

**Environnement Canada / Ministère de  
l'Environnement de l'Ontario**

**Examen de l'Accord Canada-Ontario  
de 2007-2010 concernant l'écosystème du bassin  
des Grands Lacs**

**Rapport final**

**Préparé par :**

**Greg Tricklebank, MA, CMC et Phil Hawkins**

**Delta Partners Inc.**

**14-5480 Canotek Rd., Ottawa (Ontario) K1J 9H6**

**Tél. : 613-747-8121**

**Télécopieur : 613-744-5913**

**31 mai 2009**

Canada



Examen de l'Accord Canada-Ontario de 2007-2010 concernant l'écosystème du bassin des Grands Lacs [resource électronique].

Publ. aussi en anglais sous le titre:  
Review of the 2007-2010 Canada-Ontario Agreement Respecting the Great Lakes Basin  
Ecosystem Final Report  
Également disponible sur l'Internet.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada (2012)

ISBN : 978-1-100-99468-0  
No de cat.: En161-5/2012F-PDF

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | <b>5</b>  |
| CONTEXTE .....   | 5         |
| MÉTHODOLOGIE .....   | 5         |
| NOTE CONTEXTUELLE .....  | 6         |
| <b>RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES DE HAUT NIVEAU</b> .....   | <b>7</b>  |
| VISION .....   | 8         |
| MISE EN ŒUVRE .....  | 8         |
| DANS LA PRATIQUE .....   | 9         |
| <b>RÉSUMÉ DES RÉPONSES ET RECOMMANDATIONS</b> .....  | <b>10</b> |
| PRINCIPES .....  | 10        |
| 1. <i>Comment applique-t-on actuellement les principes de l'ACO?</i> .....   | 10        |
| Recommandations : .....  | 10        |
| 2. <i>Y aurait-il lieu d'ajouter ou de supprimer des objectifs?</i> .....  | 11        |
| Recommandations : .....  | 11        |
| CHAMP D'APPLICATION .....  | 13        |
| 1. <i>Existe-t-il des mécanismes pour résoudre les problèmes associés au bassin des Grands Lacs que ne couvre pas l'ACO?</i> .....   | 13        |
| Recommandations : .....  | 13        |
| 2. <i>Y aurait-il lieu d'améliorer la gestion des principaux problèmes liés au bassin des Grands Lacs en étendant le champ d'application de l'ACO?</i> .....   | 13        |
| Recommandations : .....  | 14        |
| 3. <i>L'ACO est-il convenablement associé et lié aux autres mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre tels que les PA, les plans d'aménagement panlacustres, le BEC, le conseil de la qualité de l'eau et le conseil consultatif des sciences de la CMI, la Commission des Grands Lacs, etc. qui s'intéressent également à la gestion des problèmes des Grands Lacs?</i> ..... | 14        |
| Recommandations .....  | 14        |
| RÔLES ET RESPONSABILITÉS .....   | 15        |
| 1. <i>Dans l'ACO ou dans les documents de gestion étayant l'ACO, les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis et appropriés pour les fonctions suivantes? CG, comité de mise en œuvre des annexes et responsables des annexes de l'ACO.</i> .....  | 15        |
| Recommandations .....  | 15        |
| 2. <i>Le cas échéant, quelles nouvelles approches adopteriez-vous pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des comités et des équipes?</i> .....   | 15        |
| Recommandations : .....  | 16        |
| QUESTIONS PROPRES AU CG .....  | 17        |
| 1. <i>Le rôle du CG de l'ACO est-il approprié?</i> .....   | 17        |
| Recommandations : .....  | 17        |
| 2. <i>Le CG de l'ACO devrait-il jouer un rôle plus important dans la gestion des problèmes des Grands Lacs? Le cas échéant, dans quels domaines?</i> .....   | 17        |
| Recommandations : .....  | 17        |
| 3. <i>Les liens avec les organismes de gouvernance sont-ils suffisants? Sinon, comment peut-on les améliorer?</i> .....  | 17        |
| Recommandations : .....  | 18        |
| 4. <i>Le processus et les réunions du CG de l'ACO sont-ils efficaces et efficients? Sinon, comment peut-on les améliorer?</i> .....  | 18        |
| Recommandations : .....  | 18        |
| 5. <i>Le CG de l'ACO reçoit-il les données et le soutien nécessaires, y compris l'aide du secrétariat pour jouer son rôle? Sinon, que doit-on améliorer et y a-t-il autre chose que le secrétariat devrait vous fournir?</i> .....   | 18        |
| Recommandations : .....  | 18        |
| QUESTIONS PROPRES AU COMITÉ DE MISE EN ŒUVRE DES ANNEXES ET AUX « AUTRES » .....   | 19        |

**Examen de l'ACO 2007-2010**  
**Rapport final**

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Le CG de l'ACO vous fournit-il une gestion stratégique dans les domaines appropriés, comme le précise l'ACO? Sinon, donnez des exemples d'amélioration du rôle du CG de l'ACO. ....   | 19        |
| Recommandations : .....  | 19        |
| 2. Le comité de mise en œuvre des annexes joue-t-il le rôle que lui attribue l'ACO? Sinon, où accuse-t-il une faiblesse?.....  | 19        |
| Recommandations : .....  | 20        |
| 3. Y a-t-il d'autres rôles que le comité de mise en œuvre ou les responsables des annexes devraient jouer? .....   | 20        |
| Recommandations : .....  | 20        |
| 4. Les responsables des annexes et les équipes remplissent-ils adéquatement leurs fonctions conformément à l'ACO? Sinon, comment peut-on améliorer la situation? Quels sont les défis et les obstacles? .....  | 20        |
| Recommandations : .....  | 20        |
| 5. Faudrait-il définir les rôles ou les structures pour respecter les engagements de l'ACO? Le cas échéant, veuillez les décrire.....  | 21        |
| Recommandations : .....  | 21        |
| COLLABORATION .....  | 22        |
| 1. Est-ce que l'ACO facilite la collaboration entre les organismes signataires? .....  | 22        |
| Recommandations : .....  | 22        |
| 2. Le plan de travail de l'ACO aide-t-il la collaboration? .....   | 22        |
| Recommandations : .....  | 23        |
| 3. Croyez-vous que d'autres organismes fédéraux et provinciaux devraient se joindre à l'ACO pour en assurer la réussite? Le cas échéant, lesquels et pourquoi?.....  | 23        |
| Recommandations : .....  | 23        |
| 4. Les municipalités, les industries propres aux Autochtones, la communauté de la santé publique, les promoteurs de plein air, etc. sont-ils impliqués de façon appropriée dans la poursuite des engagements de l'ACO? Sinon, comment peut-on améliorer cette situation? ..... | 24        |
| Recommandations : .....  | 24        |
| RAPPORTS, COMMUNICATION ET PROFIL PUBLIC .....   | 25        |
| 1. Les résultats de l'ACO sont-ils efficacement communiqués? Sinon, que suggérez-vous pour améliorer la fonction de communication au sein de l'ACO?.....   | 25        |
| Recommandations : .....  | 25        |
| 2. Comment évaluez-vous le profil public de l'ACO? Selon vous, mérite-t-il d'être amélioré? Le cas échéant, comment? .....   | 26        |
| Recommandations : .....  | 26        |
| FORMAT, STRUCTURE ET RÉSULTATS .....   | 27        |
| 1. Comment nous assurer que les futurs engagements sont réalistes et réalisables? .....  | 27        |
| Recommandations : .....  | 27        |
| 2. Le format et la structure de l'ACO bénéficieraient-ils de l'ajout de mesures de rendement, dans la mesure du possible, des objectifs et résultats? Le cas échéant, dans quels domaines en particulier? .....  | 27        |
| Recommandations : .....  | 28        |
| 3. La structure des annexes, objectifs, résultats et engagements offre-t-elle un cadre de gestion efficace pour organiser l'ACO? Sinon, devrait-on envisager d'autres structures? .....  | 28        |
| Recommandations : .....  | 29        |
| 4. Les objectifs, résultats et engagements sont-ils articulés au bon niveau – trop ou pas assez spécifiques? Cela nuit-il à une gestion et une exécution efficaces de l'ACO? .....   | 29        |
| Recommandations : .....  | 29        |
| <b>ANNEXE A – LISTE DES PARTICIPANTS .....</b>   | <b>30</b> |

## Introduction

### **Contexte**

L'Accord Canada-Ontario concernant l'écosystème du bassin des Grands Lacs (ACO) est un mécanisme à long terme par lequel l'Ontario et le gouvernement du Canada collaborent à restaurer, protéger et conserver la qualité environnementale du bassin pour les générations présentes et à venir.

