

ES

 Environment Canada Environnement Canada



REVUE DE SAINT-LAURENT VISION 2000 COMPOSANTE D'ENVIRONNEMENT CANADA

RAPPORT FINAL

MAI 1998

**Direction de la revue, Hull
Examen de programme, Bureau régional de Québec**

152953

FC
2769
.P2
R48
1998

Rég. Québec Biblio. Env. Canada Library



38 504 652

- Phase de planification terminée en février 1997
- Phase de mise en œuvre du plan terminée en septembre 1997
- Rapport préliminaire terminé en décembre 1997
- Rapport final terminé en janvier 1998
- Réponse de la gestion en avril 1998
- Approbation du rapport final et de la réponse de la gestion par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation en mai 1998

FC
2759
P9
R48
1997

REMERCIEMENTS.....	1
LISTE DES SIGLES.....	3
LEXIQUE	5
PRÉAMBULE.....	7
SOMMAIRE EXÉCUTIF	9
INTRODUCTION	9
<i>FORCES OBSERVÉES.....</i>	<i>10</i>
<i>FAIBLESSES OBSERVÉES.....</i>	<i>10</i>
RECOMMANDATIONS	12
<i>RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....</i>	<i>12</i>
<i>PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....</i>	<i>13</i>
<i>PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....</i>	<i>15</i>
<i>INDICATEURS ET PROCESSUS DE RENDEMENT.....</i>	<i>16</i>
<i>SUIVI.....</i>	<i>17</i>
EXECUTIVE SUMMARY	19
INTRODUCTION	19
<i>STRENGTHS NOTED.....</i>	<i>20</i>
<i>WEAKNESSES NOTED</i>	<i>20</i>
RECOMMENDATIONS	22
<i>ROLES AND RESPONSIBILITIES</i>	<i>22</i>
<i>STRATEGIC PLANNING.....</i>	<i>22</i>
<i>OPERATIONAL PLANNING.....</i>	<i>25</i>
<i>PERFORMANCE INDICATORS.....</i>	<i>25</i>
<i>MONITORING.....</i>	<i>26</i>
REVUE DU SAINT-LAURENT VISION 2000.....	29
1. INTRODUCTION	29
<i>1.1 PORTÉE ET COMPOSANTES DE LA REVUE.....</i>	<i>29</i>
<i>1.2 ENJEUX DE LA REVUE.....</i>	<i>29</i>
<i>1.3 MÉTHODOLOGIE UTILISÉE.....</i>	<i>31</i>
2. APPROCHE DU RAPPORT	31
3. ORGANISATION DU RAPPORT.....	32
4. SOMMAIRE DES FORCES ET DES FAIBLESSES OBSERVÉES.....	33
<i>4.1 CONSTATATIONS, CONSÉQUENCES, RECOMMANDATIONS ET FACTEURS CLÉS DES FORCES OBSERVÉES.....</i>	<i>33</i>
<i>4.2 CONSTATATIONS, CONSÉQUENCES, RECOMMANDATIONS ET FACTEURS CLÉS DES FAIBLESSES OBSERVÉES.....</i>	<i>39</i>

ANNEXE A	47
DESCRIPTION DU PROGRAMME SLV 2000.....	47
LES PARTENAIRES.....	47
ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS INTERNES ET EXTERNES.....	48
LES BUDGETS.....	49
ANNEXE B	51
LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME SLV 2000.....	51
ANNEXE C	57
ENJEUX ET CRITÈRES DE LA REVUE	57
EFFICACITÉ DES PARTENARIATS.....	57
ATTEINTE DES RÉSULTATS.....	58
EFFICACITÉ DES MÉCANISMES DE SUIVI, DE RAPPORT ET D'IMPUTABILITÉ	59
EFFICACITÉ DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	60
ANNEXE D	61
PERSONNES INTERROGÉES	61
ENVIRONNEMENT CANADA.....	61
REPRÉSENTANTS PROVINCIAUX ET FÉDÉRAUX.....	62
COMITÉ CONSULTATIF	62
COMITÉS ZIP	63
ANNEXE E	65
MEMBRES DES GROUPES DE DISCUSSION	65
CO-PRÉSIDENTS DES COMITÉS D'HARMONISATION ET GESTIONNAIRES DU CGR	65
GESTIONNAIRES D'EC	66
ANNEXE F	67
FORCES PRINCIPALES	67
PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	67
COMITÉS D'HARMONISATION.....	68
ATTEINTE DES RÉSULTATS.....	69
UTILISATION DES PRODUITS ET DES SERVICES.....	72
MÉCANISMES POUR ASSURER LA QUALITÉ DE LA SCIENCE.....	74
ADAPTATION DES COMPOSANTES À L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	76
PARTAGE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION À L'INTÉRIEUR DES VOLETS.....	77
VALEUR DU PARTENARIAT	78
DÉSIR ET INTÉRÊT DES PARTENAIRES POUR NÉGOCIER UNE PHASE III.....	80
COLLABORATION D'EC EN ATTENDANT LES RÉSULTATS DU PROGRAMME	81

