

Évaluation à mi-parcours de la Stratégie de développement durable (SDD II) d'Industrie Canada pour la période de 2000 à 2003

Réponse de la direction Décembre 2003

Contexte

Industrie Canada a confié au cabinet de services-conseils KPMG le soin de préparer une évaluation à mi-parcours de sa deuxième Stratégie de développement durable, couvrant la période de 2000 à 2003. Pour cette étude, KPMG devait effectuer un examen documentaire, examiner la base de données ministérielle d'activités de suivi et de production de rapports et interviewer 37 membres du personnel professionnel et des effectifs de direction d'Industrie Canada, ainsi que cinq clients du Ministère et représentants de l'industrie.

Le rapport renferme un examen des résultats que le Ministère a atteints jusqu'ici en mettant en oeuvre la SDD II, des aspects qui ont changé depuis la SDD I et des leçons qui ont été tirées de la SDD II. Cette évaluation traite également de questions de mise en oeuvre auxquelles il faut trouver réponse pour la prochaine série d'initiatives qu'Industrie Canada doit entreprendre au chapitre du développement durable.

Questions d'évaluation

L'évaluation à mi-parcours portait essentiellement sur les questions suivantes :

1. Quelle est la pertinence des objectifs et des priorités énoncées dans la SDD II relativement aux besoins d'Industrie Canada et de ses intervenants?
2. La SDD II est-elle compatible avec le mandat du Ministère? Comment les mesures de suivi prises dans le cadre de la SDD II correspondent-elles aux objectifs stratégiques d'Industrie Canada?
3. Quelle est la pertinence des initiatives de la SDD II d'Industrie Canada, relativement aux objectifs de développement durable de l'ensemble du gouvernement?
4. Dans quelle mesure la SDD II a-t-elle atteint ses objectifs (y compris la productivité par l'éco-efficacité, les technologies environnementales et les objectifs relatifs à la prise de décisions)?
5. Les impacts attendus à court terme, sur le plan du développement durable, se sont-ils matérialisés, dans le cadre de la SDD II? Quels ont été, le cas échéant, les impacts inattendus de la SDD II?
6. Dans quelle mesure les résultats de la SDD II ont-ils été atteints, sur le plan du développement durable, relativement aux objectifs stratégiques du Ministère (en ce qui concerne, par exemple, l'innovation, la connectivité, l'encadrement du marché, l'investissement et le commerce)?
7. Quelles leçons ont été tirées, relativement aux facteurs qui pourraient avoir facilité et/ou empêché la mise en oeuvre de la SDD II et qu'il pourrait être utile de connaître pour la mise en oeuvre de la SDD III?

Recommandations

1) Avancement des travaux — *Industrie Canada devrait rassembler les éléments d'intervention qui ressortissent à la SDD III en un maximum de 10 résultats principaux rattachés aux objectifs de la stratégie. La mise en oeuvre des activités et la production de rapports sur les résultats devraient être structurées en fonction de ces principaux résultats. Bien que la SDD II était composée de neuf éléments*

majeurs, la structure de mise en oeuvre et de production de rapports de la stratégie était axée sur 58 éléments d'intervention, et non pas sur les neuf principaux résultats.

Réponse de la direction : D'accord

La troisième Stratégie de développement durable d'Industrie Canada, qui s'appliquera à la période de 2003 à 2006, vise trois résultats stratégiques : l'innovation favorisant le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises et des collectivités et le renforcement des capacités en matière de développement durable à Industrie Canada. Les 32 éléments d'intervention sont structurés en fonction de ces trois résultats stratégiques.