Le premier ACO a été signé en prévision de l'Accord relatif à la qualité de l'eau dans les Grands Lacs (AQEGL) de 1972. Les ACO suivants ont été signés en 1976, 1982, 1986, 1994, 2002 et 2007. Leur mise en œuvre aide le Canada à respecter ses engagements pris en vertu de l'AQEGL. L'ACO, qui ciblait à l'origine les nutriments, a évolué vers une approche systémique plus large pour s'intéresser à la durabilité de l'écosystème du bassin des Grands Lacs.

L'ACO 2007-2010 a été adopté en 2007 et a pris fin le 31 mars 2010. L'Accord actuel a été signé par 8 ministères fédéraux et trois ministères provinciaux. Ses signataires fédéraux sont les suivants : ministre de l'Environnement (et ministre responsable de Parcs Canada); ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada; ministère des Pêches et des Océans, ministre de la Santé; ministre des Ressources naturelles, ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Ses signataires provinciaux sont les suivants : ministre de l'Environnement, ministre des Ressources naturelles et ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales.

Cet examen vise à fournir de l'information et des recommandations en prévision de l'ACO 2010. Il a été entrepris au nom du secrétariat du CG en vertu d'un engagement pris dans l'ACO 2007-2010 qui stipule que « Les Parties procéderont à un examen exhaustif de l'Accord d'ici le 27 novembre 2009 ».

### **Méthodologie**

La firme Delta Partners Inc. a été embauchée au début de février 2009 pour :

- Effectuer des rencontres face à face avec les membres du comité de mise en œuvre des annexes de l'ACO et du comité de gestion de l'ACO ainsi que de fonctionnaires des gouvernements fédéral et de l'Ontario;
- Synthétiser chacune des questions des entrevues;
- Émettre des recommandations suivant les réponses recueillies.

Le questionnaire a été préparé par les membres de l'équipe d'examen fédérale-provinciale en collaboration avec les membres du comité de gestion, du comité de mise en œuvre des annexes et des responsables des annexes de l'ACO.

Au total, 40 entrevues ont été menées auprès de 48 répondants, en personne ou au téléphone. Une personne a répondu par courriel. Chaque entrevue, de 45 à 60 minutes, a été enregistrée par l'intervieweur qui l'a par la suite retranscrite en prenant soin de détruire l'enregistrement. L'annexe A fournit une liste complète des participants.

Pour synthétiser les réponses à chacune des questions, on a utilisé le logiciel d'analyse d'observations qualitatives Atlas. Ce dernier a servi à classer les notes des intervieweurs pour facilement accéder à l'ensemble des observations associées à une question. Cette synthèse a ensuite permis d'émettre les recommandations.

Le rapport contient un résumé des réponses d'entrevue avec les recommandations qui en découlent. Ces recommandations se fondent exclusivement sur les commentaires et recommandations des participants. Elles n'ont aucun lien avec la maîtrise de l'Accord et des questions qu'en a le consultant. Il faut donc que celles-ci soient validées plus avant pour servir à l'élaboration de l'ACO 2010.

### ***Note contextuelle***

Les entrevues ont révélé un point commun sur la structure préconisée de l'ACO qui selon nous a un lien direct avec l'interprétation des réponses du questionnaire.

Compte tenu des diverses préoccupations, une majorité des personnes interviewées estimaient que l'ACO devrait être constitué de deux documents, ou chapitres. L'un des deux serait un document de haut niveau, soit l'Accord global de l'ACO; l'autre aurait un cadre plus opérationnel.

Le document de haut niveau présenterait une vision à long terme du projet des Grands Lacs (entre 10 et 20 ans) avec l'accord conclu entre les gouvernements fédéral et provincial. Il énoncerait les principes de haut niveau figurant dans l'ACO (en expliquant plutôt le mode de mise en œuvre que la nature de l'Accord) tout en précisant les zones écologiques des Grands Lacs (5 sur 10) pour lesquelles la communauté scientifique a défini des mesures visant l'état souhaité. Cet état souhaité, c'est-à-dire les objectifs généraux du programme, y serait défini. Cet accord serait signé par les ministères participants à l'ACO actuel.

Le document opérationnel serait le plan d'action quinquennal constitué de sous-projets choisis en fonction des objectifs de chaque grand projet.

Il y aurait également les plans de travail annuels habituels.

Les participants ont l'impression que cette formule profitera à plusieurs secteurs, notamment pour :

- Assurer une meilleure continuité des projets;
- Éliminer les interruptions de projet;
- Créer un meilleur environnement pour le financement;
- Offrir un mécanisme d'évaluation de l'efficacité de la méthode;

- Offrir plus de souplesse aux gestionnaires de projet dans le contexte de l'accord de haut niveau; p. ex. en leur permettant de terminer un projet qui ne cadre pas dans les objectifs généraux;
- Constituer un réel accord fédéral-provincial;
- Permettre du CG d'être réellement stratégique; il aurait le mandat d'atteindre les objectifs de haut niveau.

Nous croyons qu'il est important de bien comprendre cette idée, soit de distinguer clairement les aspects stratégiques et opérationnels de l'ACO, afin d'interpréter de nombreuses réponses au questionnaire. Par exemple, à la question « Devrait-on inclure des mesures de rendement? », on a répondu Non en majorité, compte tenu de la forme actuelle de l'Accord qui distingue mal les aspects stratégiques et opérationnels. Toutefois, avec un accord plus clair à ce sujet, la réponse serait Oui pour l'aspect opérationnel, et Non pour l'aspect stratégique.

Étant donné que notre mandat était d'émettre des recommandations pour chacune des questions, il a été difficile d'intégrer à notre analyse ce point de vue contextuel global qui suppose une distinction nette entre les aspects stratégique et opérationnel.

***Il est recommandé que la prochaine version de l'ACO comporte deux documents ou parties :***

- ***Le premier sera un document de haut niveau : l'accord contenant les principes (la façon de procéder) qui précise 5 des 10 cibles pour les années 2010-2020. Cet accord devra être signé par les ministères participants.***
- ***L'autre document serait de nature plus opérationnelle (ce qu'il faut faire) : un plan d'action ou de travail quinquennal constitué de sous-projets choisis en fonction des objectifs de l'ACO.***

## **Recommandations stratégiques de haut niveau**

Le sous-texte des entrevues a mis en lumière trois thèmes sous-jacents :

- Les problèmes concernent la vision et l'orientation stratégique de l'initiative sur les Grands Lacs;
- Les problèmes d'interprétation et d'efficacité de l'Accord en soi qui découlent en bonne partie du manque de clarté ou de consensus sur la vision et la stratégie;
- Les problèmes sur la collaboration réelle entre les différents pouvoirs et intervenants.

Ces thèmes ont été résumés en une seule citation tirée des entrevues :

« L'ACO est l'énoncé d'une entente fédérale-provinciale, mais constitue-t-il un cadre juridique? Non. Il incombe aux gouverneurs des Grands Lacs de définir la vision; l'ACO veille à ce que les détails opérationnels soient clairement définis. Cela exige une collaboration de haut niveau entre le fédéral et l'Ontario. »

## ***Vision***

Il est très difficile de faire et d'assurer des progrès en fonction d'une vision stratégique sans ressources engagées, structure organisationnelle définie et mission proprement articulée. À un certain point, un problème comme la protection du bassin des Grands Lacs peut atteindre un certain niveau dans la conscience publique motivant un engagement supérieur à ce qu'on pourrait normalement espérer d'une collaboration normale fédérale-provinciale. En cette période d'examen, le comité de gestion de l'ACO pourrait évaluer la faisabilité et la désirabilité de mettre sur pied un organisme dont le mandat serait d'élaborer et de mettre en œuvre l'initiative actuelle.