ANNEXE G	83
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ATTEINTS LÀ OÙ EC INTERVIENT.....	83
ANNEXE H.....	91
CADRE DE PERFORMANCE DU SLV 2000 OU EC INTERVIENT.....	91
ANNEXE I	95
SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE CERTAINS PRODUITS SLV 2000 DU CENTRE SAINT-LAURENT PAR L. R. CONSEIL INC.....	95
ANNEXE J	107
FAIBLESSES PRINCIPALES	107
RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	107
PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	116
SUIVIS	128
ATTEINTE DES RÉSULTATS.....	132
ANNEXE K.....	135
PROPOSITION D'UN MODE D'ÉVALUATION DES PRODUITS DE SLV 2000 .	135
DIMENSIONS D'ÉVALUATION	135
ANNEXE L	147
EXAMEN DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SIG) SAINT-LAURENT VISION 2000	147
CONTEXTE	147
CONSTATATIONS ET ANALYSES.....	149
CONCLUSIONS.....	163
RECOMMANDATIONS.....	164
ANNEXE M	165
PRINCIPAUX DOCUMENTS EXAMINÉS	165

REMERCIEMENTS

L'équipe de la revue, sous la direction de madame Elizabeth Murphy-Walsh, composée de mesdames Janet King (chef d'équipe) et Natasha Lu, de la Direction de la revue à Hull et de monsieur Alain Bernier, de l'Examen des programmes (Bureau régional de Québec) aimerait remercier tout particulièrement les personnes suivantes pour la réalisation de cette étude:

- mesdames Jacinthe Leclerc, Lucie Brunelle, France Dionne et messieurs Gaétan Duchesneau et André Sévigny, du Comité de la revue, pour leur aide constante, leurs conseils et leurs rétroactions tout au long de la revue;
- les personnes qui nous ont consacré leur temps et nous ont fourni l'information et leurs points de vue pendant les entrevues, les représentants des gouvernements fédéral et provincial, les comités ZIP, Stratégies Saint-Laurent et le Comité consultatif;
- le Comité de gestion régional, pour ses commentaires sur les constatations et les recommandations préliminaires;
- les participants aux ateliers, et les représentants des signataires de l'Entente, pour leur rétroaction aux constatations et aux recommandations préliminaires;
- monsieur Marc Racette, consultant, pour sa collaboration à cette étude;
- madame Louise Roy, de Services Conseil, pour la réalisation du diagnostic sur l'utilité, la pertinence et l'accessibilité des produits de SLV 2000;
- monsieur François Bregha, de la firme Ressources Futures International Inc, pour l'animation des ateliers;
- monsieur François Rondeau, consultant, et nos collègues, Jean Leclerc, Lucie Héon et Angus O'Leary qui nous ont aidés à faire la recherche, les entrevues, l'analyse et la rédaction du rapport.

LISTE DES SIGLES

APD	Volet Aide à la prise de décision
BC	Bureau de coordination
BEEP	Barème d'effets écotoxicologiques potentiels
BFDR	Bureau fédéral de développement régional
CC	Comité consultatif
CGE	Comité de gestion d'entente
CGR	Comité de gestion régional
CH	Comité d'Harmonisation
CSL	Centre Saint-Laurent (EC)
EC	Environnement Canada
IC	Volet implication communautaire
MAAC	Ministère de l'Agriculture et de l'Agro-alimentaire du Canada
MAM	Ministère des Affaires ministérielles
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MC	Mémoire au Cabinet
MEF SERT	Service d'évaluation des rejets toxiques du Ministère de l'Environnement de la Faune du Québec
MEF	Ministère de l'Environnement et de la Faune du Québec
MPO	Ministère Pêches et Océans Canada
MPO-IML	Institut Maurice-Lamontagne (Pêches et Océans)
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
PARE	Plan d'action et de réhabilitation écologique
PASL	Plan d'action Saint-Laurent
PC	Patrimoine canadien
PCT	Présentation au Conseil du Trésor

