratiques de gestion.

- SDS III est en cours d'élaboration et sera présenté à la Chambre des communes en décembre 2003.

Évaluation à mi-parcours de la SDS II — Cette étude d'évaluation à mi-mandat s'inscrit dans un processus visant à faciliter l'élaboration de la prochaine stratégie de développement durable du Ministère (SDD III) pour 2003-2006. Deux autres études ont également été commandées dans le cadre de ce processus : une analyse interne (fondée sur l'évaluation des gestionnaires et des professionnels du Ministère) et une « analyse externe » (fondée sur l'évaluation des intervenants et des clients du Ministère). Les deux types d'analyse, interne et externe, visent à cerner les enjeux pertinents liés au développement durable sur lesquels le Ministère pourrait se pencher au cours des trois prochaines années.

En 1998, on a appliqué un cadre d'évaluation à la SDD I, et, en mars 2000, une évaluation à mi-mandat de la SDD a été faite. De même, un cadre d'évaluation pour la SDD II a été créé à titre de préparation pour la présente évaluation (2003) à mi-mandat de la SDD II.

1.2 Objectifs et principales questions d'évaluation

Objectif — L'objectif de l'évaluation à mi-mandat de la SDD II est de cerner et d'examiner :

- les résultats liés au SDD I qui n'ont pas été abordés au cours de l'évaluation précédente de la SDD I (mars 2000);
- justification, prestation, progrès et premières répercussions de la SDD II;
- facteurs qui facilitent l'exécution de la SDD II ou lui nuisent;
- leçons retenues et améliorations de la SDD II;
- orientation ou besoin futur de la SDD III.

Cet objectif et les questions de recherche connexes présentées ci-dessous répondent aux exigences des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'évaluation des programmes et aux pratiques du secteur public canadien en matière de reddition de comptes.

Principales questions liées à la recherche — L'évaluation à mi-mandat met tout particulièrement l'accent sur les questions de recherche suivantes :

- Quelle est la pertinence des objectifs et des priorités de la SDD II pour Industrie Canada et pour les besoins des parties intéressées d'Industrie Canada?

- La SDD II est-elle conforme au mandat du Ministère? En quoi les plans d'action de la SDD II sont-ils liés aux objectifs stratégiques d'IC?
- Quelle est la pertinence des initiatives de la SDD II d'IC pour les objectifs de développement durable pangouvernemental?
- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint ses objectifs (notamment la productivité grâce à l'efficacité, les technologies environnementales et les objectifs en matière de prise de décisions)?
- La SDD II a-t-elle produit les répercussions à court terme prévues sur le développement durable? Quelles ont été les répercussions non prévues de la SDD, le cas échéant?
- Dans quelle mesure la SDD a-t-elle permis d'atteindre des résultats en matière de développement durable lié aux objectifs stratégiques du Ministère (c.-à-d. innovation, connectivité, marché, investissement et commerce)?
- Quelles sont les leçons retenues, fondées sur les facteurs qui pourraient avoir facilité la mise en œuvre de la SDD II, ou lui avoir nuï, qui pourraient être utiles à la SDD III?

1.3 Approche

Examen des documents — La présente évaluation à mi-mandat comprenait un examen des documents pertinents. Parmi les documents examinés, notons les évaluations ministérielles précédentes des initiatives de développement durable, les rapports d'étape, les analyses internes et externes, les documents stratégiques de la SDD I et SDD II, les rapports pertinents du Commissaire à l'environnement et au développement durable, des exposés des hauts fonctionnaires d'IC, des notes de service sur les activités ministérielles en matière de DD et les communications ponctuelles avec les employés. L'appendice A fournit une liste des documents consultés au cours de l'étude.

Consultations — De plus, la démarche adoptée pour la présente étude comprenait une série d'entrevues avec 37 gestionnaires et professionnels employés par Industrie Canada plus cinq représentants des clients ministériels et de l'industrie (voir la liste des personnes consultées à l'appendice B et le guide des entrevues à l'appendice C). En outre, les résultats pertinents des entrevues effectuées dans le cadre de l'analyse interne (50 entrevues) ont été ajoutés aux entrevues effectuées pour l'évaluation à mi-mandat, surtout dans le contexte des leçons tirées de la SDD II.

Examen de la base de données ministérielle de surveillance et de rapports liés à la SDD II — Afin d'évaluer l'état d'avancement des divers plans d'action, on a examiné des rapports d'étape et des renseignements connexes contenus dans la base de données ministérielle de surveillance et de rapports liés à la SDD II. On a établi la nature et l'étendue des lacunes en matière de données, et les résultats liés à la surveillance et aux rapports ont été évalués.

Analyse des résultats et établissement de rapports — L'information et les données recueillies ont été analysées dans le contexte de chacune des questions de recherche mentionnées plus haut. Les indicateurs de l'évaluation pour ces questions avaient été créés au cours de la préparation du cadre d'évaluation de la SDD II qui a précédé la présente étude³. Ces indicateurs constituent le fondement de l'analyse et de l'établissement d'un rapport sur les résultats.

1.4 Limites

La portée de la présente étude est limitée à un examen des résultats à court terme obtenus jusqu'à maintenant par la SDD II, et au recensement des leçons retenues et des défis liés à la mise en œuvre qu'il faudra relever au cours de la prochaine étape des initiatives de développement durable d'IC. En tant qu'évaluation formative à mi-mandat, la présente étude ne cerne pas toutes les questions liées aux répercussions à long terme de la SDD d'Industrie Canada ni l'accomplissement final de sa vision en matière de DD.

Plusieurs des résultats prévus de la stratégie sont à long terme et n'ont pas assez mûri pour fournir des résultats mesurables. Par exemple, on ne pourra mesurer de façon crédible les répercussions de la stratégie sur la « répercussion des coûts et avantages entre les générations » (un des résultats prévus de la stratégie) avant plusieurs années.

³

Stratégie de développement durable d'Industrie Canada pour 2000-2003 : cadre de mesures du rendement, préparé par Hussein Rostum, KPMG Consulting, pour la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, Industrie Canada, mars 2003.

II. Profils de la SDD I et de la SDD II d'Industrie Canada

Le chapitre qui suit présente les profils des SDD I et II et fournit un modèle logique pour la SDD II. Le modèle logique illustre les liens possibles entre les activités de la SDD II et les résultats prévus de la stratégie. Le présent chapitre contient également une mise à jour des objectifs atteints par la SDD I, et une validation des conclusions de l'évaluation à mi-mandat précédente (terminée en mars 2000)⁴.

2.1 Profil de la SDD I et revue de la réalisation des objectifs

2.1.1 Profil de la SDD I

La SDD I a constitué la première tentative d'intégration du développement durable aux activités liées à la politique et au programme du Ministère. Son but était de procurer « une solide assise sur laquelle peut reposer un programme ministériel de développement durable de plus en plus complet et présenter des étapes concrètes à suivre pour y arriver⁵ ».

Quatre principaux objectifs stratégiques ont été définis pour la SDD I :

- créer au Canada un *climat du marché qui favorise* le développement durable;
- *améliorer la capacité* des entreprises canadiennes à développer et à utiliser des technologies des outils novateurs qui contribuent au développement durable;
- *encourager les échanges commerciaux et les investissements* qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger;
- *continuer à améliorer la capacité* d'Industrie Canada à gérer et à mettre en œuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable.

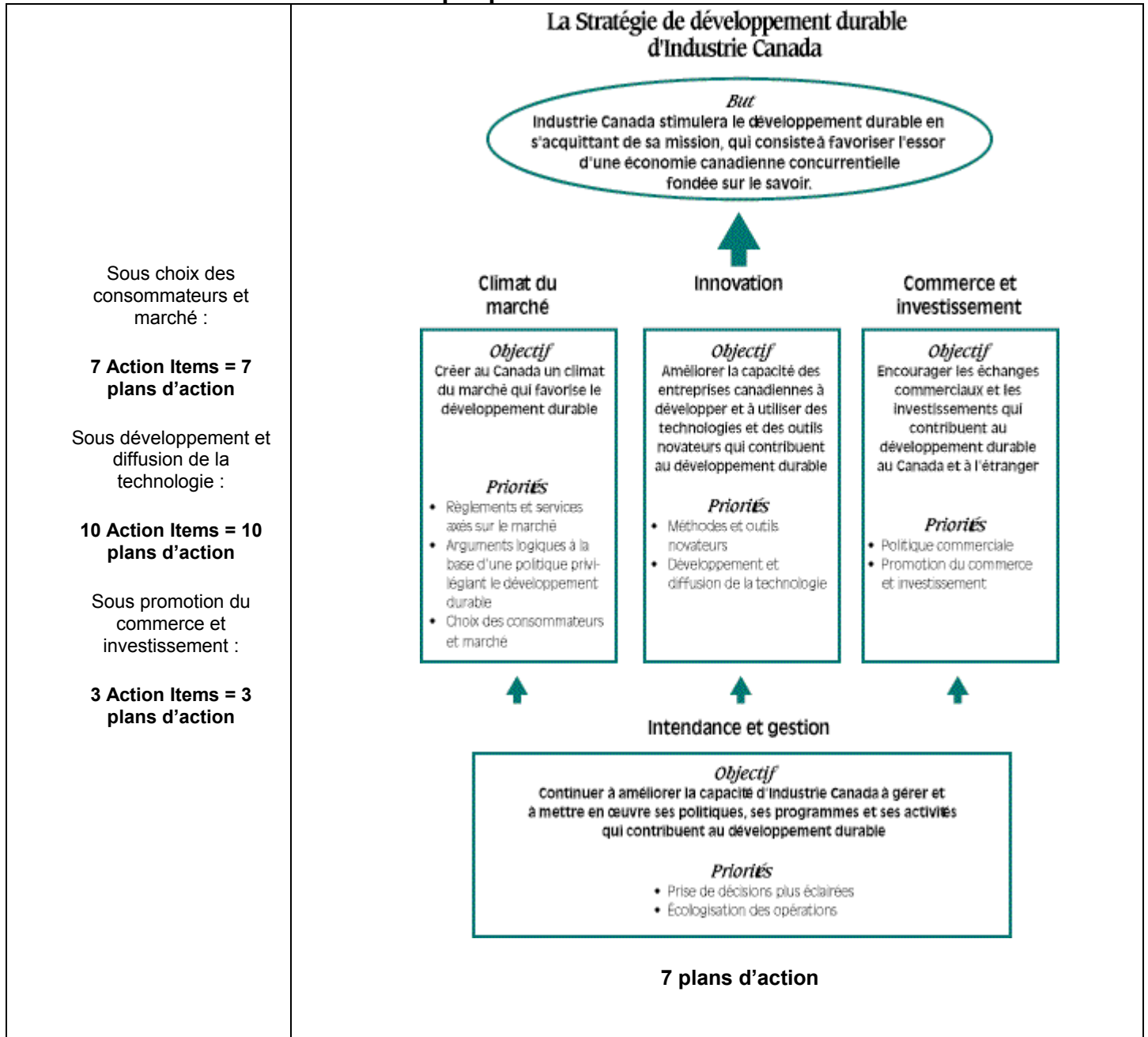
Dans ces domaines, le ministère a établi neuf priorités présentées sous forme d'illustration au graphique 1, et avait établi à l'origine 27 initiatives distinctes⁶ visant à intégrer graduellement le développement durable aux activités ministérielles. La section qui suit (2.1.2) présente une mise à jour des réalisations de la SDD I.

⁴ Étude d'évaluation à mi-mandat de la Stratégie de développement durable d'Industrie Canada (SDD I), préparé par Hussein Rostum (et coll.), KPMG Consulting, pour Industrie Canada, mars 2000.

⁵ Stratégie de développement durable, 1997-2000, Industrie Canada, page 1.

⁶ Un élément supplémentaire a été ajouté après l'élaboration de la stratégie, ce qui donne un total de 28 plans d'action pour la SDD I.

Graphique 1 : Contexte de la SDD I



2.1.2 Revue de la réalisation des objectifs de la SDD I

Dans le cadre de la présente évaluation à mi-mandat de la SDD II, on a posé aux personnes interrogées des questions qui suivent afin de mettre à jour et de vérifier les résultats de l'évaluation à mi-mandat précédente de la SDD I.

- **Succès de la SDD I** — Dans quelle mesure avez-vous réussi à atteindre les objectifs de la SDD I de votre direction générale? Dans quelle mesure le Ministère a-t-il réussi à réaliser les objectifs généraux de la SDD I?
- **Résultats de la SDD I** — Quels sont les résultats obtenus par la SDD I?
- **Établissement d'un rapport sur la SDD I** — Dans quelle mesure Industrie Canada a-t-il réussi à saisir (déterminer/mesurer) ces résultats et à établir des rapports à leur égard (p. ex. évaluation et (ou) d'autres rapports)?

Succès de la SDD I — La plupart des personnes interrogées à IC dans le cadre de la présente étude considèrent que la SDD I a été une expérience d'apprentissage fructueuse pour le ministère. L'étude d'évaluation à mi-mandat de la SDD I constitue un rapport sur les résultats qu'avait permis d'obtenir la stratégie en mars 2000. À ce moment, sur les 28 plans d'action, seulement cinq avaient été adoptés, et 19 étaient en suspens ou prêts à être adoptés. L'état final des plans d'action de la SDD I va comme suit : 12 plans d'action adoptés selon le plan, 15 adoptés avec des ajouts et (ou) reportés à la SDD II sur le plan du suivi, et un abandonné.

La plupart des responsables de plusieurs directions générales d'IC interrogés avaient l'impression qu'ils avaient atteint les cibles de la SDD I établies dans leurs divers projets liés au DD. En règle générale, ils croyaient également que le Ministère allait dans la bonne direction sur le plan de l'intégration du DD aux activités et du règlement des questions liées au DD. Par ailleurs, il n'est pas rare que l'on voie le rôle d'IC comme celui d'un facilitateur du changement grâce à des programmes et à des outils stratégiques qui influent indirectement sur les comportements; c'est pourquoi il est extrêmement difficile d'attribuer les répercussions mesurables aux activités pertinentes d'IC. Dans la plupart des cas, les personnes interrogées ne sont pas arrivées à établir clairement la part qu'il faut attribuer au Ministère dans la réalisation des objectifs généraux de la SDD I.

Résultats de la SDD I — Les résultats présentés dans l'étude d'évaluation à mi-mandat mettaient l'accent sur la mesure dans laquelle les objectifs immédiats et à court terme de la stratégie avaient été atteints en 2000. La période de trois ans de la SDD I est généralement perçue comme une période limitée permettant de faire mûrir les objectifs en matière de DD. Ainsi, le rapport sur les résultats présenté par l'étude d'évaluation mettait l'accent sur les réalisations attendues, les produits et les résultats à court ou moyen terme de la stratégie.

Bon nombre des initiatives de la SDD I ont été reportées à la SDD II. Environ 55 % des initiatives de la SDD I constituent le fondement des plans d'action devant faire l'objet d'un suivi au cours de la SDD II. Cela témoigne en grande partie du fait que le programme de développement durable du gouvernement est essentiellement une entreprise à long terme et qu'on ne peut le mettre dans un « bel emballage triennal ».

La commissaire à l'environnement et au développement durable soulignait, dans son rapport de 2002 sur l'état des stratégies de développement durable au sein du gouvernement fédéral que :

« Notre vérification a révélé que la plupart des mesures présentées dans les stratégies sont à court terme; peu dépassent 2004. Il s'agit en partie d'une conséquence de la *Loi sur le vérificateur général*. Comme les ministres et les ministères sont tenus de mettre à jour leur stratégie tous les trois ans, c'est cet horizon limité de trois ans qui a généralement prévalu⁷. »

Cela dit, on croit donc qu'il est nécessaire d'élaborer une perspective stratégique à long terme, en sachant trouver une façon d'atteindre les objectifs à long terme du DD grâce à une chaîne de résultats découlant des succès des résultats attendus immédiats et à court terme.

Par ailleurs, les personnes interrogées pour la présente évaluation à mi-mandat de la SDD II ont pu fournir une mise à jour des relations des la SDD I au chapitre des objectifs de la stratégie. Le graphique 2 fournit un résumé des réponses fournies par les personnes interrogées.

7

Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable présenté à la Chambre des communes, bureau du Vérificateur général, 2002, section 5.62, page 18.