***Il est recommandé que la prochaine version de l'ACO comporte un engagement d'étudier la faisabilité et la désirabilité des options pour la gouvernance du bassin des Grands Lacs, y compris la création d'un organisme qui en aura la responsabilité.***

## ***Mise en œuvre***

Dans la partie principale du rapport, nous énonçons une série de recommandations particulières concernant la clarté de certains principes de l'ACO et suggérons de définir la portée de l'Accord afin d'en préciser les objectifs. Toutefois, le principal problème de haut niveau associé à la mise en œuvre de l'Accord est la division imprécise entre ses aspects stratégique et opérationnel.

***Il est recommandé que le partage des responsabilités soit revu et séparé entre le comité de gestion et le comité de mise en œuvre, selon qu'elles sont stratégiques ou opérationnelles.***

En corollaire à la recommandation ci-haut :

***Il est recommandé que le CG soit restructuré pour attirer les SMA voulus et que le comité de mise en œuvre ait tous les pouvoirs opérationnels nécessaires tels que définis dans l'Accord.***

Le manque de ressources nécessaires aux communications et aux technologies de l'information est un autre important problème qui altère la capacité de collaborer efficacement et celle de sensibiliser le grand public à la cause du bassin des Grands Lacs.

***Il est recommandé que le CG reconnaisse l'importance stratégique des communications et qu'il favorise et appuie l'affectation de ressources et le développement de l'infrastructure liés à cette fonction.***



## ***Dans la pratique***

Au cours des entrevues, de nombreux commentaires portaient sur ce que nous convenons d'appeler des tendances comportementales normales dans des initiatives de ce genre. La citation suivante est révélatrice à ce sujet :

« Le CG n'assure pas l'orientation stratégique de l'ACO. » Pour nombre de participants, l'ACO n'est pas leur principale tâche. En réalité, l'orientation stratégique est assurée par le comité de mise en œuvre. « Soumettez-le au CG et il sera toujours approuvé. » « Lors des réunions, nous entendons : Voici ce que nous avons convenu; comment procède-t-on? ». « Je n'ai jamais vu de réaffectation de ressources. »

On note un certain cynisme, comme le révèle la citation suivante :

« Peu de viande lors des réunions. Le processus est de la poudre aux yeux. On reçoit l'information. Aucune discussion. Nous n'avons qu'à acquiescer. Les décisions sont déjà prises. »

Au regard de ces observations, nous recommandons de réellement gérer les attentes des participants aux réunions et de prêter attention au moral de ceux qui sont impliqués. Bien entendu, ces problèmes débordent du cadre de l'Accord, mais peuvent avoir une profonde incidence sur son efficacité.

***Il est recommandé que les présidents du comité s'efforcent d'impliquer davantage leurs membres et, au besoin, règlent les questions qui peuvent nuire à l'efficacité des réunions et, par le fait même, à celle de l'ACO.***

## Résumé des réponses et recommandations

### *Principes*

#### 1. Comment applique-t-on actuellement les principes de l'ACO?

La plupart des répondants (23 réponses) estiment qu'en général, les principes sont bien; ils sont très larges et ne touchent pas directement le travail quotidien. Cependant, ils expliquent l'Accord et orientent les activités quotidiennes.

Plusieurs suggestions précises ont été faites sur la nature et l'utilisation des principes. Entre autres suggestions :

- Fournir des directives sur la gestion de projet;
- Fournir des directives sur la gestion des conflits dans la conduite de l'organisme; pratique lors des négociations;
- À invoquer lors des réunions pour motiver les gens; surtout sur les questions de transparence et d'exhaustivité.
- Certains estiment que le libellé de l'ACO, par ses principes, devrait encourager les gens à poser des gestes positifs, notamment dans les documents d'information et ceux destinés aux médias.
- Sert à planifier le travail et par la suite à allouer des ressources par les ministères;
- Encadrer l'orientation des politiques; pourrait servir au CG pour les mesures de rendement.

Certains répondants soulignent qu'il semble y avoir un mélange des principes de gestion; principes opérationnels (sujets) et stratégiques. Cela peut porter à confusion sur la façon de les appliquer. La plupart des commentaires négatifs (environ 6 réponses) sur l'application des principes semblent fondés sur une perception erronée que les principes sont des objectifs à atteindre et non des lignes directrices générales sur les comportements et les décisions.

#### **Recommandations :**

Il est recommandé que toute nouvelle formulation ou reformulation des principes de l'ACO précise qu'il s'agit de lignes directrices générales sur les comportements et les prises de décision; à ne pas confondre avec les objectifs de fond.

## 2. Y aurait-il lieu d'ajouter ou de supprimer des objectifs?

La plupart des répondants (22 réponses) sont satisfaits des principes. La seule note discordante parmi la majorité satisfaite est un questionnement sur le principe de précaution qui, selon certains, a comme conséquence indésirable de favoriser l'inaction. Toutefois, étant donné que le principe de précaution est parfaitement clair dans sa forme actuelle, une telle conséquence découle plutôt d'un problème de comportement ou de communication, le problème n'étant pas le principe en soi.

Parmi la minorité de répondants qui souhaitaient un changement, soulignons les points suivants qu'ils veulent voir renforcés :

- Prévention de la pollution
- Impacts cumulatifs
- Aires de conservation
- Gestion des espèces
- Développement économique
- Durabilité
- Connaissances écologiques traditionnelles
- Science émergente – menaces évolutives
- Responsabilité communautaire – responsabilités partagées
- Approche intégrée – vases communicants
- Adaptation aux changements climatiques, surtout dans le travail sur les littoraux

La plupart des suggestions faites par cette minorité de répondants semblent déjà figurer parmi les principes existants ou les objectifs opérationnels (sujets) qui ne doivent pas être enchâssés dans l'Accord comme principes généraux.

On souligne que certains des principes ne peuvent être observés à cause d'un manque de financement (p. ex. pour la communication et l'échange gratuit d'information et de données recueillies d'un seul coup), domaines qui ont le plus besoin du soutien des TI pour bien fonctionner. Toutefois, selon nous, cela justifierait plutôt leur retrait.

Il convient de préciser que, même si le principe de gestion adaptée est clair, sa syntaxe est problématique et peut porter à confusion.

### **Recommandations :**

Afin de renforcer la bonne application des principes en tant que lignes directrices pour les prises de décision et les comportements (à ne pas confondre avec les objectifs de fond), il est recommandé que les principes suivants soient supprimés :

- Principe (e) – Conservation
- Principe (i) – Prévention de la pollution
- Principe (i) – Réduction de la pollution
- Principe (l) – Remise en état

Il est recommandé qu'on évalue l'efficacité du principe de précaution et sa capacité à procurer les résultats escomptés quant aux comportements et aux prises de décision.

Il est recommandé que l'on corrige la syntaxe du principe de gestion adaptative.

## ***Champ d'application***

### **1. Existe-t-il des mécanismes pour résoudre les problèmes associés au bassin des Grands Lacs que ne couvre pas l'ACO?**

Une forte majorité de répondants savent que d'autres efforts sont menés pour résoudre les problèmes des Grands Lacs. Notamment :

- La Commission des pêcheries des Grands Lacs;
- L'Accord Canada-États-Unis sur la qualité de l'air;
- La Stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents d'eaux usées municipales;
- Les friches industrielles;
- Le plan de gestion des produits toxiques;
- Rivière Niagara;
- La quantité d'eau;
- Les sédiments;
- Le cadre stratégique sur les Grands Lacs;
- Tous ces efforts sont couverts par la réglementation fédérale et sont déjà dotés de programmes.

Néanmoins, à la question plus précise sur les mécanismes en place, personne n'était en mesure de fournir des renseignements.