PDDT	Programme de développement technologique
PÉR	Pressions - État - Réponse
RNF	Réserves Nationales Fauniques
SC	Santé Canada
SCF	Service canadien de la faune (EC)
SIG	Systeme d'information de gestion
SLV 2000	Saint-Laurent Vision 2000
SSL	Stratégies Saint-Laurent
ZIP	Zones d'intervention prioritaire

LEXIQUE

Activités	Exécution coordonnée de diverses tâches, mesurables et tangibles visant la poursuite d'un objectif précis.
Cadre de performance	Énoncé de la logique du programme (le mandat et les objectifs du programme, les résultats prévus, la clientèle recherchée et les ressources allouées) et les indicateurs qui pourraient mesurer le progrès réalisé.
Clientèle	La population ciblée du programme et les bénéficiaires.
Composante	Éléments des volets du programme SLV 2000.
Indicateur ou mesure	Caractéristique qualitative ou quantitative pouvant permettre d'évaluer l'atteinte des résultats prévus.
Objectifs	Expression globale ou tangible d'un résultat délimité dans le temps et dans l'espace
Performance	Rapport entre les résultats, les clientèles cibles et les ressources utilisées.
Plan d'action	La mission, les volets, l'objectif à long terme, les principaux résultats et les ressources allouées du programme SLV 2000. Le plan est basé sur l'Entente d'harmonisation.
Producteurs	Personnes responsables de la production des documents.
Produits	Expression de l'action résultant de la poursuite des objectifs et du fonctionnement d'un système par lequel des services sont rendus et des éléments conceptuels énoncés.
Programme	Groupe d'activités rattachées d'une manière logique à un objectif ou à un ensemble d'objectifs.
Résultats	Ensemble des produits et des effets intermédiaires et ultimes (ou à long terme). Les résultats intermédiaires sont directement attribuables aux activités du programme. Les résultats ultimes sont reliés aux grands objectifs du programme.
Tableau Bleu	Tableau produit en 1991 présentant le plan d'action du programme Saint-Laurent Vision 2000.
Utilisateurs	Personnes qui utilisent les documents.
Volet	Un champ d'activité du programme SLV 2000.

PRÉAMBULE

Le présent rapport a été réalisé par l'équipe de la revue de programmes d'Environnement Canada. Il porte sur les principales constatations relevées au cours de l'examen du programme Saint-Laurent Vision 2000 (SLV 2000) et présente les forces et les faiblesses des composantes où EC intervient. Bien que les examinateurs aient préféré mettre l'accent sur ses faiblesses, ils tiennent à souligner le grand succès de ce programme et les défis relevés pendant sa mise en œuvre. Cette décision a été prise avec l'accord du Comité de gestion régional (CGR) et des gestionnaires du ministère et était basée sur l'opportunité d'améliorer le programme et de le rendre plus efficace dans l'éventualité d'une troisième phase.

Le rapport a été écrit pour répondre aux besoins de divers niveaux de gestion. Il est donc constitué de deux sections principales et distinctes qui apportent au lecteur un aperçu global. La première section intitulée «Sommaire exécutif» présente les principales constatations des forces et des faiblesses du programme ainsi que les recommandations proposées par l'Équipe de la revue. La seconde section intitulée «Revue du Saint-Laurent Vision 2000» précise la portée et les composantes de la revue, ses enjeux, la méthodologie utilisée par les examinateurs tout en présentant les sommaires des forces et des faiblesses observées par l'Examen du programme. Plusieurs annexes se greffent à ces sections visant à étoffer l'analyse de la revue et à permettre au lecteur d'obtenir un point de vue plus complet de la revue du programme SLV 2000.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

INTRODUCTION

L'examen du programme Saint-Laurent Vision 2000 (SLV 2000) a été retenu dans le plan de revue de programme à long terme 1996-1997 d'Environnement Canada.

Le but de cet examen était de fournir aux hauts gestionnaires du ministère, de l'information sur l'efficacité et l'efficience d'Environnement Canada, de ses directions et de ses pratiques de gestion à l'égard du programme Saint-Laurent Vision 2000. Cette information s'avérait nécessaire pour atteindre les objectifs et les résultats attendus du programme 1997-1998 D'EC et pour aider à la planification de la phase III du plan d'action.