Graphique 2 : Revue de l'évaluation à mi-mandat de la SDD I

Objectifs stratégiques de la SDD I	Revue (points saillants des réponses fournies par les personnes interrogées)
Créer au Canada un climat <i>du marché qui favorise</i> le développement durable.	La plupart des personnes interrogées croyaient qu'IC avait bien progressé entre 1998 et 2000 sur le plan de l'objectif lié au climat du marché — c'est-à-dire règlements et services axés sur le marché, argument logique à la base d'une politique privilégiant le développement durable et choix des consommateurs et marché. Les répondants croient que depuis 2000 le Ministère, de façon générale, va dans la bonne direction, mais qu'il tire de l'arrière sur le plan des éléments liés aux arguments logiques et aux consommateurs.
<i>Améliorer la capacité</i> des entreprises canadiennes à élaborer et à utiliser des technologies et des outils novateurs qui contribuent au développement durable.	Cela semble être le point fort d'Industrie Canada. De nombreuses initiatives de DD qui sont susceptibles d'avoir un impact plus direct sur les technologies innovatrices (surtout aux premières étapes de développement) sont en place. Toutefois, la capacité du Ministère de mesurer le potentiel commercial des technologies novatrices appuyées par IC n'a pas suffisamment progressé. Il est donc presque impossible d'attribuer des résultats à long terme aux activités d'IC qui contribuent aux technologies innovatrices, au-delà de l'anecdote.
<i>Encourager les échanges commerciaux et les investissements</i> qui contribuent au développement durable au Canada et à l'étranger.	Selon les observations faites sur cet objectif précis de la SDD I, Industrie Canada a fait des progrès pour ce qui est de continuer à soutenir les efforts du gouvernement canadien pour appuyer l'exportation des connaissances, des pratiques, des technologies et des produits canadiens qui favorisent les objectifs de DD. Toutefois, de façon générale, les personnes interrogées croyaient que le progrès était là, malgré certaines initiatives fructueuses, notamment l'Initiative des villes durables, la participation du Canada au sommet mondial sur le développement durable et les activités d'Équipe commerciale Canada de l'environnement.
<i>Continuer à améliorer la capacité</i> d'Industrie Canada à gérer et à mettre en œuvre ses politiques, ses programmes et ses activités qui contribuent au développement durable.	On considérerait que la SDD I était pertinente et conforme au mandat et aux buts du Ministère. Ainsi, la SDD I a permis d'établir un fondement solide pour la SDD II, de mettre en œuvre les plans d'action visant à intégrer le DD aux activités du Ministère. La capacité d'IC de gérer et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des activités qui contribuent au DD semble, sans contredit, avoir eu bien du succès. Toutefois, la SDD I semble accuser des faiblesses pour ce qui est d'offrir une image claire des résultats à long terme que la stratégie cherche à obtenir. Le même défi est reporté à la SDD II.

Établissement de rapports sur la SDD I — L'évaluation à mi-mandat de la SDD I effectuée en mars 2000 faisait partie d'un processus pour faciliter l'élaboration de la SDD II. Deux autres études ont également été commandées par Industrie Canada dans le cadre de ce processus : une « analyse interne » (fondée sur l'évaluation des gestionnaires et des professionnels du Ministère même) et une « analyse externe »

(fondée sur l'évaluation d'intervenants et de clients du Ministère). Ces deux analyses ont permis de cerner les principaux débouchés du DD que vise le Ministère pour la SDD II.

La plupart des personnes interrogées ont convenu que l'évaluation à mi-mandat de la SDD I et les analyses étaient essentielles pour l'élaboration des composantes de la SDD II. En fait, les principales recommandations découlant de ces projets ont été adoptées pour la mise en œuvre de la SDD II. Par exemple, le Ministère a adopté les recommandations concernant les principales questions liées au développement durable sur lesquelles la SDD II devrait mettre l'accent.

De plus, les conclusions et les recommandations concernant les mécanismes d'établissement de rapports sur la SDD I se sont révélées essentielles à l'élaboration d'un nouveau modèle d'établissement de rapports pour la SDD II. La présente évaluation à mi-mandat de la SDD II a permis de découvrir que le nouveau modèle d'établissement de rapports, avec des caractéristiques en ligne, était plus fructueux puisqu'il simplifie le processus d'établissement de rapports tout en offrant un outil de gestion plus efficace du DD qu'Industrie Canada peut utiliser.

2.2 Profil à SDD II et modèle logique

2.2.1 Profil de la SDD II

Dans sa deuxième stratégie de développement durable (SDD II), Industrie Canada s'est engagé à promouvoir le développement durable dans le cadre de son mandat pour créer le fondement d'une économie plus productive, plus concurrentielle et davantage axée sur le savoir.

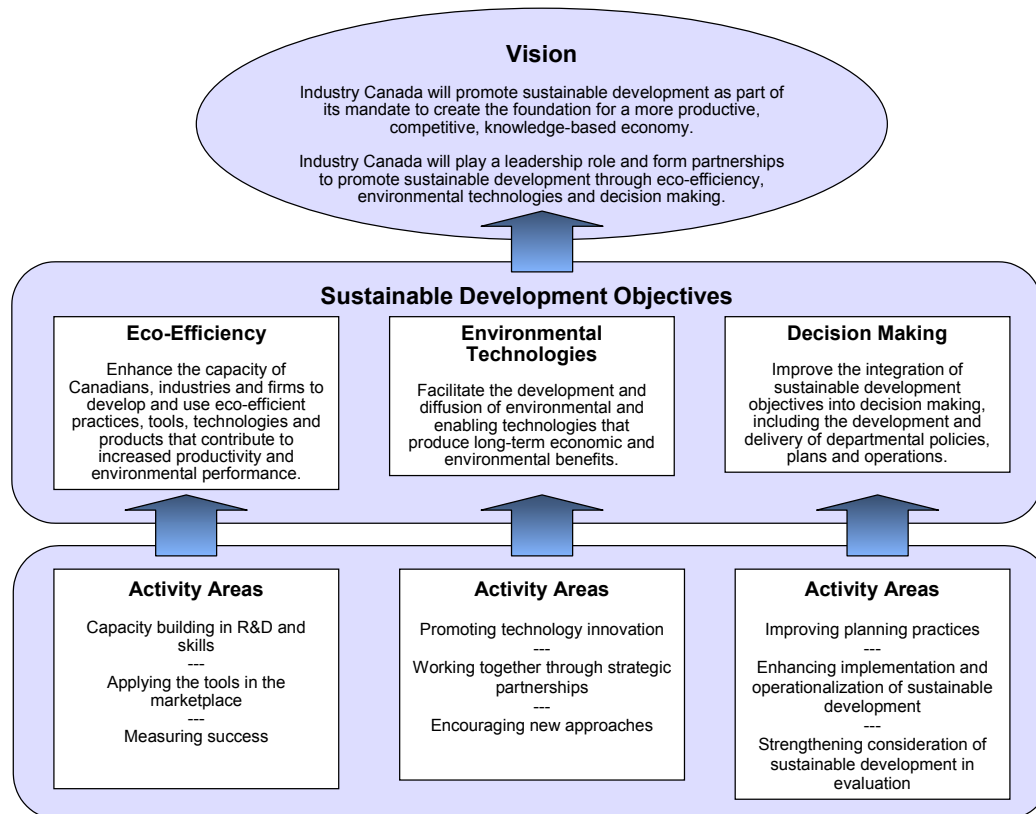
La SDD II d'Industrie Canada compte trois objectifs qui mettent l'accent sur la productivité par l'écoefficacité, les technologies environnementales et la prise de décisions. Le graphique 3 présente l'architecture de la stratégie, y compris la vision, les objectifs et les domaines d'action visés.

La vision globale de la SDD II est harmonisée avec le mandat d'Industrie Canada afin de créer le fondement d'une économie plus productive, plus concurrentielle et davantage axée sur le savoir. Voici les objectifs stratégiques généraux de la SDD II :

- *Écoefficacité* : Améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des pratiques, outils, technologies et produits dont l'écoefficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale.
- *Technologies environnementales* : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme.
- *Prise de décisions* : Améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère.

À l'intérieur de ces objectifs stratégiques, le Ministère a établi neuf secteurs prioritaires (voir graphique 3) qui jouent un rôle de premier plan et mettent de l'avant le développement durable. Les plans d'action liés à chaque secteur prioritaire seront abordés dans les pages suivantes.

Graphique 3 : Contexte de la SDD II



Vision		
Industrie Canada favorisera le développement durable dans le cadre de son mandat, qui est de poser les fondements d'une économie plus productive, plus concurrentielle et davantage axée sur le savoir. Industrie Canada jouera un rôle de chef de file et formera des partenariats pour promouvoir le développement durable grâce à l'écoefficacité, aux technologies environnementales et à la prise de décisions.		
Objectifs du développement durable		
<p>Écoefficacité Améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des pratiques, outils, technologies et produits dont l'écoefficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale.</p>	<p>T e c h n o l o g i e s environnementales Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme.</p>	<p>Prise de décisions Améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère.</p>
<p>Champ d'activité Renforcer la R-D et les compétences Appliquer les outils au marché Mesurer le succès</p>	<p>Champ d'activité Promouvoir l'innovation technologique Collaborer grâce à des partenariats stratégiques Favoriser les nouvelles approches</p>	<p>Champ d'activité Améliorer les pratiques de planification Étoffer la mise en œuvre et l'opérationnalisation du développement durable Renforcer la prise en compte du développement durable dans l'évaluation</p>

2.2.2 Modèle logique et chaîne de résultats

Les liens qui existent entre les activités de la SDD d'Industrie Canada et les résultats découlant de ces activités sont présentés au graphique 4. Afin de mettre l'accent sur les questions pertinentes pour l'évaluation, il faut tout d'abord déterminer les liens logiques et entre les activités prioritaires et les résultats liés à la mise en œuvre de la SDD II⁸.

Le graphique 4 montre comment les activités de la SDD II devraient entraîner la réalisation des objectifs de la stratégie. Ce « modèle logique » présente la chaîne des résultats auxquels on s'attend, établit un lien entre les principales activités de la stratégie et les répercussions et les résultats prévus et, ultimement, avec la réalisation de la vision. Les liens de cause à effet présentés au graphique 4 sont suffisamment plausibles pour permettre que soit faite une évaluation valable.

8

La présentation de la SDD II fondée sur les résultats présentés au graphique 4 est conforme à la publication du Conseil du Trésor du Canada intitulée *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*. Elle est également conforme à la « pièce 5.3 : la chaîne des résultats : des activités aux résultats », dans le *Rapport de la Commissaire à l'environnement et au développement durable présenté à la Chambre des communes*, bureau du vérificateur général, Ottawa, 2002, page 9.

Graphique 4 : Chaîne des résultats et diagramme logique de la SDD II d'Industrie Canada

Objectif	Écoefficacité : Améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des pratiques, outils, technologies et produits dont l'écoefficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale.	
Activités		Résultats
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établissement d'un champ de recherche ➤ Établissement de réseaux de centres d'excellence 		Renforcer la R-D et les compétences
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recours aux pratiques et aux outils écoefficients ➤ Initiatives et normes volontaires non réglementées ➤ Information au consommateur et choix ➤ Occasion de mettre les technologies de communication au service de l'écoefficacité 		Appliquer les outils au marché
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicateur du développement durable et établissement de rapports environnementaux par l'industrie canadienne ➤ Écoefficacité et responsabilité sociale des entreprises 		Mesurer le succès
Objectif	Technologies environnementales : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme.	
Activités		Résultats
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Initiatives de technologie novatrices par l'entremise de Partenariat technologique Canada, du Fonds d'appui technologique au développement durable, PRECARN III et de la fondation canadienne pour l'innovation. 		Promouvoir l'innovation technologique
Stratégie de croissance pour le secteur des technologies environnementales		Favoriser les nouvelles approches
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Initiatives de partenariats grâce à la Stratégie sectorielle pour la croissance des technologies environnementales; Génome Canada Inc.; cartes routières technologiques, développement international des entreprises et Initiative des villes durables 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nouvelles approches par un soutien de la stratégie relative au changement climatique; pile à combustible; durabilité industrielle grâce à la biotechnologie. 		Collaborer grâce à des partenariats stratégiques

Objectif	Prise de décisions : Améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère.	
Activités		Résultats
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'intégration de la SD dans la planification ministérielle ➤ Amélioration des approches liées à l'évaluation environnementale et utilisation de cette évaluation ➤ Soutien des recherches stratégiques au chapitre du DD 		Améliorer les pratiques de planification
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accroissement de la participation des cadres supérieurs aux questions liées au DD ➤ Surveillance accrue des mesures liées au DD et préparation de rapports à cet égard ➤ Amélioration de la formation et de la sensibilisation concernant le DD ➤ Amélioration des activités d'écologisation 		Étoffer la mise en œuvre du développement durable
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amélioration des méthodes et des processus d'évaluation 		Renforcer la prise en compte du développement durable dans l'évaluation

Results = Résultats

Impacts = Répercussions

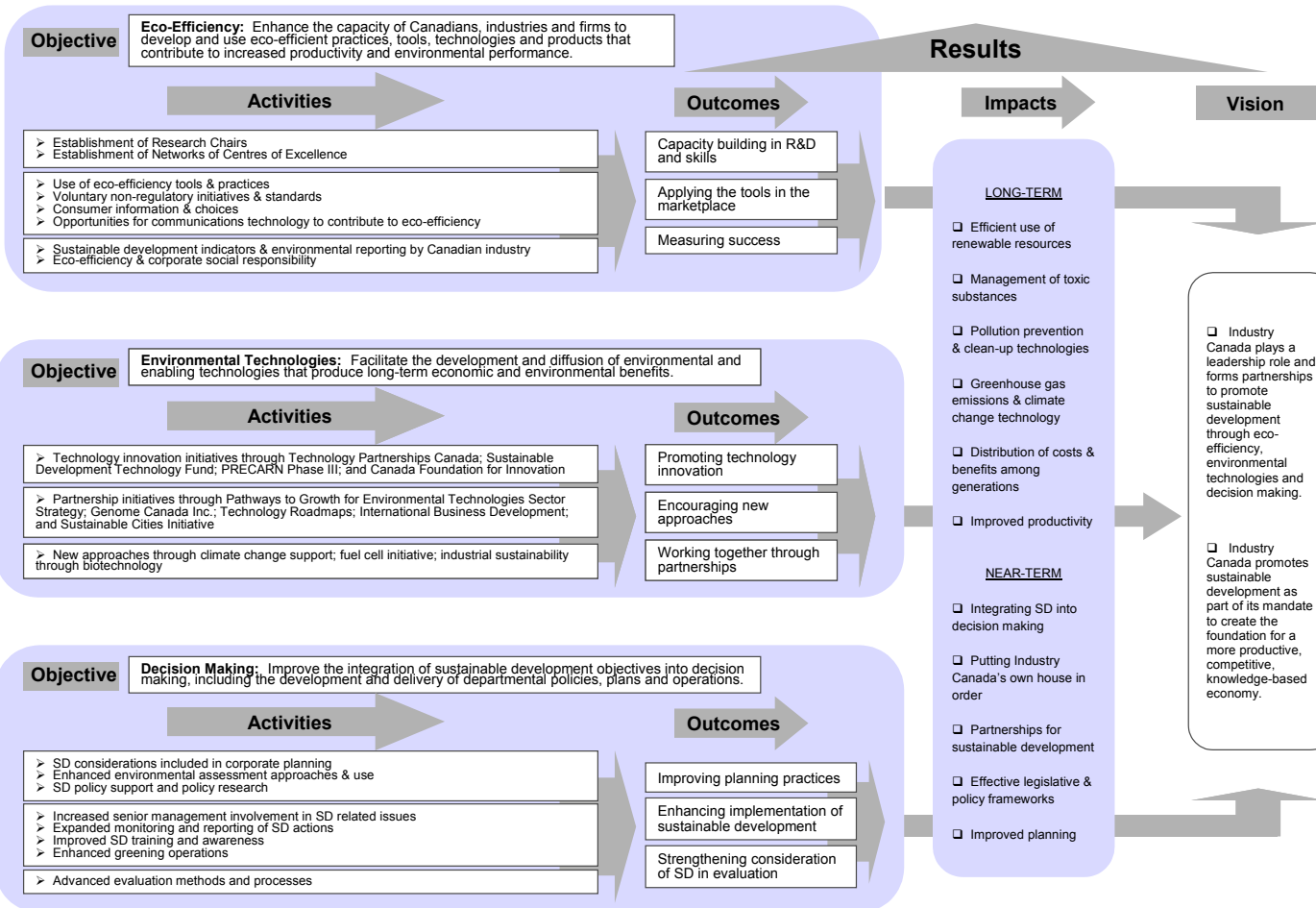
<p><u>LONG TERME</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utiliser les ressources renouvelables de façon efficiente <input type="checkbox"/> Gérer les substances toxiques <input type="checkbox"/> Prévenir la pollution et mettre au point des technologies de nettoyage <input type="checkbox"/> Mettre au point des technologies liées à l'émission des gaz à effet de serre et au changement climatique <input type="checkbox"/> Distribuer les coûts et les avantages entre les générations <input type="checkbox"/> Atteindre une plus grande productivité <p><u>COURT TERME</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Intégrer les principes du DD dans les processus de prise de décisions

Le 3 juillet 2003

- Prêcher par l'exemple à Industrie Canada
- Conclure des partenariats pour le développement durable
- Améliorer la planification
- Mettre en place des cadres législatifs et stratégiques efficaces

Vision = Vision

- Industrie Canada joue un rôle de premier plan et crée des partenariats afin de promouvoir le développement durable par l'entremise de l'écoefficacité, des technologies environnementales et de la prise de décisions.
- Industrie Canada favorise le développement durable dans le cadre de son mandat consistant à jeter les fondements d'une économie plus productive, plus concurrentielle et davantage axée sur le savoir.