#### **Recommandations :**

Il est recommandé que le calendrier de planification de l'ACO comprenne un effort systématique pour créer et tenir un inventaire des initiatives et mécanismes entourant le bassin des Grands Lacs afin qu'on puisse mieux cibler les occasions de collaborer et éviter la duplication des efforts.

### **2. Y aurait-il lieu d'améliorer la gestion des principaux problèmes liés au bassin des Grands Lacs en étendant le champ d'application de l'ACO?**

Quant à savoir si le champ d'application de l'ACO devrait être élargi pour couvrir ces problèmes, les opinions sont partagées. Environ 13 répondants disent Non et 18 disent Oui. Ceux qui estiment qu'il devrait être élargi ont mentionné plusieurs secteurs à ajouter, dont les suivants :

- Quantité d'eau
- Espèces en péril
- Changements climatiques

- Protection de l'eau de source
- Rôle des forêts (bon ou mauvais) dans la qualité et la quantité de l'eau
- Fleuve Saint-Laurent - Corridors
- Conservation – Comment collaborer
- Planification de l'utilisation du sol
- Écosystèmes : au lieu d'une dimension unique des Grands Lacs
- Anciennes substances

Plusieurs répondants ont suggéré que le champ d'application de l'Accord soit élargi uniquement pour les besoins d'intégration, afin de combler les lacunes de la politique ou pour en rationaliser la gestion. Au moins 1 répondant a également suggéré que le champ d'application soit réduit à un minimum pratique (pour se concentrer sur la qualité de l'eau).

Certains répondants ont souligné qu'il est difficile de suggérer des domaines du champ d'application sans avoir une idée de la vision et un accord général qui décrit les objectifs à long terme de l'Accord. Cette idée a été soulevée à maintes reprises lors des interviews.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le champ d'application de l'Accord soit révisé pour établir des objectifs stratégiques à long terme (20 ans) clairs.

### **3. L'ACO est-il convenablement associé et lié aux autres mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre tels que les PA, les plans d'aménagement panlacustres, le BEC, le conseil de la qualité de l'eau et le conseil consultatif des sciences de la CMI, la Commission des Grands Lacs, etc. qui s'intéressent également à la gestion des problèmes des Grands Lacs?**

Les réponses à cette question sont partagées presque également entre ceux qui sont satisfaits des liens de l'ACO (17 réponses) et ceux qui sont plus critiques (14 réponses). On s'entend toutefois sur le fait qu'il y a des liens utiles, notamment avec les PA et les plans d'aménagement panlacustres, mais que ceux-ci sont informels et mal définis. Autrement dit, ces liens se font avec les gens en place à un moment donné. Les répondants n'étaient pas aussi clairs sur les liens avec le BEC, la CMI et la CGL.

### **Recommandations**

Il est recommandé d'officialiser (définir et documenter) les liens et rôles vis-à-vis les PA et les plans d'aménagement panlacustres.

Il est recommandé de définir la contribution attendue du BEC, de la CMI et de la GLC dans le contexte stratégique à long terme de l'Accord, et de mieux définir les liens et

processus en conséquence.

## **Rôles et responsabilités**

### **1. Dans l'ACO ou dans les documents de gestion étayant l'ACO, les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis et appropriés pour les fonctions suivantes? CG, comité de mise en œuvre des annexes et responsables des annexes de l'ACO**

En général, les réponses à la question sont positives, 19 des répondants indiquant que les rôles et responsabilités sont clairs et appropriés. On a 8 réponses négatives.

Les interprétations de cette question sont partagées; certains jugeant que les rôles sont documentés; les autres abordant la question de leur application en pratique (en préambule à la question 1 sur le comité de mise en œuvre des annexes). La plupart des répondants estiment que leur libellé est clair, tout particulièrement pour le comité de mise en œuvre des annexes. Les réponses négatives font généralement référence aux rôles et responsabilités dans la pratique.

Quelques répondants estiment que certains éléments opérationnels devraient être ôtés au CG et confiés aux responsables ou au comité de mise en œuvre des annexes. On a souligné que présentement, les responsables des annexes ne peuvent se conformer au paragraphe 3(b) de l'article VII de l'ACO concernant « les plans de travail pluriannuels » parce que ces derniers sont limités à une année.

## **Recommandations**

Il est recommandé que les responsables des annexes reçoivent de l'aide et aient la responsabilité des plans de travail pluriannuels pour que les rôles et responsabilités coïncident dans la pratique avec ce qui est écrit. Cela veut dire que les responsables des annexes doivent avoir des postes à temps plein, avec les ressources nécessaires.

Il est également recommandé d'officialiser les liens sur la communication et les rapports avec les conseillers sur les Grands Lacs.

### **2. Le cas échéant, quelles nouvelles approches adopteriez-vous pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité des comités et des équipes?**

Parmi les suggestions de changement recueillies, on trouve tout un éventail de réponse :

- Il faut élargir le bassin des membres du CG;
- Le CG et le comité de mise en œuvre des annexes devraient être constitués de personnes différentes;
- Les participants devraient porter le chapeau de l'ACO et non celui de leur ministère;

- Chaque organisme a besoin d'accords de responsabilité plus solides;
- Il est important de délimiter les responsabilités des divers comités;
- Bien qu'Environnement Canada et le ME jouent un rôle important, ils doivent coordonner au lieu de contrôler tout en étant plus inclusifs;
- Une conférence de mi-mandat serait la bienvenue pour échanger l'information;
- Le comité de mise en œuvre des annexes devrait avoir un plus grand pouvoir décisionnel;
- Il faut retourner aux principes originaux;
- Il faut définir ce que nous sommes et ce que nous faisons et nous mettre au diapason;
- Il faut améliorer la communication bidirectionnelle.

Nombreux sont ceux qui estiment qu'il faut accroître et officialiser le rôle des responsables des annexes en les dotant des pouvoirs pour apporter des changements et établir les liens qu'ils jugent nécessaires. Citation tirée d'une interview : « Le comité de mise en œuvre des annexes devrait avoir un pouvoir décisionnel accru pour faire moins souvent appel au CG. » Le CG pourrait être plus stratégique; il pourrait travailler davantage à « élaborer des positions et des plans d'action communs ». (Paragraphe 2(j) de l'article VI de l'ACO).

Par contre, « les évaluations annuelles de l'Accord par rapport aux objectifs, aux résultats... (article VI, paragraphe 2(b), et « des évaluations continues de ... la mise en œuvre » (article VI, paragraphe 2(c)) devraient échoir au comité de mise en œuvre des annexes. »

On a également suggéré que les SMA n'approuvent pas les plans de travail et la mise en œuvre.

Le thème des engagements non provisionnés est revenu fréquemment. C'est-à-dire qu'on souligne que certains engagements enchâssés dans l'Accord ne reçoivent aucun financement. C'est une source de frustration de ne pouvoir donner suite à des engagements documentés parce qu'ils ne sont pas financés.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le partage des responsabilités soit revu et séparé entre le comité de gestion et le comité de mise en œuvre, selon qu'elles sont stratégiques ou opérationnelles.

Il est recommandé que le CG soit restructuré pour attirer les SMA voulus et que le comité de mise en œuvre ait tous les pouvoirs opérationnels nécessaires tels que définis dans l'Accord.

Il est recommandé que le rôle des responsables des annexes soit modifié pour leur accorder une plus grande marge de manœuvre opérationnelle.



## **Questions propres au CG**

### **1. Le rôle du CG de l'ACO est-il approprié?**

En général, ceux à qui on a demandé pensaient que le CG a fait un bon travail tout au long de l'ACO en vigueur (6 réponses). Toutefois, les réponses étaient parsemées de commentaires tels que « devrait être plus stratégique », « ...a besoin de plus de chiffres (données quantitatives) » et « les coprésidents portent le chapeau de leur ministère ».

En ce qui concerne le besoin de meilleures données quantitatives, on a l'impression que le CG devrait avoir des mesures supplémentaires pour bien évaluer la réussite générale de l'ACO au lieu de se limiter aux résultats de projets individuels. En fait, comme il est mentionné ailleurs, on a l'impression que le comité de mise en œuvre des annexes, et non le CG, devrait examiner et évaluer les projets de travail.

#### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG n'examine pas les plans de travail, mais se charge plutôt de la planification à plus long terme.

### **2. Le CG de l'ACO devrait-il jouer un rôle plus important dans la gestion des problèmes des Grands Lacs? Le cas échéant, dans quels domaines?**

Les réponses à la question sont également partagées (3 Non et 3 Oui). Ceux qui pensent qu'il faudrait accroître le rôle du CG ont suggéré qu'il pourrait cerner les lacunes et planifier l'avenir; il serait un instrument d'exécution de l'AQEGL. En fait : la forme suit la fonction. Si l'ACO change, le CG devra probablement changer.

#### **Recommandations :**

Le rôle du CG, tel que décrit dans l'ACO, est approprié.

### **3. Les liens avec les organismes de gouvernance sont-ils suffisants? Sinon, comment peut-on les améliorer?**

La plupart des réponses (4) sont Oui. Le commentaire d'un répondant résume bien les réponses : « Appropriés pour les tâches actuelles (opérationnelles). Le CG offrirait un

grand nombre de liens s'il s'occupait réellement de stratégie. » Le seul répondant qui a dit Non a souligné qu'il y avait des lacunes dans la résolution des intérêts d'ordre stratégique.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG adopte une orientation plus stratégique et fasse référence aux autres organismes de gouvernance de ce niveau.

#### **4. Le processus et les réunions du CG de l'ACO sont-ils efficaces et efficaces? Sinon, comment peut-on les améliorer?**

D'un angle positif, les commentaires vont de « efficace et efficient » à « l'approche cible les résultats et les décisions ».

On a également suggéré que les réunions du CG soient mieux équilibrées entre le partage d'information et les prises de décisions, avec plus de temps consacré à ces dernières. Le CG serait plus efficace si l'ordre du jour de ses réunions était planifié de façon plus stratégique.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG se réoriente afin d'intéresser les participants prévus chez les SMA.

#### **5. Le CG de l'ACO reçoit-il les données et le soutien nécessaires, y compris l'aide du secrétariat pour jouer son rôle? Sinon, que doit-on améliorer et y a-t-il autre chose que le secrétariat devrait vous fournir?**

Les répondants sont unanimement enchantés par le soutien du secrétariat. Toutefois, on a suggéré une amélioration; il pourrait y avoir un groupe fédéral-provincial à un endroit donné.

Bien qu'il s'agisse du commentaire d'un seul répondant, d'autres ont laissé entendre que le secrétariat profiterait grandement d'un soutien des TI.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG évalue la création d'un groupe fédéral-provincial à un endroit et l'obtention d'un soutien accru des TI.

## **Questions propres au comité de mise en œuvre des annexes et aux « autres »**

### **1. Le CG de l'ACO vous fournit-il une gestion stratégique dans les domaines appropriés, comme le précise l'ACO? Sinon, donnez des exemples d'amélioration du rôle du CG de l'ACO.**

Presque tous les répondants (12 réponses) qui ont accepté de répondre à la question croient que le CG n'assure pas une orientation stratégique. On a souligné que les personnes désignées ne participaient généralement pas aux réunions et y déléguaient leur représentant. L'incidence la plus marquée d'une telle situation est que toutes les équipes semblent constituées des mêmes personnes, ce qui réduit l'efficacité de la structure prévue. Tout le monde veut que le CG soit stratégique. Certaines suggestions sont précises à ce sujet :

- Le CG devrait avoir une orientation plus politique.
- Le CG devrait se concentrer sur le prochain Accord.
- Ce que le CG ne fait pas : Article VI, paragraphe 2(i) de l'ACO : « favoriser la participation et la coopération... »; article VI, paragraphe 2(j) de l'ACO : « élaborer des positions et des plans d'action communs pour représenter les intérêts des Canadiens... ». Rien qui déborde les accords fédéraux-provinciaux habituels.

#### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG se réoriente afin d'attirer les SMA voulus et qu'il adopte une approche plus stratégique dans l'exécution de son rôle.

### **2. Le comité de mise en œuvre des annexes joue-t-il le rôle que lui attribue l'ACO? Sinon, où accuse-t-il une faiblesse?**

La plupart des personnes ayant participé au comité de mise en œuvre estiment qu'il remplissait bien son rôle (11 réponses). Chez ceux qui croient que le comité ne remplissait pas son rôle (6 réponses), on a souligné que les responsables des annexes n'avaient pas les pouvoirs nécessaires, par exemple pour conclure de nouvelles alliances. On a également souligné qu'ils étaient ralentis par un soutien déficient des TI nuisant aux communications et au flux d'information nécessaires. On a aussi laissé entendre qu'il était difficile de distinguer le chapeau de l'organisme de celui de l'ACO.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le comité de mise en œuvre des annexes ait plus de pouvoir pour remplir son rôle opérationnel tel que défini dans l'Accord.

Il est recommandé d'allouer les ressources nécessaires aux GI/TI avec une infrastructure adéquate pour soutenir le rôle du comité.

### **3. Y a-t-il d'autres rôles que le comité de mise en œuvre ou les responsables des annexes devraient jouer?**

La plupart des personnes (12 réponses) jugent que les responsables des annexes ont déjà assez à faire et n'en ont pas besoin de plus, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y aurait pas lieu d'étendre leur rôle, avec plus de ressources. Nombreux sont ceux qui croient que les responsables des annexes ne sont pas reconnus à juste titre et qu'ils devraient avoir un poste à temps plein avec davantage de pouvoirs. Par exemple, ils ne peuvent interroger ni tenir responsables d'autres organismes pour l'inexécution d'engagements.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le comité de mise en œuvre et les responsables des annexes aient plus de pouvoir pour remplir leur rôle opérationnel tel que défini dans l'Accord.

### **4. Les responsables des annexes et les équipes remplissent-ils adéquatement leurs fonctions conformément à l'ACO? Sinon, comment peut-on améliorer la situation? Quels sont les défis et les obstacles?**

Règle générale, tout va bien (11 réponses), bien que le ressourcement et le manque de soutien des TI posent certains défis. Cela entraîne notamment un manque de communication avec les autres organismes et équipes.

### **Recommandations :**

Il est recommandé d'allouer les ressources nécessaires aux GI/TI avec une infrastructure adéquate pour soutenir le rôle du comité et celui des responsables des annexes. On pourrait par exemple leur offrir :

- Un système d'archivage automatisé des plans de travail avec fonctions de consultation, d'accès et de mise à jour;
- Un portail de l'ACO avec toutes les activités afférentes ou non à l'ACO;
- Des installations de stockage et d'extraction de données scientifiques ouvertes à

- tous les participants à l'ACO;
- Des liens facilitant les communications internes et externes;
- Un soutien permanent des TI pour configurer et entretenir le système.

**5. Faudrait-il définir les rôles ou les structures pour respecter les engagements de l'ACO? Le cas échéant, veuillez les décrire.**

Les réponses à la question sont partagées (5 Non et 4 Oui). Dans l'ensemble, on a suggéré que la structure existante pourrait être adéquatement dotée en personnel.

Les répondants en faveur d'une définition de rôles et structures différents afin de respecter les engagements de l'ACO ont émis les commentaires suivants :

- Redéfinir le secrétariat afin que chaque rôle contribue à l'élaboration d'un plan stratégique;
- Développer une collaboration régionale dans le contexte qui en découle;
- Concevoir une structure plus flexible dans un ACO étendu;
- Tenter d'entretenir des contacts plus fréquents entre le comité de mise en œuvre et les responsables des annexes; deux fois par année ne suffisent pas.

**Recommandations :**

Il est recommandé que la prochaine version de l'ACO comporte un engagement d'étudier la faisabilité et la désirabilité des options pour la gouvernance du bassin des Grands Lacs, y compris la création d'un organisme doté des ressources nécessaires qui en aura la responsabilité.