Le plan de travail de l'examen a été développé en consultation avec les gestionnaires du ministère et avec l'aide du Comité de la revue où sont représentées différentes directions d'Environnement Canada. Les examinateurs se sont penchés sur des composantes du programme SLV 2000 où Environnement Canada intervient en définissant au préalable quatre enjeux qui les ont guidés tout au long de l'analyse, soient:

1. l'efficacité des partenariats externes;
2. l'atteinte des résultats;
3. l'efficacité des mécanismes de suivi, de rapport et d'imputabilité;
4. l'efficacité de l'apprentissage organisationnel.

Pour analyser ces enjeux, une série d'activités ont été réalisées:

- un examen des dossiers et des documents produits dans le cadre du programme SLV 2000;
- des entrevues avec les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux;
- un examen de l'utilisation de huit rapports produits par le volet Aide à la prise de décision et une étude du Système d'information de gestion (SIG);
- des groupes de discussions avec des représentants des signataires de l'Entente fédérale/provinciale.

FORCES OBSERVÉES

La revue des dossiers et des documents de même que les entrevues et les ateliers ont démontré le grand succès du programme et des défis relevés pendant sa mise en œuvre.

La planification opérationnelle est claire. Les Comités d'harmonisation sont très structurés et fonctionnent bien en général. La plupart des résultats seront atteints et quelques uns seront dépassés. De plus, les rapports sont compris et répondent aux besoins des utilisateurs et ont contribué à l'orientation de l'action. L'évaluation de l'utilité de certains produits et de la percée auprès des clientèles a été faite mais pas de façon régulière. Les écanismes sont en place pour assurer la qualité de la science et de l'information. Les programmes se sont adaptés à l'évolution du contexte. L'information est bien partagée entre les volets à l'intérieur du Ministère. À l'extérieur, les colloques constituent un bon mécanisme de diffusion d'information.

Les partenariats externes incluent le partage d'expertises, de données et d'argent mais surtout, l'harmonisation des programmes. Lors des entrevues, les partenaires ont exprimé le désir et l'intérêt de négocier une phase III. Les partenaires ont souligné que la contribution d'EC permet d'atteindre les résultats du programme.

FAIBLESSES OBSERVÉES

Rôles et responsabilités

Les rôles, les responsabilités et les relations des partenaires gouvernementaux sont imprécis et mal définis. Cette faiblesse est observée à tous les niveaux de l'organisation, soit :

- au Comité de gestion de l'entente;
- au Comité d'harmonisation;
- au Comité consultatif;
- au Bureau de coordination;
- au Comité de gestion régional.

De plus, le processus décisionnel n'est pas toujours clairement défini. Cette constatation est parue évidente aux examinateurs en ce qui a trait à l'allocation des ressources du programme.

Planification stratégique et indicateurs de rendement

Le programme SLV 2000 démontre un manque de planification stratégique qui permettrait de faire des liens entre les résultats attendus, les problèmes environnementaux et la santé d'écosystème. Il est entendu que les liens sont difficiles à concevoir et à exprimer. Cette faiblesse influence tous les autres aspects de l'organisation. La planification stratégique à long terme a été recommandé par le Vérificateur général en 1993 et en 1995. Il manque également un lien avec les autres initiatives écosystémiques canadiennes. Enfin, la synthèse du plan d'action SLV 2000 présentée dans un tableau sommaire (<< le tableau bleu >>) est complexe et comporte plusieurs niveaux de résultats.

Les indicateurs du SIG sont surtout administratifs et permettent difficilement de faire des liens significatifs entre les problèmes environnementaux visés au départ, la mission identifiée dans le tableau sommaire, les objectifs. Les indicateurs environnementaux proposés dans certains bilans sont difficiles à relier aux autres réalisations du programme et à l'amélioration de l'état Saint-Laurent. Considérant les actions du programme, les bénéfices environnementaux marginaux générés sont souvent indirects et il est difficile d'identifier clairement l'impact individuel du programme rendant ardu la mesure des bénéfices économiques produits.

Suivis

Plusieurs mesures sont en place pour évaluer la percée faite auprès des clientèles cibles. Toutefois, les mécanismes et les ressources n'ont pas été toujours disponibles pour évaluer de façon comparable cette percée. Plusieurs personnes interviewées ont manifesté un besoin d'appui et d'expertise supplémentaire en communication pour aider les volets à rejoindre leurs clientèles, surtout les citoyens.

L'utilisation du SIG devait permettre d'établir un suivi des ressources financières provenant de SLV 2000. Par contre, le SIG ne pouvait fournir les coûts par résultat puisqu'il ne comptabilisait pas les ressources de base A. L'intérêt des gestionnaires pour le suivi des coûts n'est pas confirmé étant donné la complexité engendrée par sa réalisation.