2) Cadre d'évaluation — *Une étude du cadre d'évaluation de la SDD III, respectant les lignes directrices du SCT, devrait être entreprise en même temps que le processus de planification de la prochaine stratégie. Ces travaux contribueront à régler la question des indicateurs permettant d'analyser correctement les résultats, à court et à long terme.*

Réponse de la direction : D'accord

Industrie Canada poussera plus loin l'étude du cadre d'évaluation de la SDD III au cours de l'AF 2003-2004 afin d'élaborer une méthode concrète pour l'évaluation à mi-parcours de la SDD III (AF 2005-2006) et l'évaluation cumulative qui doit avoir lieu durant l'AF 2006-2007. Le cadre amélioré d'évaluation de la SDD III respectera les directives du SCT et sera élaboré en même temps que la mise en oeuvre de la SDD III.

3) Prise de décisions — *L'intégration du développement durable à la prise de décision demeure une importante priorité pour Industrie Canada, afin que ces travaux conservent toute leur visibilité et leur importance. La prise de décision devrait figurer parmi les objectifs stratégiques de la SDD III.*

Réponse de la direction : D'accord

Industrie Canada a continué à mettre l'accent sur la prise de décisions, mais l'a rebaptisé « renforcement des capacités en matière de DD à IC ». Ce thème est maintenant un résultat stratégique auquel sont rattachés six éléments d'intervention. Ce changement reflète mieux la nature et la portée des interventions, qui ont une incidence sur tous les éléments du système de gestion qu'Industrie Canada consacre à la DD (planification, mise en oeuvre, mesure/évaluation du rendement et production de rapports).

4) Portée et flexibilité de la stratégie — *Bien que la mise en oeuvre de la SDD II était manifestement empreinte de flexibilité, en ce sens qu'il a été possible d'ajouter de nouveaux éléments d'intervention à la liste initiale de 57 éléments (par exemple, l'initiative de « reprise » visant à recycler les ordinateurs et le matériel de télécommunication a été ajoutée en tant que nouvel élément d'intervention), le Ministère devrait revoir le plan tous les ans et adapter les interventions et les produits livrables selon les besoins, afin d'atteindre les principaux résultats et objectifs de la stratégie.*

Réponse de la direction : D'accord

Bien que la stratégie soit publiée pour trois ans, elle est essentiellement « évolutive », parce que le nouveau système de surveillance et de production de rapports sur le DD qu'IC a mis en place est suffisamment flexible pour que nous puissions modifier les éléments d'intervention ou en ajouter de nouveaux, selon les besoins. Le nouveau système de surveillance et de production de rapports permettra

également à chaque centre de responsabilité de modifier les activités ou les produits livrables rattachés à un élément d'intervention durant leur mise en oeuvre, pourvu que les motifs de tout rajustement soient expliqués.

5) Surveillance et production de rapports — *Pour la SDD III, chacun des chefs de projet de développement durable devrait envisager de recueillir en permanence des renseignements sur leur rendement, en conformité avec le cadre de CGRR du SCT, dans le cadre du système de surveillance et de production de rapports sur le développement durable. À cet égard, les consignes du SCT et/ou du bureau de la CEDD seraient appréciées. Néanmoins, le Ministère doit élaborer son propre système de mesure pour la SDD III.*

Réponse de la direction : D'accord

Chacun des 32 éléments d'intervention de la nouvelle stratégie est étayé en détail par un document d'information de deux pages, dans lequel sont expliqués la justification de l'élément d'intervention, les rapports avec d'autres initiatives ministérielles, les partenariats en cause et les renseignements sur la mesure du rendement. Pour ce qui est de la mesure du rendement, un nouveau régime de mesure du rendement axé sur le CGRR a été incorporé à la nouvelle stratégie. La structure du modèle de surveillance et de production de rapports (que chaque centre de responsabilité utilisera pour produire ses rapports) est élaborée en fonction de ces documents de deux pages, pour assurer la cohérence avec les produits livrables établis et avec ce qui fait l'objet de rapports semestriels. Cette approche concorde également avec l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur à laquelle souscrit Industrie Canada.