## **Collaboration**

### **1. Est-ce que l'ACO facilite la collaboration entre les organismes signataires?**

Une forte majorité de répondants (24 réponses) estiment que l'ACO facilite la collaboration; certains affirment qu'il a permis des réalisations qui autrement auraient été irréalisables. Certains disent « qu'il leur a donné la permission » de collaboration avec des tiers.

Les réponses négatives (5 réponses) affirment que :

- Il limite ce que nous pouvons faire avec la province; il y a des restrictions légales; ils collaborent, mais pas au sein de l'ACO;
- Les gens collaborent entre eux, contrairement à l'ACO;
- Seul l'argent permet la collaboration, et non l'ACO.

#### **Recommandations :**

Rien de particulier; voir les recommandations stratégiques de haut niveau.

### **2. Le plan de travail de l'ACO favorise-t-il la collaboration?**

Là encore, une majorité de répondants (20 réponses) affirment que oui. Toutefois, les opinions quant à l'incidence du plan de travail sur la collaboration sont partagées, selon le point de vue du répondant. Ceux qui utilisent le plan de travail de plus près sont enclins à répondre oui; ceux qui en sont plus éloignés ont plutôt tendance à affirmer le contraire.

Les réponses négatives (8) donnent à penser que le plan de travail en soi est plutôt vague et divisé selon les limites des organismes. Pour citer un répondant : « Quel plan de travail de l'ACO? » Tout ce qu'on y trouve, c'est « Transports Canada va faire... », mais il n'y a pas de budget pour l'ACO, seulement un budget pour le ministère. C'est là que nous devons avoir un accord stratégique. »

On a également laissé entendre qu'il est impossible de mettre sur pied un système qui arrête et repart aux 5 ans en tentant de créer une initiative.

## Recommandations :

Il est recommandé que le rôle des responsables des annexes soit modifié afin de leur accorder un plus grand pouvoir opérationnel, y compris le pouvoir et les ressources pour se conformer au paragraphe 3(b) de l'annexe VII de l'ACO sur les « plans de travail pluriannuels ».

### 3. Croyez-vous que d'autres organismes fédéraux et provinciaux devraient se joindre à l'ACO pour en assurer la réussite? Le cas échéant, lesquels et pourquoi?

Seulement 6 répondants ont répondu Non. Tous ceux qui ont répondu Oui (24 réponses) semblent suggérer certaines inclusions sans toutefois estimer que cela puisse contribuer à la réussite de l'ACO. Certains répondants croient qu'il y aurait lieu d'inclure d'autres organismes advenant qu'on élargisse le champ d'application de l'ACO. On a suggéré les inclusions suivantes :

- Ministère des Transports provincial, ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure comme signataires;
- Autorités de conservation, sans être signataires;
- Villes, agglomérations, municipalités, etc. des Grands Lacs;
- Infrastructure, Affaires municipales, Tourisme, Développement économique;
- Énergie et Infrastructure, Santé et soins de longue durée;
- Statistique Canada – études, bilans hydriques, consommation d'eau des municipalités, consommation industrielle de l'eau;
- Affaires intergouvernementales; il n'y a aucune voix de l'ACO au cabinet; Environnement Canada doit recommencer du début avec chaque nouvel ACO et justifier l'Accord chaque fois.

La plupart des répondants croient que plus de ministères devraient y prendre part. Ceux qui arrivent en tête de liste sont les suivants : ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, Énergie et Infrastructure de l'Ontario, Développement économique; suivent le Tourisme et les Transports.

## Recommandations :

Il est recommandé qu'un plus grand nombre de ministères se joignent à l'ACO, notamment les suivants :

- Énergie et Infrastructure de l'Ontario;
- Santé et Soins de longue durée de l'Ontario;
- Développement économique;
- Tourisme;
- Transports.

Il est recommandé d'évaluer et de développer une plus grande fourchette de relations, notamment avec Statistique Canada et le ministère des Affaires intergouvernementales, sans pour autant augmenter le nombre de signataires de l'ACO.

**4. Les municipalités, les industries propres aux Autochtones, la communauté de la santé publique, les promoteurs de plein air, etc. sont-ils impliqués de façon appropriée dans la poursuite des engagements de l'ACO? Sinon, comment peut-on améliorer cette situation?**

La majorité des répondants (13 réponses) estiment que la plupart de ces groupes sont impliqués de façon appropriée, c'est-à-dire au niveau des projets, et qu'il y a toujours place à une amélioration. Les municipalités arrivent en tête de liste pour une meilleure collaboration; personne toutefois n'a suggéré que l'un ou l'autre groupe soit signataire de l'Accord. Par exemple, on a suggéré que des groupes d'intervenants pourraient avoir les pouvoirs d'agir, comme le modèle du MRN, pour relever le profil de l'ACO.

Ceux qui jugent que les parties intéressées ne sont pas assez impliquées (8 réponses) ont notamment émis les commentaires suivants :

- Pour impliquer les autres communautés, il est souvent difficile d'obtenir le financement approprié, car les priorités provinciales et fédérales sont souvent différentes.
- Certaines modifications à la politique et au financement fonctionneraient probablement; il faudrait amener les municipalités à modifier leurs façons de faire.
- Un processus de consultation publique permettrait de communiquer avec ces groupes et favoriserait la sensibilisation.
- Il y a des occasions potentielles d'obtenir du financement en partenariat si nous en faisons la promotion.
- Ces groupes doivent s'engager davantage au niveau local.

**Recommandations :**

Il est recommandé que l'ACO continue à intéresser les communautés ci-haut dans les projets.

Il est recommandé que vous examiniez la stratégie d'engagement des parties intéressées du MRN pour en évaluer la pertinence dans cet environnement.



## ***Rapports, communication et profil public***

### **1. Les résultats de l'ACO sont-ils efficacement communiqués? Sinon, que suggérez-vous pour améliorer la fonction de communication au sein de l'ACO?**

Les répondants sont unanimes sur ce point. La communication est bonne. La question a en outre soulevé le plus de questionnements sur l'objet du programme et les difficultés d'obtenir un bon résultat, même si les communications étaient dotées du personnel nécessaire; ce qui n'est pas le cas.

Les spécialistes des communications ont fourni la réponse la plus claire : L'ACO n'est pas une entité unique. Le travail est fait par des organismes séparés qui ont tous leur propre programme et leurs règles de communication. Il est impossible d'avoir un aperçu de l'ACO. Dans le même ordre d'idées, avec une restriction des effectifs des TI, chaque organisme a ses propres sites Web, mais il n'y a pas de site Web de l'ACO à consulter pour voir par exemple le travail accompli pour un lac.

Parmi certains des commentaires les plus fréquents :

- Tant de temps et d'énergie investis, et par nécessairement vers le bon auditoire. La portion éducation doit être financée, particulièrement au niveau local. Le MRN, les autorités de conservation et Parcs Canada devraient avoir le mandat de l'éducation.
- Ne fait pas du bon travail. Il faudrait déléguer. Trop d'approbations requises. Un rapport sur le bassin dans son ensemble d'attire pas l'attention du grand public. Le travail local est plus fructueux.
- Besoin de soutien pour la communication. Les responsables des communications ne comprennent pas le langage technique; il faudrait quelqu'un qui connaît l'aspect technique aux communications.
- Le problème avec les communications est que ça prend une année pour que quelque chose sorte du gouvernement fédéral. Ça n'est ni rapide, ni efficace. Il vaut mieux utiliser la communication sur le terrain – au niveau local.
- Il faudrait un peu vendre notre salade à Ottawa. Il s'agit d'une réussite et il faut en faire mention. Il faut le faire savoir à la communauté politique d'Ottawa. Parfois, les décisions sont prises rapidement sur le contenu des notes d'information aux ministres; les gens doivent déjà connaître l'ACO.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG et le comité de mise en œuvre des annexes :

- Définissent et publient des protocoles de compte rendu de l'ACO afin d'à tout le moins respecter les exigences de la *Loi sur les ressources en eau* du Canada et du Commissaire à l'environnement;
- Assurent une dotation adéquate des TI soutenant la fonction de communication et du personnel technique qui collaborera avec le personnel des communications;
- Créent et administrent un portail Web de l'ACO où l'on pourra consulter tout le matériel

existant qui présente l'ACO comme une entité, à l'aide de pointeurs.