Atteinte des résultats

Dans certains cas, l'atteinte des résultats de SLV 2000 a pris quelques retards dus au temps consacré à la définition d'une vision commune des partenaires et à une sous-évaluation du temps nécessaire pour atteindre certains résultats. Plusieurs changements de ressource, de personnel et d'organisation ainsi que le temps requis pour travailler avec plusieurs partenaires ont eu une influence sur l'atteinte des résultats.

RECOMMANDATIONS

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

1. ***Préciser les rôles et les responsabilités ainsi que les processus d'analyse nécessaires à la prise de décisions des comités (par exemple le comité de gestion de l'Entente, les Comités d'harmonisation) dans le programme SLV 2000.***

RÉPONSE DE LA GESTION

Les rôles des différents comités et de leurs membres, ceux-ci seront spécifiés dans l'entente pour la Phase III afin d'assurer une vision commune. La participation des coprésidents des comités de concertation au CGE devrait contribuer à faciliter et à accélérer la prise de décision. Le processus de décision sera plus claire et plus facile à suivre.

À propos de la prise de décisions, ce programme s'appuie sur des forums consensuels. Ceci comporte des inconvénients et des avantages avec lesquels il faut savoir composer.

Le comité de gestion est conscient de la nécessité de mettre en place un secrétariat unifié qui pourra aussi combler les lacunes identifiées pour ce qui est de l'analyse stratégique. Des discussions sont en cours pour aller en ce sens.

2. Maintenir la structure des Comités d'harmonisation.

RÉPONSE DE LA GESTION

La structure des comités d'harmonisation sera maintenue dans la phase III sous la nouvelle appellation comité de concertation. Ses comités de concertation impliqueront une participation élargie des partenaires incluant des partenaires non gouvernementaux.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1. Déterminer une orientation à la poursuite de SLV 2000:

- a) *soit un programme d'harmonisation entre les partenaires pour une période fixe ou bien, un programme d'harmonisation à long terme avec des partenaires gouvernementaux.*

RÉPONSE DE LA GESTION

Nous nous alignons sur une planification à moyen terme, soit 5 ans. Il y a donc une harmonisation avec les partenaires pour cette période. Un exercice de planification stratégique à plus long terme est aussi en cours de réalisation pour les actions d'Environnement Canada sur l'écosystème du Saint-Laurent.

- b) *développer des liens entre SLV 2000 et d'autres programmes écosystémiques comme celui sur les Grands Lacs.*

RÉPONSE DE LA GESTION

Au cours de l'année 97-98, certains projets issus de SLV 2000 ont été harmonisés avec le Plan d'action des Grands-Lacs, tel que la gestion des niveaux d'eau, les rejets industriels ou l'état de l'environnement qui ont déjà été identifiés. Cet effort d'harmonisation sera poursuivi pour la 3^e phase de Plan d'action Saint-Laurent.

- 2. Améliorer la compréhension des relations entre la mission et les objectifs, les problématiques environnementales, sociales et économiques et les résultats intermédiaires et ultimes recherchés auprès des clientèles cibles. Développer davantage de liens entre les gestionnaires des composantes, les utilisateurs de l'information, les décideurs en matière de recherche scientifique la recherche elle-même. Identifier les limites et les opportunités offertes par la science pour répondre aux besoins des gestionnaires pour la prise de décision.**

RÉPONSE DE LA GESTION

Dans le cadre de la planification, il fut exigé que la science soit liée à des actions qui, à leur tour, doivent être liées à des problèmes environnementaux.

Pour les besoins de prises de décision des gestionnaires, il est prévu d'augmenter les capacités d'analyse pour répondre à cette préoccupation. Les limites et les forces de la science devront être prises en considération dès l'étape de la planification stratégique afin de s'assurer que les attentes soient réalistes. Dans le cadre de la planification du Plan III, les scientifiques ont collaboré activement à l'établissement des priorités ce qui devrait permettre d'identifier des résultats plus réalistes. Un site Internet SLV 2000 / Phase III sera utilisé comme outil majeur pour transmettre de l'information et des connaissances.

Les gestionnaires sont imputables de la communication de l'information et auront l'appui des communications. D'ailleurs une politique visant à augmenter la diffusion de l'information a été proposée par EC aux différents partenaires. Des discussions sont présentement en cours à ce sujet.