III. Pertinence de la SDD II

Les conclusions de l'évaluation de la SDD II sur le plan de la pertinence de la stratégie sont présentées dans le présent chapitre. On y répond à des questions de recherche précises :

- Quelle pertinence ont les objectifs et les priorités de la SDD II pour Industrie Canada, et les besoins de ses intervenants? (Abordé à la section 3.1.)
- La SDD II est-elle conforme au mandat du Ministère? En quoi les plans d'action dans la SDD II sont-ils reliés aux objectifs stratégiques d'IC? (Abordé à la section 3.2.)
- Quelle est la pertinence des initiatives de la SDD II d'IC pour les objectifs de développement durable pangouvernementaux? (Abordé à la section 3.3.)

3.1 Pertinence constante des initiatives de la SDD II

Même si Industrie Canada n'est pas un ministère environnemental à proprement parler, son mandat est compatible avec les buts du développement durable. Le développement durable ne se limite pas à la protection de l'environnement. Il s'agit en fait d'une utilisation efficiente et responsable sur le plan de l'environnement de toutes nos maigres ressources — naturelles, humaines et économiques. Dans l'équation du développement durable, il faut intégrer des secteurs sociaux, économiques et environnementaux qui mènent à une qualité de vie améliorée et à un plus grand bien-être. Il ne faut pas voir la protection de l'environnement comme un obstacle au développement économique. Au contraire, une saine économie stimule la croissance de l'emploi et la richesse nécessaire pour favoriser la recherche et le développement et pour faire les investissements nécessaires afin de garantir un environnement sain. Par conséquent, Industrie Canada et le développement durable sont compatibles, et le Ministère a un rôle important à jouer pour garantir que le gouvernement contribue à une prise de décisions équilibrée dans les dimensions économique, environnementale et sociale du DD. Le mandat d'IC et ses politiques et programmes, et les initiatives de DD peuvent se renforcer mutuellement.

La stratégie de développement durable d'Industrie Canada pour 2000-2003 (SDD II) présentait initialement 57 plans d'action pertinents. Un autre projet concernant le programme de reprise d'appareils électroniques permettant le recyclage des ordinateurs et d'appareils de télécommunication a ensuite été ajouté à la liste des plans d'action. Toutes les initiatives d'Industrie Canada en matière de DD semblent pertinentes pour le Ministère et pour les buts de l'ensemble du gouvernement en matière de DD, comme le décrit le *Guide de l'écogouvernement*, plusieurs *discours du Trône* (1999, 2001, 2002) et l'énoncé budgétaire du gouvernement (p. ex. le plus récent budget de 2003).

La pertinence constante des initiatives de DD, du point de vue du Ministère, est liée à plusieurs facteurs, notamment :

- *Étendue de l'intégration* de l'initiative aux orientations stratégiques et aux mandats globaux du Ministère.

- *Répercussions relatives* de l'initiative sur le développement durable.
- *Étendue de l'achèvement* de chaque initiative.
- *Visée à long terme ou visée à court terme* de chacune des initiatives.
- *Partenariats* avec des intervenants externes et d'autres ministères fédéraux.

L'étendue de l'intégration des initiatives de DD aux orientations stratégiques et aux mandats globaux du Ministère — Les initiatives de la SDD II sont bien intégrées au mandat du Ministère et sont liées à ses orientations stratégiques. Les initiatives ont évolué grâce à un processus de consultation interne auprès des employés d'IC et de consultations avec les intervenants de l'extérieur. Un processus itératif fondé sur des recherches préliminaires et des discussions entre la direction d'IC et les employés, d'autres partenaires gouvernementaux et les intervenants a mené à l'adoption des diverses mesures ciblées qui composent le programme de travail de la SDD II.

Répercussions relatives des initiatives pour le développement durable — Les initiatives liées à la SDD II fournissent des plans d'action relativement clairs et pertinents qui visent à obtenir des résultats précis ayant des répercussions significatives pour le développement durable. La nature de bon nombre de ces répercussions sont le *long terme* et ne peuvent être mesurées que sur une longue période. Toutefois, certains résultats à *court terme* sont abordés au chapitre IV du présent rapport. Ces résultats à court terme montrent qu'IC a produit des résultats pertinents pour le programme global du gouvernement en matière de DD (p. ex. diffusion d'information sur le DD, R et D fondamentale, démonstration technologique, promotion du commerce et collaboration réelle avec des partenaires et des intervenants afin de faciliter la création de nouvelles technologies écoefficientes).

L'étendue de l'achèvement de chaque initiative — Le chapitre IV du présent rapport montre que la majorité de 58 initiatives de la SDD II sont terminées ou au milieu ou à la fin des étapes de mise en œuvre. Toutefois, certaines initiatives ont non seulement atteint, mais dépassé les objectifs établis dans les plans d'action du Ministère en matière de DD (p. ex. : investissement dans la R et D pour les innovations technologiques, villes durables, évaluation stratégique de l'environnement, production de rapports sur la durabilité des entreprises). Le travail sur ces mesures est susceptible de déborder sur la prochaine stratégie de développement durable (SDD III). Depuis le dépôt de la SDD II, une nouvelle mesure s'est ajoutée à la stratégie (il s'agit du programme de reprise d'appareils électroniques pour le recyclage des ordinateurs et des appareils de télécommunication).

Visée à long terme ou visée à court terme de chacune des initiatives — Les initiatives en matière de DD ayant des répercussions durables à long terme pourraient produire des résultats plus importants ou plus pertinents pour l'avenir du Canada que les activités présentant une perspective étroite ou à court terme. Un point qui revient souvent et qui a été soulevé par quelques personnes interrogées pour la présente étude est le fait que le Ministère est souvent réduit à se concentrer sur les résultats à court terme parce que les outils en matière de politique de programme dont il dispose sont généralement limités et ont des effets indirects — p. ex. mécanisme de diffusion de l'information, cartes routières technologiques, initiative en matière de formation, lignes directrices et outils d'application, protocoles d'entente, méthodes d'application volontaire, persuasion morale. Pour que les initiatives de développement durable d'IC continuent à être pertinentes et à avoir des répercussions, le

Ministère doit chercher à faire une utilisation créative des outils dont il dispose et établir une orientation à long terme de la planification (c.-à-d. au-delà de la période de trois ans).

Partenariats avec des intervenants externes et d'autres ministères fédéraux — Pour rester pertinentes, les initiatives d'Industrie Canada en matière de développement durable doivent être vastes et inclure des plans d'action auxquels participent des intervenants externes et des partenariats avec d'autres ministères fédéraux. Les initiatives de la SDD d'Industrie Canada regroupaient diverses relations de partenariat nécessaires pour la mise en œuvre des plans d'action. La section 4.2 du chapitre IV fait état de l'étendue des ententes de partenariat qu'IC a réussi à conclure pendant la SDD II. Dans plusieurs des initiatives, des partenariats supposaient un travail d'équipe et une démarche coordonnée et stratégique permettant l'établissement de relations avec les intervenants et les clients pour la mise en œuvre de secteurs précis de responsabilité partagée pour le développement durable. La pertinence soutenue des initiatives de DD sera étroitement liée à la mesure dans laquelle ces initiatives sont vastes et tournées vers l'extérieur et intègrent des projets actifs avec le secteur privé et d'autres ministères fédéraux.

Pour que la stratégie de DD corresponde davantage aux besoins des intervenants d'IC, on pourrait accroître le niveau d'interaction significatif avec le secteur privé tout au long de la stratégie. La première stratégie (SDD I) a établi à ses tout débuts un processus de consultation interactif avec les intervenants externes, mais les interactions se sont faites plus rares pendant le reste de la stratégie. Industrie Canada a amélioré le degré actuel d'intégration des intervenants externes en établissant le processus consultatif et des mécanismes tout au long de la stratégie. L'interaction du Ministère et le travail d'équipe avec le secteur privé ont constitué un processus participatif constant. Cela semble avoir eu des retombées positives pour les activités et les initiatives de développement durable à l'extérieur du Ministère. Le chapitre IV en présente des exemples liés à certains plans d'action.

3.2 Correspondance de la SDD II avec le mandat d'IC

En général, la SDD II est compatible avec le mandat d'Industrie Canada et y est conforme (mandat d'Industrie Canada : rendre les Canadiens plus productifs et concurrentiels dans l'économie mondiale du savoir). Le graphique 1 du chapitre I présente les liens logiques entre les priorités de la SDD II et la vision globale du Ministère. Le graphique 5, à la page suivante, fournit un contexte plus détaillé de la SDD II qui reflète les orientations stratégiques précises d'Industrie Canada telles qu'elles ont été présentées dans la stratégie du Ministère intitulée *Un partenaire indispensable — nos priorités en 2002-2003*. Le graphique 5 fournit également le contexte général du cadre de travail pangouvernemental en matière de développement durable comme l'ont présenté le *Guide de l'écogouvernement* et divers *Discours du Trône* (1999, 2001 et 2002).

Bien souvent, le développement durable n'est d

que sur le plan de l'environnement; on insiste peu sur une utilisation des ressources économiques efficiente et responsable sur le plan environnemental, qui permet également d'améliorer la qualité de vie et le bien-être. Même si le mandat d'industrie Canada n'est pas explicitement lié à la protection de l'environnement, dans les faits, le Ministère a la

possibilité de faire ressortir les avantages économiques du développement durable en soulignant les liens qui existent entre le DD et la croissance économique.

Jusqu'à maintenant, le Ministère continue de créer les liens les plus solides avec le développement durable par l'entremise de son objectif concernant l'innovation. Toutefois, la portée de la contribution du Ministère au DD est relativement plus diversifiée à l'échelle ministérielle et dans tous les autres objectifs stratégiques d'IC, si l'on compare à la SDD I. La section 4.5 du chapitre IV présente la distribution des plans d'action en matière de DD et leur relation avec chacun des objectifs stratégiques d'IC (c.-à-d. l'innovation, la connectivité, le marché, l'investissement et le commerce), dans toutes les directions générales du Ministère.

Dans la SDD II, Industrie Canada a réussi à intégrer le développement durable à ses objectifs ministériels, et la haute direction a ajouté le DD au Tableau des priorités d'Industrie Canada afin de refléter son importance à titre d'enjeu stratégique transversal majeur. Pour accomplir son mandat, le Ministère a pris les mesures qui s'imposaient afin de lier explicitement le développement durable aux politiques et aux programmes pertinents. Auparavant, au cours d'une évaluation de la SDD I, un intervenant avait fait remarquer que « le développement durable n'était qu'un ajout au mandat du Ministère et que la SDD elle-même n'était qu'un énoncé ministériel comptant des aspects tactiques ». Pour atteindre ses buts en matière de développement durable, Industrie Canada a réussi, dans la SDD II, à harmoniser les considérations environnementales et économiques et à les intégrer à ses activités opérationnelles, particulièrement celles ayant des répercussions et une orientation à court terme.

Graphique 5 : Liens entre les objectifs stratégiques d'Industrie Canada et les objectifs pangouvernementaux en matière de DD



<p>Objectifs en matière de DD énoncés dans le <i>Guide de l'écogouvernement</i></p>	<p>Durabilité de nos ressources naturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement durable des ressources renouvelables • Bon usage des ressources non renouvelables 	<p>Protection de la santé des Canadiens et des écosystèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élimination presque complète des substances anthropiques, toxiques, rémanentes et susceptibles de bioaccumulation • Adoption d'une méthode pour prévenir la pollution • Protection des écosystèmes représentatifs • Avertissement et intervention en matière de catastrophes naturelles et catastrophes associées aux activités humaines 	<p>Respect de nos obligations internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de la couche d'ozone • Réduction des émissions de gaz à effet de serre • Conservation de la biodiversité 	<p>Promotion de l'équité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juste répartition des coûts et des avantages entre les générations • Répartition équitable des coûts et des avantages actuels du développement durable (au pays) • Répartition équitable des coûts et des avantages actuels du développement durable (à l'étranger) 	<p>Améliorer notre qualité de vie et notre bien-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la productivité par un meilleur rendement de l'environnement • Innovation en vue du développement durable • Élargissement des mesures du progrès du développement durable afin d'inclure des dimensions non monétaires
---	--	---	--	---	--

<p>Objectifs supplémentaires tirés des Discours du Trône</p>	<p>1999</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le développement durable au processus de prise de décisions • Prêcher par l'exemple • Établir des partenariats pour le développement durable 	<p>2001</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir un environnement sain et propre pour les Canadiens et la conservation de nos espaces naturels 	<p>2002</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bâtir un environnement sain et s'attaquer au défi du changement climatique
--	--	---	---

3.3 Lier les initiatives d'IC en matière de DD aux priorités gouvernementales en matière de DD

Faire progresser le programme du gouvernement fédéral en matière de développement durable s'est révélé une expérience d'apprentissage tout au long de la SDD I et de la SDD II, et continuera de représenter un défi pour tous les ministères du gouvernement fédéral. Le graphique 5 de la page précédente présente la démarche adoptée par Industrie Canada pour la réalisation des objectifs pangouvernementaux énoncés dans le *Guide de l'écogouvernement* et dans plusieurs *Discours du Trône* (1999, 2001, 2002) et qui ont été dégagés au forum des dirigeants sur le développement durable en 2000 (p. ex. « productivité par l'efficacité » est un thème commun avec Ressources naturelles Canada et Environnement Canada). De toute évidence, les trois principaux objectifs de la SDD II sont liés au cadre gouvernemental global en matière de DD. Les progrès accomplis par IC pour la réalisation de ces objectifs sont abordés au chapitre IV.

On s'entend pour dire qu'il faut que le gouvernement du Canada adopte une perspective claire afin de faciliter la coordination et l'uniformité des interventions fédérales sur le plan du développement durable. La Commissaire à l'environnement et au développement durable, dans son rapport présenté en 2002 à la Chambre des communes, a déclaré : « Le gouvernement doit encore fournir une image claire de ce à quoi ressemblerait dans 20 ans un Canada axé sur le développement durable »⁹

Sans une vision pangouvernementale, les ministères comme Industrie Canada ont du mal à élaborer des buts à long terme en matière de DD. Néanmoins, IC a établi les résultats recherchés, à court et à long terme, qui correspondent à un cadre gouvernemental vaste et sont liés à des plans d'action précis de la SDD II¹⁰. Industrie Canada a besoin de souplesse pour ajouter ou éliminer des éléments du plan d'action, au besoin, au cours de chaque période triennale de planification, puisque les exigences changent d'une année à l'autre. Par ailleurs, la voie empruntée pour atteindre les buts à long terme manque de clarté. La plupart des plans d'action sont en fait immédiats ou à court terme, dans un laps de temps de trois ans, puisque le ministre de l'Industrie et le Ministère doivent mettre la stratégie à jour tous les trois ans. Et pourtant, l'essence même du DD consiste à prévoir à long terme pour la génération future de Canadiens.

Compte tenu de cette situation, il existe de nombreuses possibilités pertinentes et permanentes de collaboration et de partage de responsabilités entre Industrie Canada et d'autres ministères pour faire avancer le programme de développement durable. Les consultations effectuées auprès des intervenants ministériels et externes dans le cadre de la présente étude ont permis de faire ressortir d'importantes possibilités de lier davantage les initiatives d'Industrie Canada aux priorités pangouvernementales en matière de développement durable. Le graphique 6 présente une liste de ces possibilités. L'analyse interne entreprise par Industrie Canada dans le cadre du processus d'élaboration de la SDD III aborde un certain nombre d'autres possibilités qui pourraient constituer la base des

9

Rapport de la Commissaire à l'environnement et au développement durable présenté à la Chambre des communes, Bureau du Vérificateur général, 2002, Section 5.65, page 19.