## **2. Comment évaluez-vous le profil public de l'ACO? Selon vous, mérite-t-il d'être amélioré? Le cas échéant, comment?**

Tous conviennent que le profil public de l'ACO est faible ou inexistant. Là encore, on s'interroge sur la pertinence d'un profil public pour l'ACO. Nombreux sont ceux qui croient que le public ne s'intéresse pas à ces détails, mais qu'il se soucie a) des Grands Lacs et b) de ce qui touche leur région. De nombreux répondants ont souligné qu'il n'y a jamais eu, à leur connaissance, d'auditoire cible défini. Quels comportements voulons-nous changer avec ces communications? Bien qu'un protocole de communication ait été présenté par le groupe des communications, il n'a jamais été adopté ni financé.

### **Recommandations :**

Il est recommandé que le CG et le comité de mise en œuvre des annexes :

- Définissent et publient le rôle que doit jouer la communication extérieure dans la réussite de l'ACO;
- Adaptent et adoptent le protocole de communication déjà soumis;
- Adoptent une stratégie pour les communications locales, les bulletins d'information, les annonces, etc.;
- Pour les besoins des communications publiques, songent à renommer l'ACO et lui trouvant un nom plus descriptif; par exemple le Projet Canada-Ontario pour protéger et restaurer les Grands Lacs.
- Négocient avec les autres ministères une stratégie de partage d'information sur l'ACO afin de minimiser le processus d'approbation, en utilisant possiblement le matériel approuvé par les différents secteurs;
- Assurent une dotation adéquate des TI soutenant la fonction de communication et du personnel technique qui collaborera avec le personnel des communications.

## **Format, structure et résultats**

### **1. Comment nous assurer que les futurs engagements sont réalistes et réalisables?**

De nombreux répondants croient qu'il y devrait y avoir un accord général sur une vision et des objectifs communs entre le fédéral et la province quant à l'état voulu des Grands Lacs. Cet accord comprendrait des principes de gestion et un petit nombre (entre 5 et 10) de facteurs écologiques convenus à traiter. À l'aide d'une méthode de modèle logique, les projets quinquennaux seraient choisis en fonction de ces facteurs; ce faisant, il serait possible d'élaborer des plans de travail d'un an.

Entre autres suggestions supplémentaires :

- Que les exécutants participent à la rédaction de l'ACO.
- Associer la personne responsable à son engagement.
- Mesurer les cibles locales et en faire le suivi.
- Ne planifier que des mesures pour lesquelles on dispose de ressources.

### **Recommandations :**

Il est recommandé de prendre en considération :

- Une formulation de l'ACO qui comprend deux sections : une à long terme (qui correspondrait à l'accord-cadre actuel) et une section opérationnelle à court terme (qui correspondrait aux annexes actuelles), en se fondant par exemple sur la Stratégie de la biodiversité de l'Ontario;
- Une formulation des objectifs qui empêcherait les ministères de les adapter à leurs restrictions et intérêts;
- L'adoption d'une méthode disciplinée de gestion de projet pour énoncer et respecter les engagements en vertu de l'ACO, à l'aide d'une approche de modèle logique permettant d'harmoniser les projets avec les objectifs généraux.

### **2. Le format et la structure de l'ACO bénéficieraient-ils de l'ajout de mesures de rendement, dans la mesure du possible, des objectifs et résultats? Le cas échéant, dans quels domaines en particulier?**

La plupart des répondants ont convenu que les indicateurs de rendement sont une bonne chose (19 réponses), mais seulement vis-à-vis le plan général (voir la question 1 ci-haut), et uniquement au bon échelon.

Les gens sont anxieux, car malgré toute cette activité (183 engagements), il n'y a aucun

mécanisme d'association aux objectifs généraux et aucune façon de savoir si les objectifs ont été atteints, même si tous les projets sont couronnés de succès. Néanmoins, les répondants sont prudents sur l'imposition de niveaux de rendement dans l'Accord parce qu'un engagement énoncé dans l'ACO ne peut être modifié, même si l'on constate qu'il n'est pas aussi utile que prévu.

Il faudrait donc se limiter à des mesures de haut niveau dans l'ACO que seul le CG (ou une autorité supérieure) pourrait modifier. On a également suggéré de s'inspirer du rapport sur l'état de l'écosystème des Grands Lacs pour préparer les rapports.

Il y a une ambiguïté générale dans la question : fait-on référence aux mesures de rendement incluses dans l'Accord ou aux mesures de rendement du niveau opérationnel? La plupart des réponses négatives (9 réponses) semblaient faire référence à ce dernier choix où il est impossible d'obtenir une entente; cela serait inflexible pour le long terme et dysfonctionnel, car on accorderait trop d'attention aux parties au détriment de l'ensemble. D'autres commentaires font référence aux expériences passées :

- Excellent en théorie, mais n'a pas fonctionné dans le passé.
- On prend acte de l'audit de 2008, Cultivons l'avenir; apparemment, l'audit n'était pas favorable et certains ont vu dans l'ACO des exemples d'éléments critiqués dans Cultivons l'avenir.

### **Recommandations :**

Il est recommandé, avec un accord à deux niveaux (stratégique et opérationnel) que :

- Les mesures de rendement soient articulées au bon niveau de l'Accord;
- Des cibles de rendement précises ne soient pas enchâssées dans l'Accord;
- L'on utilise comme modèle le rapport sur l'état de l'écosystème des Grands Lacs.

### **3. La structure des annexes, objectifs, résultats et engagements offre-t-elle un cadre de gestion efficace pour organiser l'ACO? Sinon, devrait-on envisager d'autres structures?**

La plupart des répondants (18 réponses) ont répondu Oui, en mentionnant que la structure actuelle offre un cadre de gestion efficace.

Entre autres suggestions d'amélioration :

- Chaque engagement doit être associé à un organisme ou éventuellement à une personne.
- Les annexes devraient être corrigées ou clarifiées.
- L'annexe 4 devrait être intégrée aux autres annexes.
- L'annexe 3 est trop volumineuse. Peut-être des mesures lac par lac en les divisant en éléments concrets pour les gens.
- S'inspirer de la Stratégie régionale de collaboration des Grands Lacs.

- On pourrait considérer une structure basée sur les enjeux. Actuellement, la structure convient aux gestionnaires et aux ministères fédéraux (structure gouvernementale).

### **Recommandations :**

Il est recommandé que :

- Suivant l'idée que les annexes doivent être élaborées ou terminées assez librement, cette souplesse inhérente de la structure des annexes soit plus fréquemment utilisée comme outil de gestion;
- Chaque engagement soit associé à un organisme ou une personne en particulier.

#### **4. Les objectifs, résultats et engagements sont-ils articulés au bon niveau – trop ou pas assez spécifiques? Cela nuit-il à une gestion et une exécution efficaces de l'ACO?**

De nombreux répondants croyaient que le niveau de détail était sensiblement bien (13 réponses). Par contre, un bon nombre de réponses (10) laissaient entendre que les objectifs, résultats et engagements étaient trop ou pas assez spécifiques. On a également souligné qu'ils contenaient des incohérences qui gênent la préparation des rapports.

Nombre de personnes estiment qu'il y a trop d'engagements (183). De nombreux répondants ont mentionné que la vision n'est pas claire au-delà du cadre opérationnel. Comment le CG fait-il pour que tout fonctionne? Certaines croient que le CG (ou une instance supérieure) devrait être constitué de la même façon que la GLC, avec les contributions d'intervenants politiques et scientifiques et des parties intéressées.