6) Ressources — *Le processus de planification stratégique de la SDD III devrait permettre d'envisager la possibilité d'allouer des fonds à des projets en fonction d'un cadre d'affectation dédié à la SDD III.*

Réponse de la direction : Recommandation prise en délibéré

Bien que cette recommandation soit souhaitable, il est à toutes fins pratiques impossible, en raison des défis que le Ministère doit présentement relever, au chapitre du financement, de mettre en oeuvre à l'échelle du Ministère un cadre d'affectation global pour la SDD III. Malgré cette situation, le Ministère a, pour la première fois dans le cadre d'une SDD d'Industrie Canada, signé un protocole d'entente avec d'autres ministères fédéraux (EC, RNCAN, MAECI) pour cofinancer, au cours des trois prochaines années, des projets liés à la responsabilité sociale des entreprises. Ces démarches s'appuieront sur les engagements qui ont été pris dans le cadre de la SDD III et les renforceront.

7) Partenariats internes — *Durant le processus de planification de la SDD III, le Ministère devrait se demander comment il pourrait susciter la collaboration intraministérielle pour atteindre les résultats souhaités au chapitre du développement durable.*

Réponse de la direction : D'accord

Industrie Canada a déployé des efforts particuliers pour accroître la participation des secteurs/directions générales à la SDD III. Premièrement, la participation a augmenté en raison des cinq nouveaux éléments d'intervention adoptés par le Secteur des technologies de l'information et des télécommunications (STIT), qui participe aussi à la contribution du Ministère au chapitre de la dimension sociale du développement durable. De plus, il existe un certain nombre d'éléments d'intervention pour lesquels deux ou trois directions générales d'IC se partageront la mise en oeuvre et la production de rapports au cours des trois prochaines années, surtout en ce qui concerne la nouvelle section sur la responsabilité des entreprises et la

durabilité. Enfin, nous avons, à Industrie Canada, 18 directions générales qui prévoient exécuter 32 éléments d'intervention de la SDD III, alors que dans le cadre de la deuxième stratégie d'IC, 16 directions générales veillaient à l'exécution de 58 éléments d'intervention.

8) Outils d'exécution — *Peu importe ce défi, il importe que le Ministère évalue et choisisse les outils les plus efficaces auxquels il peut recourir pour atteindre rapidement les résultats attendus.*

Réponse de la direction : D'accord

Industrie Canada a la ferme intention de mettre en oeuvre un éventail équilibré de moyens d'action (p.ex., initiatives volontaires, accords négociés, normes, instruments économiques, règles de commandement et de contrôle) pour faire progresser les initiatives de la SDD III.

9) Résultats — *Dans le but de satisfaire à l'exigence de la CEDD, pour ce qui est de produire, en 2007, un examen cumulatif de 10 ans de développement durable et de travaux de surveillance de la SDD, Industrie Canada devrait se préparer à présenter une évaluation exhaustive des résultats cumulatifs de ses stratégies de DD.*

Réponse de la direction : D'accord

Industrie Canada s'engage à entreprendre, durant l'AF 2006-2007, une étude d'évaluation cumulative qui couvrira les SDD I, II et III. Les examinateurs se pencheront sur l'impact cumulatif des trois SDD et des progrès accomplis relativement à l'atteinte des résultats à long terme.

10) Stratégies parallèles — *Pour que le développement durable soit mieux intégré aux activités du Ministère, il serait utile que la prochaine stratégie (SDD III) soit mentionnée beaucoup plus souvent dans les stratégies parallèles du Ministère — comme dans Atteindre l'excellence : la Stratégie d'innovation du Canada.*

Réponse de la direction : D'accord

La *Stratégie d'innovation du Canada* mentionne déjà le développement durable, les technologies environnementales et l'éco-efficacité. On y précise, en particulier, que « le développement durable fait partie intégrante des objectifs de l'innovation ». En outre, on y lance un appel pour « accroître l'appui aux programmes de commercialisation établis qui ciblent des investissements dans [...] l'éco-efficacité. »