10

La tableau 2, de la page 51 de la *Stratégie du développement durable — 2003* d'Industrie Canada établit un lien entre chaque plan d'action et les résultats prévus.

discussions sur la collaboration avec d'autres ministères sur des questions liées au DD¹¹.

Graphique 6 : Quelques possibilités permanentes en matière de DD pour Industrie Canada

Objectifs pan-gouvernementaux pertinents	Possibilités permanentes en matière de DD pour Industrie Canada
Durabilité de nos ressources naturelles	Application volontaire adoptée par les secteurs industriels pour mettre en place des codes de pratiques durables
L'innovation en vue du développement durable	Les avantages commerciaux des technologies novatrices qui atténuent les effets des changements climatiques
Intégration du DD au processus de prise de décisions	Pratiques d'établissement de rapports sur l'environnement des entreprises canadiennes
Amélioration de la productivité par un meilleur rendement de l'environnement	Correspondance entre les préoccupations environnementales et les répercussions économiques du DD
Élargissement des mesures gouvernementales de développement durable	Étude des répercussions des encouragements fiscaux liés au rendement des sociétés sur le plan du DD
Intégration du DD au processus de prise de décisions	Cadre législatif et stratégique efficace
Amélioration de notre qualité de vie et de notre bien-être	Sensibilisation des consommateurs au DD
Innovation en vue du développement durable	Appui offert aux petites et moyennes entreprises pour qu'elles puissent comprendre et adopter les technologies et les pratiques novatrices en matière de DD

¹¹

Voir *Analyse interne de la Stratégie de développement durable d'Industrie Canada (SDD III) 2003-2006*, préparée par Hussein Rostum, KPMG Consulting, pour Industrie Canada, avril 2003.

IV. Réalisation des objectifs et répercussions à court terme

Les conclusions de l'évaluation de la SDD II sur la question de la réalisation des objectifs et des répercussions à court terme de la stratégie sont abordées dans le présent chapitre. On y présente les réponses à certaines questions de recherche précises :

- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint son objectif de productivité par l'écoefficacité? (Abordé à la section 4.1.)
- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint son objectif en matière de technologie environnementale? (Abordé à la section 4.2.)
- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint son objectif en matière de prise de décisions? (Abordé à la section 4.3.)
- La SDD II a-t-elle permis d'obtenir les répercussions à court terme prévues sur le plan du développement durable? Quelles ont été les répercussions non prévues de la SDD II, le cas échéant? (Abordé à la section 4.4.)
- Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle permis d'obtenir des résultats en matière de développement durable correspondant aux objectifs stratégiques du Ministère (c.-à-d. l'innovation, la connectivité, le marché, l'investissement et le commerce)? (Abordé à la section 4.5.)

Les trois prochaines sections du présent chapitre commencent par une présentation des priorités en matière de DD liées aux objectifs du DD d'IC. Ensuite, les sections présentent une liste des événements pertinents du plan d'action en matière de DD sous forme de tableaux. Ces tableaux résument et commentent les principales activités que le ministère a entreprises pour terminer chacun des éléments du plan d'action. Enfin, ces sections indiquent si IC est sur la bonne voie pour atteindre les cibles établies dans la SDD II. Ensuite, le chapitre porte sur la question des instruments d'exécution et la façon dont la SDD II s'inscrit dans le contexte d'IC et correspond aux objectifs stratégiques du Ministère.

Le chapitre se fonde sur l'information et les perceptions recueillies au cours du processus de consultation, sur des renseignements tirés du rapport d'étape de la SDD II et sur d'autres documents pertinents versés au dossier d'IC concernant le DD — notamment des rapports sommaires de la direction, des présentations, des notes documentaires et des notes prises au cours des réunions du comité directeur du DD à IC. L'analyse se fonde sur les preuves et est appuyée par un processus de recherche de diligence normale couvrant toute l'information pertinente dont disposait l'équipe de l'étude au moment de la préparation du rapport d'évaluation.

4.1 Productivité par l'écoefficacité

Dans la SDD II, IC établit un objectif de productivité afin d'« améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des outils, technologies et produits dont l'écoefficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale ». Le Ministère a défini les trois secteurs prioritaires suivants qui ont trait à cet objectif.

- **Renforcer la R-D et les compétences** — Le renforcement de la R-D et des compétences dans le domaine de l'écoefficacité suppose des recherches appliquées de pointe, de l'enseignement, des technologies et des pratiques.
- **Appliquer les outils au marché** — Ce secteur prioritaire favorise activement le transfert, l'adoption et la mise en œuvre d'outils de production, de pratiques, de processus et de technologies écoefficientes dans les entreprises pour les aider à obtenir des améliorations mesurables de la productivité et de la performance environnementale.
- **Mesurer le succès** — La mesure et l'évaluation du rendement sont essentiels si l'on veut évaluer la position qu'occupe le Canada à l'échelle internationale sur le plan de la concurrence. Ces activités sont également indispensables pour déterminer si la mise en œuvre d'activités liées à l'écoefficacité a réellement amélioré la productivité des entreprises.

L'objectif de productivité par l'écoefficacité d'Industrie Canada compte 19 plans d'action. Deux plans (plans 1 et 2) sont liés au « renforcement de la R-D et des compétences ». Douze plans (plans 3 à 14) sont liés à l'« application des outils au marché », tandis que les cinq autres plans d'action (plans 15 à 19) ont trait à la « mesure du succès ».

Le graphique 7 résume et commente les progrès accomplis par IC au chapitre du parachèvement des plans d'action de « productivité par l'écoefficacité ».

Comme le montre le graphique 7, IC a entrepris une vaste gamme d'activités afin d'atteindre les objectifs de la productivité par l'écoefficacité. Sur les 19 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à 13 des éléments et fait des progrès pour la réalisation de trois autres. Par ailleurs, on signale que trois des éléments du plan d'action sont en cours de planification ou à la phase de mise en œuvre et pourraient être reportés à la SDD III.

Principaux résultats à mi-mandat

- Trois nouveaux réseaux de centres d'excellence pertinents ont été annoncés, et l'élaboration et la mise en œuvre de leur programme de recherche en DD avance.
- Un comité directeur multilatéral de l'association canadienne de normalisation a eu pour mandat d'élargir l'usage des normes environnementales et des outils d'écoefficacité dans les PME.

- Divers outils d'autoévaluation en ligne du rendement sur le plan de la DD ont été terminés et sont utilisés.
- Un outil d'inscription et une base de données en ligne ont été créés pour permettre aux entreprises de s'inscrire et de mettre à jour les renseignements visant à présenter leurs technologies en matière de changement climatique.
- Deux rapports ont été rédigés sur les renseignements environnementaux à l'intention des consommateurs.
- Un site Web de biotechnologie a été créé pour accroître la sensibilisation aux applications de la biotechnologie au DD.
- Plusieurs rapports portant sur la responsabilité sociale des entreprises et sur l'établissement de rapports sur la durabilité des entreprises ont été rédigés et largement diffusés.

Les points énumérés ci-dessus ne présentent que certains des principaux résultats. La discussion qui suit s'élabore davantage sur l'état d'avancement des éléments du plan d'action et indique si le Ministère est sur la bonne voie pour réaliser les objectifs de DD établis dans la SDD II.

Graphique 7 : Réalisation des objectifs de la SDD II — la productivité par l'efficacité¹²

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
Secteur prioritaire : Renforcer la R-D et les compétences		
1. Chaires de recherche	Au moins dix projets ont été appuyés, et des chaires universitaires ont été créées (par l'entremise de Chaire de recherche du Canada et du programme de Chaire en génie de la conception environnementale du CRSNG)	Complet. Travaux de recherche en cours.
2. Nouveaux réseaux de centres d'excellence	Trois nouveaux réseaux de centres d'excellence ont été annoncés en 2001 et ont progressé sur le plan de la conception et de la mise en œuvre de leur programme de recherche. Les nouveaux réseaux sont : « l'automobile du XXI ^e siècle », « le réseau de la génomique de la cellule souche et de la thérapeutique » et « le réseau canadien de l'eau ». Le nombre de projets et de chercheurs que comptent les programmes des RCE augmente sans cesse.	Mise en œuvre tardive. Le renforcement de la R-D et des compétences est constant au sein des RCE établis.
Secteur prioritaire : Appliquer les outils au marché		
3. Élargir l'utilisation de normes environnementales et d'outils écoefficaces.	Le comité directeur multilatéral de l'Association canadienne de normalisation a pour mandat d'intensifier l'utilisation des normes environnementales et des outils écoefficaces dans les PME. Collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités pour diverses activités afin d'améliorer la crédibilité et d'accroître l'adoption des normes de gestion environnementales.	Mise en œuvre tardive. Des ateliers et des forums réunissant de nombreux participants ont été organisés.
4. Aider les PME à améliorer leur rendement grâce à l'utilisation de pratiques, d'outils et de technologies écoefficaces.	Outils d'autoévaluation en ligne élaborés à l'intention des PME afin d'améliorer leur caractère concurrentiel et leur performance environnementale. Plusieurs ateliers sur l'efficacité ont été organisés à l'intention des fonctionnaires fédéraux et provinciaux et du personnel de l'industrie. Initiatives de partenariat avec les intervenants en vue de la création d'outils liés à l'efficacité.	Complet. Bonne participation des intervenants à la création d'outils en ligne.
5. Élaborer et mettre en œuvre un programme volontaire (ARET2) pour remplacer le programme ARET (accélération de la réduction et de l'élimination des toxiques)	Aucune entente volontaire n'a encore été conclue dans le cadre de l'ARET2. Les fabricants de pièces automobiles ont toutefois signé récemment avec EC et IC un protocole d'entente, et pourraient conclure une entente de performance environnementale dans le cadre de l'ARET2.	Planification. L'industrie hésite à s'engager.
6. Promotion de l'intendance de la biodiversité	Cinq secteurs industriels participent officiellement à l'initiative, les plus actifs étant l'exploitation minière, les forêts et la production d'électricité. Le MPO a signé avec l'Association canadienne de l'électricité un protocole d'entente visant la gestion de l'habitat du poisson par les entreprises de ce secteur.	Mise en œuvre précoce. Il faut du financement pour que ce projet réussisse.
7. Produits d'information à l'intention de l'industrie et du public sur les pratiques et les technologies écoefficaces --SEC, PEPO et EIVO	Outil d'inscription et base de données en ligne créés pour permettre aux entreprises de s'inscrire et de mettre à jour les renseignements qu'elle présente sur leur technologie liée au changement climatique. Une campagne de recrutement dans tout le pays a été entreprise pour trouver les entreprises du domaine du changement climatique.	Mi-parcours. La tenue à jour de la base de données exigera des ressources constantes.
8. Regroupement de services d'information en ligne	Pour ce projet, on s'attend à nouer des partenariats avec EC, le MAECI, RNCAN et d'autres ministères de même qu'avec des associations industrielles, le secteur privé et des organisations environnementales. Création d'un bulletin qui appuie l'élaboration d'une politique environnementale au Canada.	Mi-parcours. Aucun renseignement sur la distribution du bulletin.
9. Fournir des renseignements gouvernementaux sur le Web	On a créé un site Web présentant des renseignements et des liens vers des renseignements sur la prévention de la pollution, l'efficacité, la responsabilité des entreprises et d'autres initiatives de gestion environnementale. Le site Web compte en moyenne 10 000 visiteurs par mois.	Mise en œuvre tardive. Le site Web continue de prendre de l'expansion et de se raffiner.
10. Élaboration d'ententes environnementales volontaires	Une entente environnementale volontaire a été conclue (PE, l'ACPFPC). Cinq autres projets sont en cours et réunissent des intervenants et des partenaires de divers secteurs (fabrication, plastiques, raffinerie, technologies de l'information et traitement des eaux usées).	Mise en œuvre tardive. Discussions avec les intervenants en cours.
11. Appuyer l'Association des consommateurs du Canada dans l'évaluation de la crédibilité des renseignements sur la durabilité fournie au consommateur	Rapport préparé par l'Association des consommateurs du Canada au sujet de la surveillance des renseignements fournis au consommateur sur les marquages et déclarations environnementaux. Projet financé par le programme de contributions indépendantes du Bureau de la consommation.	Complet. Rapport largement distribué.

¹²

Les commentaires concernant l'état d'avancement des projets sont ceux qui figurent dans les rapports d'étape de la SDD II, 30 septembre 2002 — il s'agit des rapports les plus récents qui étaient accessibles au moment de la préparation du présent document. « Mise en œuvre tardive » signifie que le projet est presque terminé ou en est à l'étape finale.

Graphique 7 : Réalisation des objectifs de la SDD II — la productivité par l'efficacité (suite)¹³

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
12. Appui accordé à Pollution Probe dans l'étude de l'information environnementale.	Rapport préparé par Pollution Probe sur l'information environnementale concernant l'eau potable, l'étiquetage des produits et les programmes de certification environnementale ainsi que les milieux intérieurs. Évaluation des tendances sur la façon dont l'information est fournie au public et la façon dont celui-ci l'utilise. Projet financé par le programme de contribution indépendante du Bureau de la consommation.	Mise en oeuvre tardive. Aucun renseignement sur la distribution
13. Site Web sur la biotechnologie	Durabilité abordée dans un site Web pour une plus grande sensibilisation à l'application de la biotechnologie au développement durable. Collaboration avec Pollution Probe et Environnement Canada pour la préparation d'un document sur les énergies renouvelables (« Primer on Renewable Energy ») — dont certains extraits seront intégrés au site Web. Certains extraits d'un document de l'OCDE seront également affichés sur le site Web.	Complet. Collaboration avec plusieurs partenaires pour l'élaboration du site Web.
14. Écoefficacité et connectivité	Des discussions initiales ont eu lieu avec des intervenants en vue de produire une étude des répercussions environnementales de la cyberéconomie.	Planification. Besoin d'un nouveau responsable
Secteur prioritaire : Mesurer le succès		
15. Indicateurs de l'efficacité du DD grâce à une collaboration avec la TRNEE	Collaboration avec la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE). Prestation de conseil et d'information en vue d'établir un système canadien d'information pour l'environnement et des indicateurs du DD. Soutien accordé au travail sur la gouvernance et le DD dans le cadre du Projet de recherche sur les politiques.	Complet. IC a joué un rôle de soutien.
16. Travaux au sein des tribunes internationales sur la responsabilité sociale des entreprises	Les lignes directrices en matière de RSE élaborées par l'OCDE ont reçu un appui actif en partenariat avec plusieurs autres intervenants. Participation à la révision des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.	Mise en oeuvre tardive. IC a fait de la sensibilisation sur la RSE.
17. Pratiques exemplaires sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises	Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises et les pratiques d'organisation canadienne sur le plan d'établissement des rapports, rédigé par le Conference Board of Canada. Affiché à la page sur le DD du site Web d'IC. Participation au comité consultatif pour la <i>Canadian Corporate Sustainability Reporting Benchmark Survey</i> .	Complet. Les pratiques exemplaires ont été recueillies et étayées.
18. Élaboration d'indicateurs de la responsabilité sociale des entreprises	Cinq rapports ont été rédigés jusqu'à maintenant pour appuyer l'élaboration d'indicateurs de la RSE ou pour explorer leurs relations avec les indicateurs de l'efficacité. D'autres études pertinentes sur la RSE sont en cours.	Mi-parcours. Un large éventail d'intervenants ont participé aux études.
19. Enquête sur les rapports de l'industrie concernant le DD	Deux études ont été faites : <i>Canadian Corporate Sustainability Reporting Benchmarking Survey</i> , <i>Stepping Forward - Corporate Sustainability Reporting in Canada</i> . Soutien financier et participation au sommet concernant les rapports d'entreprise sur l'environnement et la durabilité. Travail en partenariat avec des intervenants et d'autres ministères (p. ex. EC et RNCan) afin d'étudier le rôle du gouvernement fédéral dans la promotion des rapports sur la durabilité des entreprises. Diffusion d'une trousse de sensibilisation concernant le rapport des entreprises sur leur viabilité. Discussions avec des partenaires en vue d'élaborer un site Web concernant le rapport des entreprises sur leur viabilité. Étude de faisabilité avec des partenaires au sujet de la conception de trousse d'outils relative au rapport sur la viabilité écologique des entreprises. Présentation d'un rapport intitulé <i>Corporate Sustainability Reporting: Adding Business Value — Questionnaire Results</i> .	Mise en oeuvre tardive. Plusieurs produits d'information et études terminées, au-delà des attentes. Autres résultats attendus en cours d'études.

13

« Mise en œuvre tardive » signifie que le projet est presque terminé ou en est à l'étape finale.