### **Recommandations :**

Afin de rationaliser les objectifs, résultats et engagements, il est recommandé que l'on prenne en considération les points suivants :

- Une formulation de l'ACO qui comprend deux sections : une à long terme (qui correspondrait à l'accord-cadre actuel) et une section opérationnelle à court terme (qui correspondrait aux annexes actuelles), en se fondant par exemple sur la Stratégie de la biodiversité de l'Ontario;
- Une formulation des objectifs qui empêcherait les ministères de les adapter à leurs restrictions et intérêts;
- L'adoption d'une méthode disciplinée de gestion de projet pour énoncer et respecter les engagements en vertu de l'ACO, à l'aide d'une approche de modèle logique permettant d'harmoniser les projets avec les objectifs généraux.

## Annexe A – Liste des participants

| Nom         |         | Poste  | Organisation   | Rôle dans l'ACO  |
|-------------|---------|--|--|--|
| Allen       | Paul    | Directeur adjoint, Eau douce   | Ressources naturelles Canada   | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Anderson    | Dave    | Coordonnateur ACO du bassin du lac Huron   | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario                                    | Conseiller sur les Grands Lacs                             |
| Bailey      | Sharon  | Directrice, Direction des politiques d'utilisation du sol et de gestion des eaux         | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Barnes      | Judi    | Analyste de la politique   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Secrétariat du CG  |
| Boyd        | Duncan  | Superviseur, groupe des Grands Lacs, Surveillance environnementale                       | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Responsable de l'annexe 4                                  |
| Boysen      | Eric    | Directeur, Direction des Grands Lacs, DGRN   | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario                                    | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Briggs      | Ted     | Conseiller sur les Grands Lacs, région du sud-ouest                                      | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Conseiller sur les Grands Lacs                             |
| Brindle     | Ginette | Directeur, Centre de services de l'Ontario   | Parcs Canada   | CG   |
| DeBarros    | Conrad  | Directeur de projet ACO  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Responsable des annexes 1 et 3                             |
| Duff        | Scott   | Gestionnaire, Programme de la coordination, de la recherche et des partenariats          | Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Goffin      | Michael | Directeur, Division de l'intégration stratégique et des partenariats                     | Environnement Canada   | Coprésident – Comité de mise en œuvre des annexes de l'ACO |
| Hawthorne   | Heather | Conseillère en communications  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Communications   |
| Humphrey    | Susan   | Directrice, Service canadien de la faune   | Environnement Canada   | Responsable fédérale de l'annexe 1                         |
| Hyde        | Rob     | Agent de programme des Grands Lacs   | Environnement Canada   | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Iannantuono | Adele   | Agent de liaison régional  | Santé Canada   | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Joosse      | Pam     | Analyste de programme, Programme de la coordination, de la recherche et des partenariats | Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario | Comité de mise en œuvre des annexes                        |

**Examen de l'ACO 2007-2010  
Rapport final**

| <b>Nom</b>     |          | <b>Poste</b>  | <b>Organisation</b>  | <b>Rôle dans l'ACO</b>                             |
|----------------|----------|---|--|--|
| Joyce          | Dan      | Spécialiste de programme divisionnaire  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Secrétariat du comité de mise en œuvre des annexes |
| Kalinauskas    | Rimi     | Gestionnaire adjoint, Section des secteurs préoccupants des Grands Lacs   | Environnement Canada   | Comité de mise en œuvre des annexes                |
| Keller         | Martin   | Conseiller à la planification/projet des GL, Protection de l'eau de source, Division de la gestion de la qualité de l'eau potable | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Responsable, Protection de l'eau de source         |
| Kennedy        | Alison   | Conseillère principale en matière de politiques   | Environnement Canada   | Comité de mise en œuvre des annexes                |
| Kingston       | Maxine   | Directeur technique, région des Grands Lacs   | Agriculture et agroalimentaire Canada  | CG   |
| Klawunn        | Paul     | Chef d'équipe, Section des études régionales  |  | Responsable fédéral de l'annexe 4                  |
| Lambe          | Bob      | Directeur général régional, région du Centre et de l'Arctique   | Pêches et Océans Canada  | CG   |
| Lawrence       | Rosalyn  | Sous-ministre adjoint, Division de la gestion des ressources naturelles   | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario                                    | CG   |
| Malhotra       | Madhu    | Coordonnateur des relations avec l'extérieur et les intervenants  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Secrétariat du CG                                  |
| Marsden        | John     | Gestionnaire, Section de la Gestion et des rapports des Grands Lacs   | Environnement Canada   | Responsable fédéral de l'annexe 3                  |
| McChristie     | Michelle | Conseiller sur les Grands Lacs, région du nord  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Conseiller sur les Grands Lacs                     |
| Morley         | Andrew   | Conseiller sur les Grands Lacs, région de l'est   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Conseiller sur les Grands Lacs                     |
| O'Neill        | Carolyn  | Gestionnaire, Section des Grands Lacs   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Secrétariat du CG                                  |
| Orsatti        | Sandra   | Gestionnaire, Section de recherche-développement en matière de pêche, division des Sciences et de l'information                   | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario                                    | Ancienne responsable de l'annexe 3                 |
| Raeburn-Gibson | Richard  | Directeur adjoint, région de l'est  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario  | Coprésident – Comité de mise en œuvre des annexes  |
| Richardson     | Jim      | Directeur, Direction de la gestion environnementale   | Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario | Comité de mise en œuvre des annexes                |
| Ritchie        | Bev      | Gestionnaire adjointe de projet des Grands Lacs ACO   | Gouvernement de l'Ontario  | Comité de mise en œuvre des                        |

**Examen de l'ACO 2007-2010**  
**Rapport final**

| <b>Nom</b>     |            | <b>Poste</b>   | <b>Organisation</b>                             | <b>Rôle dans l'ACO</b>                                     |
|----------------|------------|--|---|--|
|                |            |  |   | annexes  |
| Ross           | Charlie    | Coordonnateur des communications   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Communications   |
| Scanlon        | Mary Ellen | Conseillère sur les Grands Lacs, région de l'ouest   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Conseiller sur les Grands Lacs                             |
| Schroeder      | Julie      | Gestionnaire de projets spéciaux   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Responsable de l'annexe 2                                  |
| Smith          | Judy Ann   | Conseillère en chef aux communications stratégiques  | Environnement Canada                            | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Smith          | Ian        | Directeur, Direction des programmes de protection de l'eau de source, Division de la gestion de la qualité de l'eau potable          | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Responsable, Protection de l'eau de source                 |
| Thorburn       | Mary       | Science environnementale, Surveillance environnementale  | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Responsable de l'annexe 4                                  |
| Tseng          | Tom        | Gestionnaire, Ressources publiques et naturelles   | Environnement Canada                            | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
| Van Lunen      | Ted        | Directeur général adjoint, Centre de foresterie des Grands Lacs  | Ressources naturelles Canada                    | CG   |
| Vollmershausen | Jim        | Directeur général régional - Ontario   | Environnement Canada                            | Coprésident – Comité de mise en œuvre des annexes de l'ACO |
| Waffle         | Alan       | Coordonnateur des Grands Lacs  | Environnement Canada                            | Responsable fédéral de l'annexe 2                          |
| Walsh          | Dawn       | Coordonnateur de projet, GL ACO, Section des politiques et des programmes, Direction des Grands Lacs, DGRN                           | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario | Responsable de l'annexe 3                                  |
| Wiley          | Chris      | Coordonnateur des espèces aquatiques envahissantes   | Transports Canada                               | CG   |
| Williams       | Michael    | Sous-ministre adjoint, Division des opérations   | Ministère de l'Environnement de l'Ontario       | Coprésident du CG  |
| Wilson         | Kevin      | Sous-ministre adjoint, Division des Politiques, de l'élaboration des programmes et du règlement des différends, ministère du Travail | Ministère des Richesses naturelles de l'Ontario | CG (anciennement)  |
| Zarull         | Michael    | Chef de section, Assainissement des sédiments  | Environnement Canada                            | Comité de mise en œuvre des annexes                        |
|                |            |  |   |  |



Pour plus d'informations:

Bureau environnemental des Grands Lacs  
4905, rue Dufferin  
Toronto Ontario M3H 5T4  
[COA.renewal@ec.gc.ca](mailto:COA.renewal@ec.gc.ca)