Le support aux Plan d'action pour la réhabilitation écologique (PARE) devrait permettre de concrétiser des actions visant à joindre les aspects environnementaux, économiques et sociaux pour mieux répondre aux besoins de la clientèle.

De plus, lors de l'élaboration de la Phase III, le comité consultatif (formé de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux) a été activement impliqué afin de refléter le plus possible les besoins de cette partie de la clientèle du programme.

La participation des coprésidents des comités de concertation au CGE devrait améliorer le partage d'information stratégique.

- 3. Réduire le nombre d'objectifs et de résultats du programme et uniformiser la terminologie utilisée.**

RÉPONSE DE LA GESTION

Le nombre d'objectifs ou de résultats ne constitue pas un problème en soi. Ce qui importe le plus c'est d'identifier correctement les bons résultats en veillant à la qualité, l'homogénéité, la cohérence et le réalisme de ceux-ci. Un cadre de référence pour aider les partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux à mieux définir les éléments futurs du plan d'action a été produit. Des efforts sont donc faits dans ce domaine grâce au travail en partenariat des divers groupes de travail créés.

- 4. Développer avec les partenaires gouvernementaux dès le début, un cadre de évaluation et identifier les ressources (financières et humaines) requises pour évaluer les résultats du programme au moment opportun.**

RÉPONSE DE LA GESTION

Le développement d'un cadre de performance conjoint dès le début du plan, avec la collaboration et la contribution active des autres partenaires, tant fédéraux que provinciaux et autres est assuré. Il est proposé d'effectuer une évaluation à mi-plan et à la fin. Ce principe est bien perçu par les partenaires et un travail est présentement en cours pour l'élaboration ce cadre de performance. Ces éléments seraient inclus à l'entente d'harmonisation. L'évaluation à mi-plan devrait permettre aux gestionnaires d'ajuster la dernière portion du programme pour en augmenter les retombées.

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

- 1. Continuer à élaborer des plans opérationnels conjoints (fédéral/provincial), à utiliser des indicateurs concrets et à faire le suivi. Continuer à appliquer les mécanismes de validation des contenus des produits.**

RÉPONSE DE LA GESTION

La planification pour la phase III implique encore l'élaboration de plans opérationnels conjoints, l'établissement d'indicateurs, un cadre d'évaluation et un processus de suivi. La structure des comités de concertation (fédéral - provincial et non gouvernemental) qui sera maintenue, permettra de réaliser les plans opérationnels conjoints. Nous prévoyons continuer à appliquer les mécanismes de validation des contenus des produits.

INDICATEURS ET PROCESSUS DE RENDEMENT

- 1. Développer et établir une priorité parmi les indicateurs à moyen (5 ans) et à long termes qui peuvent aider à préciser des résultats environnementaux (directs et indirects) et socio-économiques réalistes à atteindre. S'assurer que les indicateurs permettent de bien cibler les clientèles. De plus, rendre disponible les ressources requises pour développer les indicateurs ainsi que pour analyser l'impact des produits, des services et des données sur la clientèle cible.**

RÉPONSE DE LA GESTION

À l'intérieur du cadre de performance, nous prévoyons développer et inclure des indicateurs d'efficacité permettant de faire le lien environnement / économie et ainsi être en mesure de mieux évaluer les implications socio-économiques du Plan d'action Saint-Laurent. Le cadre de performance sera située à l'intérieur du cadre d'évaluation.

Il est important de pouvoir mesurer l'efficacité des moyens de communications en place. Les gestionnaires impliqués dans la Phase III sont responsables de leurs actions dans ce domaine et cette responsabilité sera énoncée dans l'entente d'harmonisation. Une utilisation accrue du comité de concertation - communication sera requise.

Les responsables des communications impliqués dans la Phase III peuvent offrir, lorsque requis, conseils et expertise. Cette responsabilité sera énoncée dans l'entente d'harmonisation.

Les ressources requise pour planifier et pour analyser l'impact des produits et services sur la clientèle cible est un aspect très important. Ce sont les gestionnaires des différents volets qui sont responsables d'évaluer les ressources requises. Un effort sera mis sur l'identification de bons indicateurs et sur la mise en place d'un mécanisme d'évaluation léger et efficace.