Renforcer la R-D et les compétences — La démonstration et la diffusion de technologies novatrices et éprouvées peuvent jouer un rôle important sur le plan de l'efficacité des ressources et pour améliorer la productivité de l'industrie canadienne. Industrie Canada a choisi d'aborder cette question en appuyant la R-D et les compétences des institutions et de l'industrie pour accroître l'expertise technique et intensifier l'application des pratiques, des technologies et des outils écoefficientes. Ainsi, trois nouveaux réseaux de centres d'excellence ont été annoncés en 2001 et réalisent des progrès dans la conception et la mise en œuvre de projets de recherche en science et en technologie liés au DD. Ces réseaux sont les suivants : « l'automobile du XXI^e siècle », « le réseau de la génomique de la cellule souche et de la thérapeutique » et « le réseau canadien de l'eau ». Le nombre de projets de chercheurs qui font de la recherche et du développement dans le domaine du DD croît sans cesse dans ces RCE. De plus, Industrie Canada, par l'entremise du programme de Chaires de recherche du Canada et du programme de Chaire en génie de la conception environnementale du CRSNG, a créé plusieurs chaires dans les universités canadiennes. Ces programmes sont sur la bonne voie pour aider à créer, au Canada, un milieu de R-D efficace et qui permet le renforcement des capacités dans le domaine de l'efficacité, touchant la recherche appliquée de pointe, l'éducation et les pratiques technologiques. Toutefois, la mesure dans laquelle la SDD II aura des répercussions sur l'augmentation du nombre de personnes ayant les compétences et les connaissances pour que le Canada connaisse l'innovation et l'efficacité n'est pas encore mesurée par Industrie Canada.

Application des outils au marché — La recherche entreprise par Industrie Canada indique qu'on pourrait réaliser des gains importants sur le plan de l'économie, de la productivité et de la performance environnementale si l'efficacité était transférée aux nombreuses entreprises qui n'ont pas encore reconnu le concept. Les efforts d'Industrie Canada dans ce domaine portent sur l'habilitation des entreprises et des consommateurs, c'est-à-dire leur fournir les connaissances requises pour qu'ils intègrent l'efficacité à leur quotidien et à leurs pratiques commerciales courantes. La modernisation des démarches en matière de gestion commerciale, notamment le partenariat volontaire, est importante puisqu'elle incite les entreprises à aller au-delà du respect de la loi, et qu'elle offre des possibilités de trouver des façons nouvelles et meilleures de faire des affaires d'une façon rentable et durable.

Parmi les activités d'IC qui sont en cours dans ce domaine, notons les suivantes : une entente environnementale volontaire (PE) avec l'association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) et cinq autres initiatives semblables sont en cours en collaboration avec des intervenants et des partenaires du secteur manufacturier, du plastique, des raffineries, des technologies de l'information et du traitement des eaux usées. De plus, deux projets financés par le programme de contributions indépendant du Bureau de la consommation ont été terminés; ils visaient à surveiller l'information fournie au consommateur sur les déclarations et les marquages environnementaux et à évaluer les tendances concernant la façon dont les renseignements environnementaux sont fournis au public et la façon dont le public les utilise. Un site Web sur la durabilité par la biotechnologie a été mis en place afin de promouvoir la sensibilisation aux applications de la biotechnologie en DD, et un document sur l'utilisation de l'énergie renouvelable a été terminé grâce à la collaboration de Pollution Probe et Environnement Canada.

Les intervenants ont participé régulièrement à la SDD II pour l'élaboration d'outils liés au

DD en collaboration avec Industrie Canada. Par exemple, on a créé des outils d'autoévaluation en ligne pour les PME afin d'améliorer leur caractère concurrentiel et leur performance environnementale; plusieurs ateliers sur l'écoefficacité ont été offerts aux fonctionnaires fédéraux et provinciaux et au personnel de l'industrie et ont permis de présenter et de passer en revue des outils. Enfin, un outil d'inscription et une base de données en ligne ont été créés pour permettre aux entreprises de s'inscrire et de mettre à jour les renseignements qui présentent leur technologie liée au changement climatique.

Mise à part cette activité, Industrie Canada n'a pas évalué la mesure dans laquelle ces outils ont permis de réaliser l'objectif de productivité par l'écoefficacité.

Mesurer le succès — Plusieurs produits d'information et études ont été terminés, et les attentes pour ce secteur de la SDD II ont été surpassées. IC étudiera d'autres réalisations attendues liées à la mesure du succès de la mise en œuvre, dans les entreprises, des indicateurs d'écoefficacité et de rendement.

Parmi les activités pertinentes exécutées par IC, soulignons la collaboration avec la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) pour l'élaboration d'indicateurs de l'écoefficacité et du DD; la participation à la révision des principes directeurs de l'OCDE en matière de responsabilité sociale des entreprises et promotion de ces principes directeurs au Canada; la préparation de cinq rapports sur l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale des entreprises et l'établissement de liens entre ces indicateurs et les pratiques qui fonctionnent bien en matière d'écoefficacité; la création de modèles à l'intention des entreprises pour l'établissement d'un rapport sur les pratiques en matière de DD et la collaboration en vue d'élaborer une trousse d'outils pour l'établissement d'un rapport sur la viabilité écologique des entreprises. La mesure dans laquelle les résultats de ces activités ont été diffusés parmi les partenaires et les intervenants des secteurs public et privé reste inconnue, et la mesure dans laquelle elles ont permis d'améliorer la productivité par l'écoefficacité, du moins à court terme, n'est pas facilement mesurable.

4.2 Technologies environnementales

Dans la SDD II, IC établit un objectif lié aux technologies environnementales, c'est-à-dire « favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme ». Le Ministère a défini les trois secteurs prioritaires suivants liés à cet objectif.

- **Promouvoir l'innovation technologique** — Les projets destinés à promouvoir l'innovation technologique concernent la recherche de pointe ainsi que la mise au point et la démonstration de technologie environnementale et habilitante.
- **Favoriser les nouvelles approches** — La complexité des questions environnementales comme le changement climatique exige des approches innovatrices en matière d'application des technologies environnementales.

- **Collaborer grâce à des partenariats stratégiques** — Il est essentiel de veiller à l'engagement stratégique et à la sensibilisation des secteurs clients pour que les technologies environnementales canadiennes puissent satisfaire efficacement aux besoins en évolution de la clientèle visée.

L'objectif établi par Industrie Canada en matière de technologie environnementale compte 19 plans d'action. Six plans d'action (plans d'action 20 à 25) sont liés à « la promotion de l'innovation technologique ». Sept plans d'action (plans d'action 26 à 32) font partie de « favoriser les nouvelles approches », et six plans d'action (plans d'action 33 à 38) sont liés à la « collaboration grâce à des partenariats stratégiques ».

Le graphique 8 résume et commente les progrès d'IC au chapitre du parachèvement des plans d'action de « technologies environnementales ».

Comme le montre le graphique 8, IC a entrepris une vaste gamme d'activités pour atteindre l'objectif lié aux technologies environnementales. Sur les 19 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à huit éléments, et réalise des progrès pour en terminer huit des éléments. Trois autres éléments du plan d'action en sont à la phase de mise en œuvre précoce et devront être reportés à la SDD III.

Parmi les résultats à mi-mandat, notons :

- Investissement considérable de Partenariat technologique Canada (PTC) dans des projets axés sur le DD.
- Collaboration d'IC avec RNCan et EC pour créer et faire fonctionner le Fonds d'appui technologique au développement durable.
- Appui constant d'Industrie Canada à la Fondation canadienne pour l'innovation, qui finance également des projets liés au DD.
- Achèvement de plusieurs cartes routières technologiques qui ont débouché sur des actions menées en collaboration par de nombreux intervenants de l'industrie.
- Achèvement de plusieurs rapports sur le développement des entreprises et la concurrence internationale et affichage de ces rapports sur le Web.
- Aide apportée par l'Équipe commerciale Canada de l'environnement aux entreprises canadiennes pour l'élargissement des marchés internationaux.
- Évolution réussie de l'initiative des villes durables -- de projet pilote à programme de 9 millions de dollars englobant 17 villes.
- Lancement de trois cartes routières technologiques sur les changements climatiques.
- Achèvement de deux études sur la technologie des piles à combustible pour appuyer cette industrie.
- Établissement d'une vision pour les bioproduits et la bioéconomie au Canada.

- Partenariats noués avec les principales entreprises de même qu'avec les ministères et les organismes à vocation scientifique en vue de l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action novateurs pour les bioproduits et les bioprocédés.
- Lancement d'un site Web sur les solutions environnementales canadiennes.

Les points mentionnés ci-dessus ne fournissent qu'un aperçu des principaux résultats. La partie qui suit présente l'état d'avancement des éléments du plan d'action et indique si oui ou non le Ministère est sur la bonne voie pour respecter les objectifs liés au DD établis dans la SDD II.

Le 3 juillet 2003

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
Secteur prioritaire : Promouvoir l'innovation technologique		
20. PTC : investir dans les technologies innovatrices	PTC investit dans des projets qui ont le potentiel de contribuer au développement durable et à l'efficacité. PTC a investi au total 305,5 millions de dollars dans 19 projets qui contribuent au DD conformément au plan de la SDD II. Ces projets devraient permettre d'obtenir environ 1 146 581 395 \$ en investissements du secteur privé.	Mi-parcours. Investissement important dans les technologies innovatrices
21. Fonds d'appui technologique au développement durable	De concert avec RNCAN et EC, IC a appuyé la création du FATDD. RNCAN est le Ministère responsable du fonds. Le FATDD est maintenant en place et fonctionne.	Complet. La participation d'IC au FATDD est maintenant terminée.
22. PRECARN Phase III	Le réseau de recherche appliquée préconcurrentiel (PRECARN) approuve normalement chaque année six grands projets qui contribuent à l'atteinte des objectifs de développement durable. Parmi les projets, notons les systèmes de commande intelligente pour les véhicules à pile à combustible et les véhicules au gaz naturel, un système de blanchiment intelligent, un système de régulation adaptative de la circulation. PRECARN appuie les travaux de recherche qui utilisent les applications de technologies de l'information de pointe dans des domaines tels que la fabrication, l'exploitation minière, la dépollution.	Complet. PRECARN travaille en collaboration avec de nombreux partenaires gouvernementaux et industriels.
23. Fondation canadienne pour l'innovation	Industrie Canada continue à appuyer les travaux de la FCI pour améliorer les capacités de recherche du Canada dans les domaines de la santé, de l'environnement, des sciences et du génie. IC aide également à combler les besoins en infrastructure de recherche des Chaires de recherche du Canada — on vise 2 000 chaires de recherche du Canada d'ici 2004-2005. Depuis décembre 2000, la FCI a financé 52 projets dans des domaines comme l'hydrologie, l'écologie, l'océanographie, la pédologie et la biologie végétale.	Mi-parcours. Le soutien d'IC à la FCI est indépendant.
24. Recyclage des ordinateurs et du matériel de télécommunication	Cette initiative fournit un soutien aux industries des technologies de l'information et des communications (IC) pour qu'elle mette sur pied un programme national de récupération du matériel des TIC. On a créé un comité directeur national composé d'intervenants fédéraux, provinciaux et municipaux afin de soutenir cette initiative. De plus, un comité industriel à large bande a été créé pour élaborer et mettre en œuvre une feuille de route. On a de plus entrepris des études et des rapports afin de soutenir le progrès de ce programme.	Mise en œuvre précoce. Il s'agit d'une initiative intégrée récemment à la SDD II.
25. Encourager les entreprises à présenter une demande au FTDD, au FCDCC, à l'IVD et à PTC	Encourager les entreprises canadiennes à présenter des demandes de financement de projet à ces programmes. Plusieurs entreprises spécialisées dans la technologie des piles à combustible au Canada et financées dans le cadre du programme ont récemment annoncé qu'elles unissaient leurs efforts à ces entreprises d'assemblage de produits de l'automobile afin d'améliorer et de commercialiser cette technologie. Les progrès sur le plan des indicateurs du rendement sont lents puisque les piles à combustible et les infrastructures connexes ne sont pas commercialisés.	Mise en œuvre tardive. Le financement de ces programmes se poursuit.
Secteur prioritaire : Encourager les nouvelles approches		
26. Stratégie de croissance pour le secteur des technologies environnementales	Ce projet vise à harmoniser et à améliorer les mesures en place et à en prendre de nouvelles destinées à mettre en valeur l'industrie de l'environnement. Le processus de consultation sur la stratégie de croissance a été retardé en raison d'autres priorités (stratégie d'innovation d'IC).	Mise en œuvre précoce. Retard dans les consultations avec les intervenants.
27. Génome Canada	IC a pour responsabilité de s'assurer que Génome Canada respecte les engagements pris dans le cadre de son accord de financement et de gérer la relation entre Génome Canada et le gouvernement fédéral. IC travaille en étroite collaboration avec Génome Canada, tant en vertu de son rôle de surveillance de l'administration de l'accord de financement que de celui de partenaire dans l'atteinte des objectifs relatifs au développement industriel du secteur de la génomique et de la protéomique au Canada.	Mi-parcours. IC effectue des activités de surveillance avec Génome Canada.
28. Carte routière technologique pour des technologies novatrices	IC agit comme catalyseur et facilitateur de projets pour l'élaboration et la mise en œuvre des cartes routières technologiques. Achèvement des cartes routières de l'imagerie médicale établissant plus de 20 technologies qui pourraient améliorer les soins aux patients et la compétitivité du secteur médical canadien dans le monde. La carte routière des bâtiments intelligents est terminée — il s'agit d'un bon exemple de collaboration entre les secteurs public et privé. Le CRT a permis à de nombreux intervenants du secteur industriel d'agir de concert.	Mi-parcours. D'autres CRT sont élaborés dans le domaine du DD (p. ex. biopharmaceutique, sables bitumineux, combustion propre, piégeage du dioxyde de carbone)

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
29. Promouvoir le leadership du Canada sur la scène internationale	Participation du Canada à des tribunes internationales comme le PNUE et l'OCDE. Groupe de travail sur les bioproduits mis en place par la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie — groupe de travail qui devrait jouer un rôle de leadership sur les tribunes internationales. Rédaction d'un rapport intitulé <i>Les biotechnologies au service de la durabilité industrielle</i> contenant des études de cas visant à évaluer les biotechnologies et les technologies environnementales liées au DD. Activité de coordination et d'élaboration de politiques.	Complet. Présence internationale et collaborations consécutives.
30. Développement des entreprises — analyse sur la concurrence internationale	Une série de rapports concernant « l'analyse de la concurrence internationale » vise à baliser l'aide publique aux technologies environnementales canadiennes par rapport à nos principaux concurrents. Deux rapports sur l'aide publique à l'investissement (affichés sur Internet) et sur l'aide publique au développement ont été préparés et mettent l'accent particulièrement sur le secteur environnemental. Une entente de financement a été structurée au sein du Fonds d'investissement Canada-Afrique afin d'améliorer la compétitivité des entreprises canadiennes et de stimuler les exportations et la création d'emplois qui en découle.	Mise en oeuvre précoce. D'autres rapports seront rédigés sur la promotion commerciale, la R-D fondamentale, la commercialisation et la démonstration des technologies.
31. Équipe commerciale Canada de l'environnement (ECCE)	Les entreprises canadiennes profitent du développement des marchés internationaux grâce aux initiatives de l'ETTE. Les projets de l'ETTE comme les démonstrations de technologies, les programmes de formation et d'échange, les PE et les foires commerciales dans des pays comme Cuba, le Mexique, l'Égypte, le Brésil, le Chili, la Pologne, l'Argentine et d'autres ont été avantageux pour de nombreuses entreprises canadiennes.	Mise en oeuvre tardive. L'ETTE est un mécanisme proactif multilatéral qui fait la promotion des technologies et de l'expertise du Canada en DD.
32. Initiative des villes durables	Élargissement de l'accès au marché — possibilité pour les marchés nationaux et internationaux. Initiative fructueuse puisque le programme a permis de recruter sept villes au cours de la période de la SDD II. Plus de 600 entreprises canadiennes, ONG et organisations gouvernementales ont participé au projet pilote de l'IVD.	Complet. Partie d'un projet pilote pour devenir un programme de 9 millions de dollars — 17 villes.
Secteur prioritaire : Collaborer grâce à des partenaires stratégiques		
33. Bureau du changement climatique	Appui aux administrations technologiques par l'entremise des Mesures d'action précoce en matière de technologie (TEAM) Lancement de trois nouvelles cartes routières technologiques. Négociation aboutissant à un protocole de Kyoto plus souple Renforcement de la sensibilité des analyses d'impact au contexte de l'industrie Lancement de l'initiative de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Collaboration avec des partenaires pour établir une analyse comparative pour l'industrie	Mi-parcours. Accent mis sur l'analyse des mesures potentielles visant à aider à réduire les émissions industrielles de gaz à effet de serre.
34. Appui de l'essor constant de l'industrie de la pile à combustible	Commande de deux études : « The Canadian Fuel Cell Industry : A Capabilities Guide » et « A Fiscal Framework for a Hydrogen Economy ». Travail pour l'élaboration d'une carte routière technologique de l'industrie de la pile à combustible.	Mi-parcours. Manque d'infrastructure dans le domaine de l'hydrogène. Les progrès sont lents.
35. Encourager le gouvernement du Canada à acheter des produits à pile à combustible	Plusieurs entreprises d'assemblage ont annoncé l'arrivée sur le marché de véhicules munis de piles à combustible d'ici 2003. La Société GM a également annoncé dernièrement qu'elle serait la première entreprises d'assemblage de produits de l'automobile à produire un million de véhicules munis de piles à combustible.	Mise en oeuvre tardive. Le manque d'infrastructure constitue un obstacle. Les progrès sont lents.
36. Stratégie en matière d'innovation et plan d'action pour les bioproduits et les bioprocédés	Appui d'études sur les possibilités économiques et l'adoption d'une bioéconomie. Création d'un groupe de travail réunissant plusieurs ministères pour cette initiative. Proposition d'une vision pour les bioproduits et la bioéconomie au Canada. Aussi, des initiatives avec des partenaires pour les cartes routières technologiques, les RCE et les grappes d'innovation.	Mi-parcours. Partenariats avec les principales entreprises industrielles et les ministères et les organismes à vocation scientifique.
37. Ateliers régionaux sur les occasions de promouvoir l'avancées des biotechnologies capables de favoriser les bioprocédés	Appui accordé au ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Canada pour qu'il tienne des consultations sur l'économie des sciences de la vie avec des intervenants provinciaux. Sept ateliers visant à promouvoir l'essor des biotechnologies pour favoriser le DD. Les recommandations issues de ces ateliers sont intégrées à la Stratégie d'innovation du Canada.	Complet. Les commentaires recueillis pour des consultations sont intégrés au travail stratégique.
38. Solutions biotechnologiques canadiennes pour le cédérom et le site Web sur l'environnement	Le site Web sur les solutions biotechnologiques canadiennes a été créé — et accueille environ 7 000 visiteurs par mois. Préparation d'une carte routière technologique sur les piles à biocombustible.	Mi-parcours. Activité d'action directe en cours.

Promouvoir l'innovation technologique — La promotion de l'innovation est essentielle si l'on veut respecter les obligations environnementales comme le Protocole de Kyoto et améliorer la productivité et la santé environnementale des Canadiens. Parmi les projets visant à favoriser l'innovation technologique, notons la recherche de pointe ainsi que la mise au point et la démonstration de technologies environnementales et habilitantes. Tous ces programmes supposent des partenariats. Par exemple, Partenariat technologique Canada investit dans des projets qui pourraient contribuer au DD et à l'écoefficacité. On dit que PTC a investi 305,5 millions de dollars dans 19 projets qui contribuent au DD dans le cadre du plan de la SDD II. On prévoit que ces projets permettront d'aller chercher environ 1,15 milliards de dollars en investissements du secteur privé.

Parmi les autres importants programmes de financement auxquels Industrie Canada est lié, qui sont sur pied et fonctionnent et qui financent les projets liés au DD, notons le Fonds d'appui technologique du développement durable, PRECARN Phase III et la Fondation canadienne pour l'innovation. IC continue d'apporter son appui et de collaborer à ces programmes et incite les entreprises canadiennes à tirer profit des possibilités et à présenter des demandes de financement de projets. Un des principaux défis que doit relever IC au regard des investissements importants engagés, est celui de mesurer les avantages à long terme du financement de l'innovation technologique. Bien souvent le financement est fourni aux premières étapes de la R-D en technologie. Il faut trouver une façon crédible de projeter les avantages à long terme du financement versé par le gouvernement à l'innovation, et l'intégrer au processus de prise de décisions.

Favoriser les nouvelles approches — Industrie Canada reconnaît que les Canadiens doivent passer d'un cadre de DD fondé sur le nettoyage et la surveillance à un cadre fondé sur l'anticipation, l'évitement, l'évaluation et la prudence. Parmi les activités pertinentes de la SDD II dans ce domaine, notons : la collaboration avec Génome Canada pour garantir le respect de ses engagements liés à l'accord de financement et la gestion de toute la relation entre Génome Canada et le gouvernement fédéral; l'élaboration de cartes routières technologiques qui mènent à des mesures de collaboration importante de la part de nombreux intervenants de plusieurs secteurs industriels; le parachèvement d'une série de rapports sur l'« analyse de la concurrence internationale » qui vise à baliser le soutien public aux technologies environnementales canadiennes par rapport à celui des principaux concurrents.

Il y a d'autres initiatives fructueuses dans ce domaine de la SDD II : l'équipe commerciale Canada de l'environnement et l'initiative des villes durables. Ces entreprises ont permis à de nombreuses entreprises canadiennes de profiter de l'ouverture de marchés internationaux et de l'élargissement de l'accès au marché pour des possibilités nationales et internationales. Par exemple, plus de 600 entreprises, ONG et organisations gouvernementales canadiennes ont participé au projet pilote IVD, qui a évolué pour être maintenant un programme de 9 millions de dollars s'étendant à 17 villes partout dans le monde.

Collaborer grâce à des partenariats stratégiques — La SDD II s'appuie sur les réseaux qui se sont tissés entre les organismes et les gouvernements grâce à la Stratégie pour l'industrie canadienne de l'environnement (SICE) et inclut les principaux secteurs industriels. Les partenariats noués entre les entreprises, les universités, les associations professionnelles et tous les niveaux de gouvernement visent à mettre en place au Canada une industrie des technologies environnementales de calibre mondial.

Industrie Canada a réussi à travailler en étroite collaboration avec de nombreux partenaires afin d'aborder les questions liées au changement climatique; à la mise au point de piles à combustible; aux négociations permettant d'aboutir à un protocole de Kyoto plus souple; à l'élaboration de cartes routières technologiques; à la création de balises pour l'industrie; à l'établissement de réseaux de centres d'excellence et de grappes d'innovation et à la création d'un site Web utile sur les solutions environnementales canadiennes. Les résultats obtenus à partir de ces initiatives de partenariat ont contribué à établir des situations qui permettent de réduire les émissions industrielles de gaz à effet de serre, à élaborer des technologies de piles à combustible et d'utilisation de l'hydrogène comme combustible, et adopter des biotechnologies qui font progresser le DD. Bref, selon bon nombre des employés d'IC interrogés, le Ministère est devenu plus astucieux (plus efficace) dans ses collaborations et ses partenariats, pour les activités liées au DD, avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, organisations sans but lucratif et associations industrielles.

4.3 Prise de décisions

Dans la SDD II, IC établit comme objectif lié à la prise de décisions d'« améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère ». Le Ministère a défini les trois secteurs prioritaires suivants qui ont trait à cet objectif :

- **Améliorer les pratiques de planification** — La phase de planification du système de gestion suppose l'élaboration de politiques, d'objectifs et de cibles permettant de déterminer et de gérer les responsabilités et les obligations de l'organisation.
- **Étoffer la mise en œuvre du développement durable** — Les phases de mise en œuvre et d'opérationnalisation du système de gestion et de la prise de décisions ministérielle est liée à la réalisation des engagements pris au cours de la première phase de planification.
- **Renforcer la prise en compte du développement durable dans l'évaluation** — La phase d'évaluation d'un système de gestion suppose l'élaboration de méthodes et de procédures permettant d'évaluer le rendement d'une organisation sur le plan de ses priorités, programmes, activités et opérations.

Vingt plans d'action sont liés à « l'intégration du DD à la prise de décisions » d'Industrie Canada. Dix plans d'action (plans d'action 39 à 48) sont liés à l'« amélioration des pratiques de planification ». Six plans d'action (plans d'action 49 à 55) sont liés à « l'étoffement de la mise en œuvre du développement durable », tandis que les trois autres plans d'action (plans d'action 56 à 58) ont trait au « renforcement de la prise en compte du développement durable dans l'évaluation ».

Le graphique 9 résume et commente les progrès accomplis par IC au chapitre du parachèvement des plans d'action de « prise de décisions ».

Comme le montre le graphique 9, IC a entrepris une vaste gamme d'activités afin d'atteindre l'objectif qui consiste à intégrer le DD à la prise de décisions. Sur les 20 plans d'action, le Ministère a respecté ou dépassé les exigences liées à 13 d'entre eux, et fait des progrès pour la réalisation de cinq autres. Par ailleurs, on signale que deux plans d'action sont en cours de planification ou à la phase de mise en œuvre et pourraient devoir être reportés à la SDD III.

Principaux résultats à mi-mandat :

- Augmentation de la qualité des discussions sur les enjeux des répercussions environnementales et du DD au Comité supérieur des politiques d'IC.
- Meilleures évaluations environnementales stratégiques (EES) intégrées à plusieurs présentations et aux mémoires au cabinet.
- Les évaluations environnementales des projets se sont améliorées à IC grâce à la formation, à l'établissement d'un meilleur réseau avec les autres ministères et à la mise en commun des pratiques exemplaires.
- IC s'est montré proactif pour faire progresser l'intégration des éléments sociaux, économiques et environnementaux du DD à plusieurs tribunes nationales et internationales.
- Intégration du DD au Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et au rapport ministériel sur le rendement (RMR), et le DD a été ajouté au tableau des priorités d'IC en 2001.
- Nomination de trois SMA défenseurs du DD pour l'action directe auprès de l'industrie, les activités d'écologisation et la mise en œuvre et la surveillance de la SDD.
- Lancement d'un site Web étoffé sur l'efficacité.
- Le Ministère continue à progresser sur le plan du virage écologique.
- Plusieurs formations et projets de sensibilisation au DD ont été offerts aux employés d'IC.
- Points liés au DD intégrés au cadre de gestion axée sur les résultats et au cadre d'évaluation de la SDD II.

Les points énumérés ci-dessus ne présentent que certains des principaux résultats. La discussion qui suit élabore davantage sur l'état d'avancement des éléments du plan d'action et indique si le Ministère est sur la bonne voie pour réaliser les objectifs de DD établis dans la SDD II.

Améliorer les pratiques de planification — Pour améliorer les pratiques de planification

liées aux enjeux du DD, et pour garantir un engagement de la haute direction, Industrie Canada a nommé le sous-ministre adjoint (SMA) du secteur de la politique industrielle et scientifique à titre de défenseur du DD pour qu'il supervise la mise en œuvre et la surveillance de la nouvelle stratégie. Le SMA du secteur de l'Industrie (appuyé par le SMA du secteur du Spectre, des technologies de l'information et de la télécommunication) a été nommé à titre de défenseur du DD pour l'action directe auprès de l'industrie. Le SMA du secteur des Opérations est devenu le défenseur des activités écologiques au sein du Ministère.

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
Secteur prioritaire : Améliorer les pratiques de planification		
39. Renforcer les rôles de la haute direction	Il y a eu une amélioration notable de la qualité des discussions portant sur les enjeux des répercussions environnementales et le DD. Ces progrès sont probablement imputables à un certain nombre de facteurs, notamment la plus grande visibilité de la SDD II comme objectif stratégique, l'accent accru mis sur les questions liées au DD dans le mandat du Ministère et une discussion au sein du CSP portant spécifiquement sur le processus actuel d'élaboration et de mise en œuvre de l'évaluation environnementale stratégique (EES).	Complet. Répercussion positive du processus d'approbation de l'EES.
40. Lignes directrices et modèles pour les évaluations environnementales stratégiques	Amélioration des lignes directrices sur les EES en vue de leur mise en œuvre à IC. Au total, 82 questionnaires sur les EES (en septembre 2002) avaient été remplis pour les présentations au SCT et les mémoires au Cabinet.	Complet. IC a officiellement adopté les lignes directrices et le modèle d'EES
41. Site Web sur les évaluations environnementales stratégiques	Création d'un modèle de formation sur les EES et début d'une formation des employés. Construction d'un site Web interne sur les EES. 82 questionnaires sur les EES remplis par IC (en septembre 2002).	Mise en œuvre tardive. Renforcement des capacités d'IC pour la rédaction de rapports d'EES.
42. Amélioration de l'évaluation environnementale des projets	Amélioration de l'EE à IC grâce à la formation, à de meilleurs réseaux établis avec les autres ministères et à des procédures pour l'échange de pratiques exemplaires et l'établissement de rapports. Matériel de formation à l'EE accessible sur le site Web des programmes et services. Environ 250 évaluations environnementales (EE) de projets déclarés par IC à l'index fédéral.	Mi-parcours. Processus transparent et permanent.
43. Plan d'action stratégique pour la révision et la mise à niveau des SGE	Analyse complète des lacunes des SGE pour étudier les écarts qui existent entre les pratiques actuelles d'IC et les normes pangouvernementales sur le plan du SGE. Le plan d'action devait être mis en œuvre à l'automne 2001. Les activités de formation et de mise en œuvre ont été entreprises, mais ont été retardées en raison du manque de ressources et d'autres priorités.	Planification Élaboration du plan d'action retardé en raison du mode de ressources.
44. Intégration des aspects sociaux, économiques et environnementaux du DD	IC a adopté une attitude proactive visant à intégrer les aspects sociaux, économiques et environnementaux du DD à plusieurs discussions sur les tribunes nationales et internationales — p. ex. comité multilatéral sur les SACO et les solutions de rechange, SMDD, PNUE, consultations publiques au Canada et examen interministériel (portant sur la réglementation, les lois et les questions d'environnement) et négociation des éléments cruciaux des cadres juridique/stratégique sur les enjeux environnementaux.	Mi-parcours. IC travaille en étroite collaboration avec ses vis-à-vis d'autres ministères fédéraux.
45. Recherche sur les questions stratégiques de DD et leurs relations avec les défis économiques, environnementaux et sociaux	Étude scientifique du modèle GE permettant d'évaluer les effets locaux et industriels du protocole de Kyoto. Étude scientifique sur les principaux moteurs de l'écocoefficacité, de la productivité et de la compétitivité. Étude scientifique examinant les répercussions économiques d'une approche à double dividende au chapitre du protocole de Kyoto.	Mi-parcours. Politiques éclairées qui ont des répercussions sur les aspects socioéconomiques et environnementaux du DD.
46. Étude de la façon dont les programmes d'imposition et de dépenses du gouvernement pourraient appuyer le DD, en collaboration avec la TRNEE	Collaboration avec la TRNEE pour étudier la façon dont les programmes d'imposition et de dépenses du gouvernement pourraient appuyer le DD. Une étude terminée « Vers un programme canadien d'écologisation de la fiscalité : les premiers pas ». L'étude est affichée sur le site Web de la TRNEE.	Complet. IC a fourni constamment des conseils au cours de l'étude.
47. Intégration du DD dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP)	Intégration du DD aux procédures de prise de décisions ministérielles et au processus d'orientation des politiques et des programmes. Intégration de plusieurs résultats clés, engagements, activités et indicateurs du rendement connexes liés au DD dans le dernier RPP 2002-2003.	Mi-parcours. Intégration du DD dans les RPP suivants.
48. Défenseurs du développement durable	Trois SMA ont été nommés défenseurs du développement durable dans les domaines suivants : action directe auprès de l'industrie, écologisation et mise en œuvre et suivi de la SDD. Examens des progrès accomplis par la SDD II tous les six mois. Rapports préparés pour le sous-ministre tous les six mois.	Complet. Les défenseurs ont permis d'améliorer la mise en œuvre de la SDD II.