SUIVI

- 1. *Établir davantage de mécanismes et de processus pour faire le suivi de l'utilisation, de la pertinence et de l'influence des produits et des services dans la prise de décision. Identifier les personnes responsables du suivi.***

RÉPONSE DE LA GESTION

Il est prévu que chaque volet précise les résultats attendus relativement aux produits d'information. Les conseillers en communication apporteront un soutien à cet effet dans chaque volet du Plan d'action Saint-Laurent Vision 2000 Phase III. Un protocole de communication pour la Phase III ainsi que quatre politiques de communication touchant : la publicité, l'identification d'une image de marque, les relations médias et la diffusion d'information ont été produits par EC et soumis aux partenaires. Ces divers documents proposent un encadrement et une structure révisés des communications. Des discussions sont encore en cours concernant ces aspects.

- 2. *Déterminer l'utilité pour la gestion de connaître les coûts des résultats pour la prise de décision et pour rapporter le progrès du programme. Évaluer la pertinence de connaître la valeur monétaire et non monétaire de la participation des partenaires non gouvernementaux (comme les groupes communautaires) pour la prise de décisions et pour rapporter les résultats du programme.***

RÉPONSE DE LA GESTION

Le niveau de détails au sujet des coûts des résultats est encore à l'étape de discussion. Cependant, la haute gestion a indiqué l'importance pour elle d'obtenir des bilans complets des budgets réels (incluant la base A) sur le plan des volets pour faciliter l'analyse et de mieux voir l'ensemble des ressources investies.

Il est prévu que les contributions des partenaires soient comptabilisées dans le nouveau système. Les partenaires seront consultés et devront être d'accord et s'engager à y contribuer avant qu'il ne soit mis en place.

3. **Obtenir l'accord et l'engagement des utilisateurs avant de mettre en place un système informatisé de gestion. Le cas échéant, mener une analyse approfondie des besoins et des exigences techniques fonctionnelles. Assurer la simplicité du système et de ses interfaces.**

RÉPONSE DE LA GESTION

L'accord et l'engagement des utilisateurs seront requis avant de mettre en place tout système d'information. La simplicité de construction, d'accès et d'implantation du système sont les paramètres retenus pour l'élaboration du système d'information de gestion pour la Phase III.

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUCTION

Examination of the St. Lawrence Vision 2000 (SLV 2000) program was undertaken as part of Environment Canada's 1996–97 long-term plan for review.

The purpose of the review is to supply senior departmental officials with information on the effectiveness of Environment Canada's components of the St. Lawrence Vision 2000 program and management practices. This information is needed to ensure the success of EC's 1997–98 program, and to help plan for Phase III of the program.

The work plan for the review was developed in consultation with departmental managers and with the help of a review committee. The review committee was, comprised of representatives of different branches in EC's regional office in Quebec. The reviewers focused on components of the SLV 2000 program where Environment Canada plays a role. The review focuses on four issues including the:

1. effectiveness of external partnerships;
2. achievement of results;
3. effectiveness of mechanisms for monitoring, reporting and accountability; and
4. effectiveness of organizational learning.

In order to analyze these issues, the reviewers:

- examined files and documents produced under the SLV 2000 program;
- conducted interviews with partners within and outside government;
- examined the usefulness and use of selected reports and of the Management Information System (MIS); and
- conducted discussion groups with representatives of signatories of the federal-provincial agreement.

STRENGTHS NOTED

Findings of the review demonstrate the great success of the program and the challenges met during its implementation. Operational planning conducted under the program is clear; products are quantifiable, measurable and based on action. The Harmonization Committees are highly structured and generally function well. Most of the intended results will be achieved by program end and some will be surpassed. Reports produced by EC are generally understood and meet the needs of users, particularly where they guide action. Mechanisms are in place to ensure the quality of SLV 2000's science and information. Evaluation of the use and utility of products is undertaken, though not on a regular basis. Programs are adapted to changing circumstances. Inside the Department, information is shared between components. Outside the Department, conferences offer a good mechanism for disseminating information.

EC's partnerships with other government departments have resulted in the sharing of skills, data and funds; and most importantly, the harmonization of programs. Federal and provincial government partners express their desire and interest to negotiate a third phase and recognize EC's contribution to the achievement of the program's results.

WEAKNESSES NOTED

Roles and responsibilities

Findings of the review also show that the roles, responsibilities and relationships of government partners are imprecise and poorly defined. This weakness is observed at all organizational levels, including the:

- Management Committee;
- Harmonization Committees;
- Consultative Committee;
- Co-ordination Bureau; and
- Regional Management Committee.

Further, the process for making decisions is not always clearly defined. This finding seems particularly evident to the reviewers with regard to program resource allocation.