Priorités et plan d'action	Réalisations	Commentaires
Secteur prioritaire : Étoffer la mise en œuvre du développement durable		
49. Améliorations du système de surveillance de la SDD	Meilleure surveillance de la SDD grâce à un système de production de rapports en ligne. Système de rapports mis à la disposition du public. Les intervenants ont accès au rapport d'étape. Préparation, à l'intention de la haute direction, de rapports réguliers sur le rendement et les résultats.	Complet. Le système de surveillance et rapports est convivial et efficace.
50. Site Web consacré à l'écocoefficacité	Parachèvement d'un site Web étoffé consacré à l'écocoefficacité et contenant des renseignements sur les outils diagnostiques et des liens vers ces outils; des solutions liées à l'écocoefficacité, des sources de financement des investissements de l'écocoefficacité et des bases de données sur les ressources gouvernementales liées à l'écocoefficacité. Création et publication en ligne de l'outil d'autoévaluation « réaliser l'écocoefficacité en trois étapes ».	Complet. Exige d'importantes ressources pour l'entretien.
51. Suivi, par le Ministère, de l'évolution de son rendement	Une étude de suivi sur la mesure d'indicateurs de performance environnementale a été terminée en 2002 et comprenait des données sur la conservation de l'énergie et de l'eau, l'approvisionnement écologique, la gestion du parc automobile, les matières non dangereuses et les déchets solides. Les données sur le suivi du rendement seront utilisées pour évaluer les progrès du Ministère par rapport à la SDD II et aux objectifs fixés dans son Plan d'action concernant l'écologisation. En général, les données montrent que certaines améliorations ont été réalisées.	Complet. Bon progrès, mais il faudrait davantage d'améliorations.
52. Programme d'information et de sensibilisation des employés	Huit mille cinq cents employés d'IC ont reçu des renseignements sur les activités liées à l'environnement. Les envoi-notés affichées sur Internet sont utilisées comme façon de communiquer les enjeux importants pour les fins du Ministère de façon régulière et récurrente. Le plan d'écologisation est affiché sur le site Web Gérance environnementale de la Direction de la gestion des installations. Les résultats d'une analyse du contenu de la poubelle de 1 400 employés d'IC ont été affichés sur le site Internet d'IC.	Mise en oeuvre précoce. Activité constante d'information et de sensibilisation des employés.
53. Programme de formation sur le développement durable	Plusieurs projets de formation et de sensibilisation portant sur les concepts et les pratiques liés au DD ont été présentés aux employés d'IC — notamment des cours de formation, des exposés, des téléchargements de renseignements pertinents dans le site Web d'IC sur le DD, événement et kiosque pour la « semaine de l'environnement » et atelier pour la mise en œuvre de la SDD II.	Mise en oeuvre tardive. Plusieurs projets de formation terminés. Activité en cours.
54. Évaluation des activités d'écologisation d'IC	Production d'un rapport faisant état des écarts entre les pratiques internes d'écologisation d'IC et la norme du SGE (ISO 14001). Parachèvement du plan d'action stratégique établissant les priorités pour IC — notamment la conservation de l'énergie et de l'eau, l'approvisionnement écologique, l'utilisation du parc automobile, la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets non dangereux et, enfin, la gestion des déchets dangereux. Une étude sur la mesure de l'indicateur de la performance environnementale (IPE) indique qu'en moyenne chaque ETP du Ministère a réussi à atteindre un taux de réacheminement des déchets de 52 %.	Complet. Évaluation de l'état d'avancement de l'écologisation d'IC.
55. Études de base sur les principaux enjeux environnementaux, p. ex. vérification de la consommation d'énergie et d'eau	Trois études terminées sur une période de quatre ans et portant sur les répercussions opérationnelles sur l'environnement et un certain nombre d'études ciblées portant sur des installations ou des facteurs précis.	Mi-parcours. Études en cours.
Secteur prioritaire : Renforcer la prise en compte du DD dans l'évaluation		
56. Intégration du DD dans les cadres d'évaluation	Aspects du DD intégrés à la gestion axée sur les résultats et au cadre de responsabilisation (p. ex. programme de prêts de base, projet pilote de location-acquisition et phase III du programme de recherche PRECARN). Achèvement des lignes directrices visant à inclure les opérations relatives au DD aux cadres et aux évaluations.	Complet. Préparation des lignes directrices.
57. Élaboration du cadre de gestion de la SDD II	Parachèvement du cadre de gestion de la SDD II. Moyen pratique d'évaluer les projets de DD.	Mise en oeuvre tardive. Distribution d'une ébauche de rapport.
58. Évaluation à mi-parcours de la SDD II	Le rapport d'évaluation à mi-parcours de la SDD II fournit un examen des enjeux et des leçons retenues qui serviront à l'élaboration de la SDD III.	Mise en oeuvre tardive. Distribution d'une ébauche de rapport.

Pour la SDD II, les défenseurs ont pour responsabilité d'effectuer un examen des progrès réalisés sur le plan de la mise en œuvre et de présenter un rapport au sous-ministre tous les six mois. De plus, le comité supérieur des politiques (CSP) d'IC effectue un examen régulier des projets liés au DD et des enjeux connexes. On signale qu'il y a eu une amélioration notable de la qualité des discussions sur le DD et des questions liées aux répercussions sur l'environnement au CSP en raison de la popularité plus grande dont jouit la SDD II à titre d'objectif stratégique d'IC, et de l'importance accrue accordée aux questions liées au DD dans le mandat du Ministère. Toutefois, certains employés d'IC et quelques intervenants extérieurs ont également fait remarquer que les initiatives d'action directe d'IC devront être améliorées au cours de la prochaine stratégie si l'on veut accroître son efficacité par l'entremise d'une démarche concertée.

Il est aussi intéressant de souligner qu'un processus amélioré d'évaluation environnementale stratégique (EES) a eu des répercussions sur la planification au Ministère. On effectue des EES pour les présentations au SCT et les mémoires au Cabinet. Le Ministère a acquis d'importantes compétences dans la production de rapports d'EES.

Une autre importante amélioration des pratiques de planification du DD au cours de la SDD II a trait à l'évolution des relations de travail qu'entretient IC avec ses partenaires pour créer des groupes multilatéraux ou y contribuer. Par exemple, IC a pris des mesures proactives pour favoriser l'intégration des aspects sociaux, économiques et environnementaux du DD à plusieurs tribunes nationales et internationales — p. ex. le comité multilatéral sur les SACO et les solutions de rechange; le sommet mondial sur le développement durable; le PNUE; les consultations publiques au Canada et les examens interministériels (y compris la réglementation, les lois et les traités sur l'environnement); et les négociations sur des éléments critiques du cadre de législation et de politiques sur les enjeux environnementaux.

Le Ministère a réussi à intégrer le DD à son Rapport sur les plans et les priorités, y compris les engagements face aux principaux résultats, les activités et les indicateurs du rendement connexes. Toutefois, le suivi concernant la mesure du rendement exige une attention au cours de la prochaine phase de mise en œuvre des projets de développement durable au sein du ministère.

Enfin, si la SDD II constitue une progression vers l'établissement d'un point de vue « descendant » pour le DD à IC, le processus est encore vu par certaines personnes du Ministère comme un ensemble de projets/mesures « ascendant ». Il serait plus souhaitable d'établir une combinaison de démarches stratégiques « descendantes » et populaires « ascendantes ».

Étoffer la mise en œuvre du développement durable — La mise en œuvre du DD au sein du Ministère est généralement sur la bonne voie et comprend plusieurs projets de formation et de sensibilisation portant sur les concepts et les pratiques liés au DD — notamment des cours de formation, des exposés, des téléchargements d'information pertinente sur le site Web d'IC sur le DD, des événements et des kiosques pendant la « semaine de l'environnement » et des ateliers sur la mise en œuvre de la SDD II. En général, les employés d'IC interrogés au cours de la présente étude ont mentionné que les renseignements fournis étaient utiles.

Le système de surveillance et de rapports créé pour la SDD II est accessible à tous en ligne, et les intervenants ont accès à des rapports d'étape. La création d'un système de rapports en ligne a permis d'améliorer de façon marquée la surveillance du DD.

Un site Web étoffé sur l'efficacité a été achevé. Il fournit des renseignements et des liens sur des outils diagnostiques, des solutions liées à l'efficacité, des sources de financement des investissements en efficacité et des bases de données sur les ressources gouvernementales liées à l'efficacité. Ce site Web est réputé être essentiel et a permis de faciliter la mise en œuvre des objectifs d'IC en matière de DD.

Enfin, le Ministère est toujours sur la bonne voie pour atteindre ses cibles en matière d'écologisation. Il travaille à la mise en œuvre d'un Plan d'action concernant l'écologisation des opérations pour garantir que les activités ministérielles sont entreprises de façon conforme aux pratiques et aux principes de la bonne intendance de l'environnement. Parmi les activités pertinentes, notons : la production d'une analyse des écarts entre les pratiques internes d'écologisation d'IC et la norme du SGE (ISO 14001) qui a permis de poser des balises à IC pour cibler les améliorations nécessaires; une étude sur la mesure de l'indicateur de performance environnementale indique qu'en moyenne chaque ETP du Ministère a réussi à atteindre un taux de réacheminement des déchets de 52 %; et plusieurs activités d'information et de sensibilisation à l'écologisation ont réussi à atteindre les employés. Les données sur le suivi du rendement montrent que, de façon générale, IC s'est amélioré sur le plan de l'écologisation.

Le ministère a établi un système de gestion environnementale conforme aux lignes directrices et aux normes du gouvernement fédéral et a mesuré de façon sélective à quel point le Ministère utilise la matière brute, l'énergie, l'eau et d'autres ressources. En général, IC est sur la bonne voie pour l'application des exigences de son plan d'action concernant l'écologisation des opérations, mais comme les ressources sont limitées, le rythme des progrès a été ralenti de façon marquée.

Renforcer la prise en compte du développement durable dans l'évaluation — Industrie Canada a inclus les considérations relatives au DD dans les projets d'évaluation. Par exemple, la gestion axée sur les résultats et le cadre de responsabilisation pour le programme de prêts de base, le projet pilote de location-acquisition et la phase III du programme de recherche PRECARN comprennent des enjeux et des considérations liés au DD. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a également préparé des « lignes directrices visant à intégrer les questions de développement durable dans les cadres d'évaluation et les études d'Industrie Canada ». Ces lignes directrices ont été utiles en ce qu'elles ont fourni une base pour renforcer la prise en compte du DD dans les études et les cadres d'évaluation.

On a également préparé un cadre d'évaluation de la SDD II afin d'étayer le processus d'élaboration de la stratégie de DD. Le cadre comprend un modèle logique qui indique les liens entre les activités, les résultats et les répercussions de la stratégie. Toutefois, le cadre n'a pas été élaboré au tout début, pendant la planification de la SDD II et n'a donc pas pu contribuer efficacement au processus.

Il faut souligner que la Commissaire à l'environnement et au développement durable a fixé à 2007 l'examen, après dix ans, du SD, du travail de surveillance de la SDD et de quatre générations de SDD (1997, 2001, 2003, 2006)¹⁴. À ce moment, le ministère doit être prêt à présenter une évaluation exhaustive des résultats cumulatifs à court et à long terme de ses stratégies de développement durable sur une période de dix ans. C'est pourquoi il faut absolument établir un cadre d'évaluation sommatif pour la SDD III aux étapes préliminaires afin d'étayer la stratégie et de préparer le Ministère à une évaluation complète de quatre générations de SDD en 2006-2007.

4.4 Instruments d'exécution pour obtenir des répercussions

Les répercussions recherchées à court terme de la SDD II sont les suivants¹⁵ :

- Intégrer les principes du DD dans les processus de prise de décisions
- Prêcher par l'exemple à Industrie Canada
- Conclure des partenariats pour le développement durable
- Améliorer la planification
- Mettre en place des cadres législatifs et stratégiques efficaces

Les sections précédentes présentaient les éléments de preuve disponibles concernant les résultats obtenus par la SDD II au sujet des *répercussions recherchées*. D'un autre côté, il n'y a eu aucune *répercussion inattendue*, négative ou positive, à signaler. Tandis que certaines personnes interrogées pour l'étude ont laissé entendre qu'il pourrait y avoir certaines répercussions inattendues à prendre en compte¹⁶, l'évaluation n'a permis de retracer aucune preuve crédible de ces répercussions. On ne dit pas que ces répercussions inattendues ne se

14

Monitoring and Reporting on Progress toward Sustainable Development, Commissaire à l'environnement et au développement durable, 23 décembre 2002.

15

Voir graphique 4, chaîne de résultats et modèle logique de la SDD II, chapitre II.

16

Par exemple, on a laissé entendre que l'absence de régime de réglementation proactif pour le respect, par l'industrie, des exigences liées au DD pourrait avoir des effets à long terme néfastes sur la progression du Canada vers une économie axée sur le DD.

produiront pas, seulement, pour corroborer ces occurrences, il faut effectuer un travail de recherche allant au-delà de la portée du budget de la présente étude d'évaluation.

Le Ministère s'est doté d'un certain nombre d'instruments qu'il peut utiliser pour atteindre les résultats prévus de ses stratégies de développement durable. Le graphique 10 fournit une liste de ces instruments et indique la façon dont la SDD II en a fait usage. Comme le graphique 10 le montre, le Ministère a fait bon usage des divers outils auxquels il avait accès pour atteindre les résultats.

Dans la stratégie de développement durable qui suit (SDD III), le défi pour Industrie Canada sera de choisir les instruments qui lui permettront de mieux réaliser les résultats attendus de la stratégie, dans un délai raisonnable conforme à l'échéancier pangouvernemental établi pour atteindre ces résultats. Ce défi ne peut être atténué que dans la mesure où il y a consensus sur le délai d'avis pour l'obtention des résultats, s'accompagnant d'une vision claire exprimée dans l'ensemble du gouvernement de même qu'au sein d'IC. Nonobstant ce défi, toutefois, il est important pour le Ministère d'évaluer et de choisir les outils les plus efficaces qui sont à sa disposition afin d'atteindre le mieux possible les résultats prévus dans les plus brefs délais.

Graphique 10 : Instruments d'exécution pour atteindre les résultats de la SDD III

INSTRUMENTS D'EXÉCUTION	RÉSULTATS								
	Renforcer la R-D et les compétences	Appliquer les outils au marché	Mesurer le succès	Promouvoir l'innovation technologique	Favoriser les nouvelles approches	Collaborer grâce à des partenariats stratégiques	Améliorer les pratiques de planification	Étoffer la mise en œuvre du DD	Renforcer la prise en compte du DD dans l'évaluation
Participation aux forums internationaux		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Programmes de soutien et programmes de financement	✓			✓	✓	✓			
Lignes directrices et outils de d'exécution		✓	✓		✓		✓	✓	✓
PE et autres accords		✓				✓			
Comités multipartites	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Activités de réseautage	✓			✓	✓	✓		✓	
Bulletins, brochures, documents d'information et rapports		✓	✓		✓		✓	✓	
Partenariats et activités de collaboration	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Cadres stratégique et législatif				✓			✓	✓	✓
Prêcher par l'exemple							✓	✓	✓
Direction de recherche et participation aux réseaux	✓			✓					
Études et rapports de recherche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Normes et règlements		✓	✓		✓				
Présentation de technologies et participation à des foires commerciales				✓	✓	✓			
Cartes routières technologiques				✓	✓	✓			
Exécution par des tiers	✓	✓		✓					
Formation	✓		✓				✓	✓	
Sites Web et bases de données		✓			✓	✓	✓	✓	
Ateliers et séminaires		✓	✓			✓	✓	✓	
Mesures volontaires		✓			✓				

4.5 Résultats de la SDD II en relation avec les objectifs stratégiques d'IC

Le graphique 11 présente la structure d'activité de la SDD II, indiquant les centres de responsabilité ministérielle et les relations des activités avec les objectifs stratégiques généraux d'Industrie Canada (c'est-à-dire, l'innovation, la connectivité, le marché, l'investissement et le commerce). Les activités sont également présentées dans le contexte des services ministériels et administratifs d'Industrie Canada qui appuient des programmes du Ministère et définissent les activités internes.

De façon générale, les plans d'action de la SDD II sont distribués de façon égale entre les trois principaux objectifs de la stratégie. On compte 19 plans d'action liés à l'objectif « productivité par l'écoefficacité », 19 plans d'action liés à l'objectif « technologie environnementale » et 20 plans d'action liés à l'objectif « prise de décisions ».

Jusqu'à maintenant, le Ministère continue d'établir un lien solide avec le développement durable par l'entremise de son objectif d'innovation. Toutefois, la contribution du Ministère au DD semble devenir relativement plus diversifiée dans l'ensemble du Ministère et dans les autres objectifs stratégiques d'IC, comparativement à la SDD I. Selon le graphique 11, au moins 22 des 58 plans d'action de la SDD II sont directement liés à l'objectif d'innovation stratégique, huit, à l'objectif de connectivité, 20, au marché, une à l'investissement et quatre au commerce. En tout, 22 des plans d'action sont directement liés à la fonction de soutien des services ministériels et administratifs. Il y a un chevauchement entre certains de ces liens puisque les plans d'action peuvent être liés à plus d'un objectif stratégique.

Même si la SDD II a été intégrée au cadre stratégique global du Ministère (tel qu'exprimé dans le document d'Industrie Canada intitulé *Un partenaire indispensable*, l'importance du DD dans le document sur la stratégie d'innovation d'IC — *Atteindre l'excellence* — est moins évident. La Stratégie pour l'innovation exige peut-être un cadre distinct, mais n'est pas explicitement liée à la SDD II. Pour que le DD joue un rôle plus étoffé au sein du Ministère, il serait utile que l'on fasse davantage référence à la prochaine stratégie (SDD III) dans les stratégies parallèles du Ministère — comme la Stratégie pour l'innovation.

Le graphique 11 permet également de constater qu'un nombre important des plans d'action sont la responsabilité de la Direction générale des politiques stratégiques (13 plans d'action) et de la Direction générale des affaires environnementales (16 plans d'action); il y a toutefois une grande diversité de centres de responsabilité d'IC qui participent aux initiatives de DD (29 plans d'action répartis entre 15 autres centres de responsabilité). Cette répartition représente un pas en avant, en comparaison avec la SDD I, pour la diversification des efforts de DD au sein d'Industrie Canada.

Graphique 10 : Structure des activités de la SDD II

Objectifs et secteurs prioritaires de la SDD II	Plans d'action	Objectifs stratégiques d'IC						Centre de responsabilité'IC *	
		Innovation	Connectivité	Marché	Investissement	Commerce	Fonction de		
Objectif : Productivité par l'écocfficacité									
Améliorer la capacité des Canadiens, des industries et des entreprises à mettre au point et à utiliser des outils, technologies et produits dont l'écocfficacité contribue à accroître la productivité et la performance environnementale.									
Priorités :									
Renforcer la R-D et les compétences	1. Chaires de recherche	✓						EAB	
	2. Nouveaux réseaux de centres d'excellence	✓						DGPI	
Appliquer les outils au marché	3. Élargir l'utilisation de normes environnementales et d'outils écoefficents.	✓		✓				EAB	
	4. Aider les PME à améliorer leur rendement grâce à l'utilisation de pratiques, d'outils et de technologies écoefficientes.	✓						DGPS	
	5. Élaborer et mettre en œuvre un programme volontaire (ARET2) pour remplacer le programme ARET (accélération de la réduction et de l'élimination des toxiques)			✓				EAB	
	6. Promotion de l'intendance de la biodiversité			✓				EAB	
	7. Produits d'information à l'intention de l'industrie et du public sur les pratiques et les technologies écoefficaces SEC, PEPO et EIVO		✓					EAB	
	8. Regroupement de services d'information en ligne		✓					EAB	
	9. Fournir des renseignements gouvernementaux sur le Web		✓					EAB	
	10. Élaboration d'ententes environnementales volontaires			✓				EAB	
	11. Appuyer l'Association des consommateurs du Canada dans l'évaluation de la crédibilité des renseignements sur la durabilité fournis au consommateur			✓				BC	
	12. Appui accordé à Pollution Probe dans l'étude de l'information environnementale.			✓				BC	
	13. Site Web sur la biotechnologie	✓	✓					DGSV	
	14. Écocfficacité et connectivité		✓					DGPPS	
	Mesurer le succès	15. Indicateurs de l'écocfficacité du DD grâce à une collaboration avec la TRNEE	✓						DGPS
		16. Travaux au sein des tribunes internationales sur la responsabilité sociale des entreprises			✓		✓		DGCI
17. Pratiques exemplaires sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises				✓		✓		EAB	
18. Élaboration d'indicateurs de la responsabilité sociale des entreprises				✓		✓		DGPS	

Graphique 10 : Structure des activités de la SDD II (suite)

Objectifs et secteurs prioritaires de la SDD II	Plans d'action	Objectifs stratégiques d'IC						Centre de responsabilité'IC *
		Innovation	Connectivité	Marché	Investissement	Commerce	Fonction de	
	19. Enquête sur les rapports de l'industrie concernant le DD	✓		✓				DGPS

*L'explication des acronymes des centres de responsabilité se trouve à la fin du graphique XX.

Graphique 10 : Structure des activités de la SDD II (suite)

Objectifs et secteurs prioritaires de la SDD II	Plans d'action	Objectifs stratégiques d'IC						Centre de responsabilité 'IC *
		Innovation	Connectivité	Marché	Investissement	Commerce	Fonction de	
Objectif : Technologies environnementales								
Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies environnementales et habilitantes qui produisent des avantages économiques et environnementaux à long terme.								
Priorités :								
Promouvoir l'innovation technologique	20. PTC : investir dans les technologies innovatrices	✓						PTC
	21. Fonds d'appui technologique au développement durable	✓						EAB
	22. PRECARN Phase III	✓						DGTIC
	23. Fondation canadienne pour l'innovation	✓						DGPI
	24. Recyclage des ordinateurs et du matériel de télécommunication	✓		✓				DGTIC
	25. Encourager les entreprises à présenter une demande au FTDD, au FCDCC, à l'IVD et à PTC	✓						DGAA
Favoriser les nouvelles approches	26. Stratégie de croissance pour le secteur des technologies environnementales	✓						EAB
	27. Génome Canada	✓						DGSV
	28. Carte routière technologique pour des technologies novatrices	✓						DGIF
	29. Promouvoir le leadership du Canada sur la scène internationale	✓				✓		DGSV
	30. Développement des entreprises — analyse sur la concurrence internationale				✓	✓		EAB
	31. Équipe commerciale Canada de l'environnement (ECCE)					✓		EAB
	32. Initiative des villes durables			✓		✓		IVD
Collaborer grâce à des partenariats stratégiques	33. Bureau du changement climatique			✓				DGEA
	34. Appui de l'essor constant de l'industrie de la pile à combustible	✓		✓				DGAA
	35. Encourager le gouvernement du Canada à acheter des produits à pile à combustible	✓		✓				DGAA
	36. Stratégie en matière d'innovation et plan d'action pour les bioproduits et les bioprocédés	✓						DGSV
	37. Ateliers régionaux sur les occasions de promouvoir l'avancée des biotechnologies capables de favoriser les bioprocédés	✓					✓	DGSV
	38. Solutions biotechnologiques canadiennes pour le cédérom et le site Web sur l'environnement	✓	✓					DGEA

*L'explication des acronymes des centres de responsabilité se trouve à la fin du graphique XX.

Graphique 10 : Structure des activités de la SDD II (suite)

Objectifs et secteurs prioritaires de la SDD II	Plans d'action	Objectifs stratégiques d'IC						Centre de responsabilité d'IC *
		Innovation	Connectivité	Marché	Investissement	Commerce	Fonction de	
Objectif : Prise de décisions								
Améliorer l'intégration des objectifs de développement durable dans la prise de décisions touchant, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des plans et des activités du Ministère.								
Priorités :								
Améliorer les pratiques de planification	39. Renforcer les rôles de la haute direction						✓	DGPS
	40. Lignes directrices et modèles pour les évaluations environnementales stratégiques						✓	DGPS
	41. Site Web sur les évaluations environnementales stratégiques		✓				✓	DGPS
	42. Amélioration de l'évaluation environnementale des projets			✓			✓	DGPS
	43. Plan d'action stratégique pour la révision et la mise à niveau des SGE						✓	DGCO
	44. Intégration des aspects sociaux, économiques et environnementaux du DD			✓			✓	DGEA
	45. Recherche sur les questions stratégiques de DD et leurs relations avec les défis économiques, environnementaux et sociaux			✓			✓	DGAPME
	46. Étude de la façon dont les programmes d'imposition des dépenses du gouvernement pourraient appuyer le DD, en collaboration avec la TRNEE			✓				DGPS
Étoffer la mise en œuvre du développement durable	47. Intégration du DD dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP)						✓	DGPS
	48. Défenseurs du développement durable						✓	DGPS
	49. Amélioration du système de surveillance de la SDD						✓	DGPS
	50. Site Web consacré à l'efficacité		✓					DGPS
	51. Suivi, par le Ministère, de l'évolution de son rendement						✓	DGCO
	52. Programme d'information et de sensibilisation des employés						✓	DGCO
	53. Programme de formation sur le développement durable						✓	DGPS
	54. Évaluation des activités d'écologisation d'IC						✓	DGCO
Renforcer la prise en compte du développement durable dans l'évaluation	55. Études de base sur les principaux enjeux environnementaux, p. ex. vérification de la consommation d'énergie et d'eau						✓	DGCO
	56. Intégration du DD dans les cadres d'évaluation						✓	DGVE
	57. Élaboration du cadre de gestion de la SDD II						✓	DGVE
	58. Évaluation à mi-parcours de la SDD II						✓	DGVE

*L'explication des acronymes des centres de responsabilité se trouve à la fin du graphique XX.

Graphique 10 : Structure des activités de la SDD II (suite)

Acronymes des centres de responsabilités	
DGAA	Direction générale de l'aérospatiale et de l'automobile
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DGEA	Direction générale des affaires environnementales
DGCI	Direction générale du commerce international
DGTIC	Direction générale des technologies de l'information et des communications
DGPI	Direction générale de la politique d'innovation
DGSV	Direction générale des sciences de la vie
DGAPME	Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique
DGIF	Direction générale des industries de la fabrication
BC	Bureau de la consommation
DGPS	Direction générale des programmes et des services
IVD	Initiative des villes durables
SIB	Direction générale des industries de service
DGPS	Direction générale de la politique stratégique
DGPPS	Direction générale de la politique et de la planification stratégique
DGCO	Direction générale du commerce et des opérations
PTC	Partenariat technologique Canada

V. Leçons retenues et recommandations

Les leçons tirées de la conception et de l'exécution de la SDD II sont exposées dans le présent chapitre. On tente de répondre à la question de recherche suivante :

- Quelles sont les leçons retenues, selon les facteurs qui pourraient avoir facilité la mise en œuvre de la SDD II, ou lui avoir nuï, qui pourraient être utile à la SDD III?

Les leçons tirées de l'expérience de la SDD II et présentées ci-dessous peuvent être utilisées par le Ministère pour améliorer le processus de la SDD III, pour que les exigences gouvernementales soient respectées et que le DD fasse toujours partie intégrante de la culture ministérielle. On présente également des recommandations liées aux leçons retenues.

Progrès réalisés — Industrie Canada a accompli des progrès considérables depuis la SDD I pour mettre de l'avant son programme de développement durable. La SDD II comptait 58 plans d'action comparativement à la SDD I, qui en comptait 28. Cela laisse croire à une augmentation des activités de DD au sein du Ministère. Toutefois, cela signifie aussi qu'il faut regrouper les divers projets en cours autour des principaux objectifs de la stratégie. Même si la SDD II a permis de progresser considérablement en vue de l'établissement d'un point de vue stratégique « descendant » pour le DD à IC, le processus est encore considéré par certains comme un ensemble « ascendant » fragmenté de projets et de plans d'action. Un équilibre entre les points de vue « ascendant » et « descendant » serait utile, pas seulement pour qu'il concorde sur papier (c'est-à-dire dans le document stratégique proprement dit), mais aussi dans le processus de mise en œuvre et dans les rapports sur les résultats. **Recommandation :** *Industrie Canada devrait réunir les divers plans d'action proposés pour la SDD III en au plus dix principaux secteurs de résultats liés aux objectifs de la stratégie. La mise en œuvre et les rapports sur les résultats devraient être structurés selon ces principaux secteurs de résultats. Même si la SDD II comptait neuf secteurs de résultats, la structure de mise en œuvre et d'établissement de rapports de la stratégie mettait l'accent sur les cinquante-huit plans d'action et non sur les neuf principaux secteurs de résultats.*

Cadre d'évaluation — Même si, dans la SDD II, bon nombre des plans d'action de DD s'assortissaient d'un ensemble d'indicateurs du rendement, les difficultés que représente la mesure des résultats des projets de DD, par rapport aux objectifs globaux à long terme de la stratégie, ne sont pas suffisamment abordés. Il faut souligner que tous les autres ministères se heurtent aux mêmes difficultés sur le plan des mesures. L'étude d'évaluation à mi-mandat de la SDD I recommandait au Ministère de mettre en place un cadre d'évaluation afin d'étayer le processus de mesure des résultats — et pour faciliter l'élaboration d'indicateurs de l'évaluation. Cela n'a pas été fait avant la fin de la phase de mise en œuvre de la SDD II. **Recommandation :** *Il faudrait entreprendre l'étude d'un cadre d'évaluation de la SDD III, conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor, parallèlement au processus de planification d'élaboration de la prochaine stratégie. Cela contribuerait à*

régler le problème d'indicateurs adéquats pour l'analyse à court et à long terme des résultats.

Prise de décisions — Bien qu'Industrie Canada ait réussi à intégrer le DD à son processus de prise de décisions, il faut quand même mettre l'accent sur l'intégration tout au long de la prochaine période triennale. Même si la qualité des discussions et de l'expertise sur le DD a augmenté au sein du Ministère depuis la toute première SDD, les difficultés sont toujours là, et il faut toujours être vigilant. **Recommandation** : *L'intégration du DD au processus de prise de décisions reste une priorité importante pour Industrie Canada, pour qu'il reste au premier plan et que l'on mette l'accent sur cette entreprise. La SDD III devrait conserver la prise de décisions dans ses objectifs stratégiques.*

Portée et souplesse de la stratégie — La SDD II, à titre de processus stratégique et de cadre de mise en œuvre, n'a pas réuni tout le travail lié au DD qui se fait au sein du Ministère. Certaines initiatives et possibilités liées au DD se sont présentées après la mise en œuvre de la stratégie (p. ex. activité de la Direction générale des industries de la fabrication concernant la « fabrication sans gaspillage »). **Recommandation** : *Même si l'on a fait preuve de souplesse pour la mise en œuvre de la SDD II, c'est-à-dire qu'il a été possible d'ajouter un nouveau plan d'action aux 57 établis à l'origine¹⁷, le Ministère devrait examiner le plan chaque année et rajuster les mesures et les résultats à atteindre au besoin, afin de respecter les principaux résultats et objectifs de la stratégie.*

Surveillance et production de rapports — Comparativement à la SDD I, la surveillance de la SDD II et des rapports à son sujet ont fait l'objet de louanges, et pratiquement aucune plainte ne s'est fait entendre au cours du processus de consultation effectué dans le cadre de la présente étude. Toutefois, il faut apporter des améliorations afin de rendre compte des changements et des ajouts aux plans d'action originaux et de faire le suivi des résultats. **Recommandation** : *Pour la SDD III, chaque chef de projet de DD devrait envisager la compilation des renseignements sur le rendement conformément au cadre de gestion axé sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor à titre de partie intégrante permanente du système de surveillance du DD et l'établissement de rapports à ce sujet. À cet égard, l'orientation du SCT et (ou) du bureau de la Commissaire à l'environnement et au développement durable serait la bienvenue. Néanmoins, le Ministère doit élaborer son propre système de mesure pour la SDD III.*

Ressources — Les gestionnaires et les employés d'IC considèrent le manque de fonds comme une importante contrainte sur le plan de la mise en œuvre du DD, entraînant habituellement une approche prudente quant à l'engagement à des projets pertinents, à quelques exceptions près. **Recommandation** : *Le processus de planification stratégique de la SDD III devrait se pencher sur la possibilité d'attribuer des fonds à des projets en vertu d'un cadre d'affectation pour la SDD III.*

Partenariats internes — Le Ministère est devenu plus astucieux (plus efficace) dans ses collaborations et ses partenariats avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des provinces, des municipalités, des industries du secteur privé, des organisations sans but

¹⁷ Par exemple, l'initiative de « reprise » permettant de recycler des ordinateurs et du matériel de télécommunication a été ajouté à la liste des plans d'action.

lucratif et des associations — pour les activités liées au DD en général. Toutefois, au cours du processus de consultation effectuée dans le cadre de la présente étude, les répondants ont dit percevoir qu'il serait possible d'améliorer les partenariats internes, au sein du Ministère, pour les projets de DD. Le groupe de la SDD d'Industrie Canada pourrait favoriser davantage les partenariats internes entre les direction générales du Ministère. Ces partenariats internes pourraient créer une synergie de l'expertise et des connaissances et permettre une collaboration en vue d'une réalisation plus efficace des objectifs et des résultats du DD.

Recommandation : *Au cours du processus de planification de la SDD III, le Ministère devrait trouver une façon d'encourager la collaboration interministérielle dans le but d'atteindre les résultats souhaités en matière de DD.*

Résultats — On croit que les activités de la SDD I et de la SDD II entraîneront des résultats sociaux à long terme (p. ex. dans les cinq à dix ans et au delà). Toutefois, il faut commencer à planifier dès maintenant une évaluation à grande échelle (en 2006-2007), afin de mesurer des répercussions cumulatives de la SDD I, de la SDD II et de la SDD III.

Recommandation : *Pour être prêt lorsque la Commissaire à l'environnement et au développement durable exigera, en 2007, un examen cumulatif de 10 années de travail et de surveillance du DD et des SDD, Industrie Canada devrait se préparer à présenter une évaluation globale des résultats cumulatifs à long et à court terme de ses SDD.*