Strategic planning and performance indicators

Strategic planning within components and between components is weak in SLV 2000. Strategic planning would link the intended results with the environmental problems and health of the ecosystem. It is recognized that the links are difficult to conceptualize. This weakness, however, affects all other aspects of the program. Long-term strategic planning was recommended by the Auditor General in 1993 and 1995. Also lacking is a link with other Canadian ecosystem initiatives.

The management framework for the program, (commonly referred to as the "Blue Table") is complex and mixes several levels of results. The MIS indicators are mainly administrative and do not easily allow a link between the environmental problems targeted at the outset, the mission as identified in the Blue Table, and the objectives of the Program. It is also difficult to link the environmental indicators proposed in certain reports to other program achievements and to the improvement of the condition of the St. Lawrence River. The environmental benefits of results are mostly indirect and cannot easily be measured or attributed to individual actions.

Monitoring

Several measures are in place to evaluate SLV 2000's ability to reach target clients. However, mechanisms or resources do not exist to evaluate this ability in a comparable fashion. Several interviewees emphasize the need for additional communications support and skills to reach their clients, particularly the general public.

The MIS was supposed to facilitate monitoring of financial resources. The MIS could not fully calculate the costs of the results, however, because it did not track A Base resources. Given the complexity of costing results, managers have not confirmed their interest in monitoring.

Achievement of results

There have been some delays in achieving SLV 2000 results because time was spent in defining partners' common vision, and because the time needed to achieve results was underestimated. In addition the achievement of results has been affected by several organizational changes

RECOMMENDATIONS

ROLES AND RESPONSIBILITIES

- 1. *Specify the roles and responsibilities as well as analysis procedures necessary for SLV 2000 committees to make decisions (e.g., the Management Committee, Harmonization Committees).***

MANAGEMENT RESPONSE

The roles of the committees will be specified in the Phase III agreement to ensure a common vision. The Management Committee is aware of the need to put in place a unified secretariat that can fill identified gaps in strategic analysis. Discussions are under way with this in view.

Participation of the co-presidents of the Harmonization Committees on the Management Committee will facilitate and accelerate decision-making.

- 2. *Maintain the structure of the Harmonization Committees.***

MANAGEMENT RESPONSE

Harmonization committees will be renamed but their structure maintained in Phase III. They and the Consultative Committee will involve greater participation of active partners, including non-governmental partners.

STRATEGIC PLANNING

- 1. *Select an approach for pursuing SLV 2000:***
 - a) *either a harmonization program between the partners for a fixed period, or else a long-term harmonization program with government partners.***

MANAGEMENT RESPONSE

We are focussing on medium-term planning, i.e., for a period of five years. Therefore, there will be harmonization with partners for this period. Longer-term strategic planning is also being developed for EC actions on the St. Lawrence ecosystem.

- b) *develop links between SLV 2000 and other ecosystem programs, such as the Great Lakes Action Plan (GLAP).*

MANAGEMENT RESPONSE

During 1997–98, certain SLV 2000 projects were harmonized with GLAP, such as water level management, industrial effluent and the state of the environment, already identified. The harmonization effort will be carried on in the third phase of the program.

2. ***Improve the understanding of relationships between the mission and the objectives, the environmental, social and economic issues, and the intermediate and ultimate results sought for target clients. Further develop links between component managers, information users, decision makers about scientific research, and the research itself. Identify the limitations of science and the opportunities it offers for meeting the decision-making needs of managers.***

MANAGEMENT RESPONSE

As part of the planning of Phase III, efforts were made to link science to with action which in turn must be linked with environmental problems. Certain efforts were made in Phase II but is recognized that improvements are required.

For managers' decision-making needs, it is planned to increase analytical capacity in order to meet this concern. Starting from the strategic planning stage, the limitations and strengths of science must be taken into consideration to ensure that expectations are realistic. As part of Phase III planning, scientists collaborated actively in fixing priorities, which should make it possible to identify more realistic results. An SLV 2000 Phase III Web site will be used as a major tool for disseminating information and knowledge.

Managers are responsible for communicating information and will have communications support. In addition, EC has proposed to different partners a policy to increase the dissemination of information. Discussions are currently under way on this subject.

During drafting of Phase III, the Consultative Committee has been actively involved so as to reflect the needs of this part of the program clientele as much as possible.

Support for the Environmental Remedial Action Plan (ERAP) should make it possible to take concrete actions seeking to bring together environmental, economic and ecological aspects in order to better meet client needs.

The participation of the co-presidents of the Harmonization Committees on the Management Committee will result in an improvement of the sharing of strategic information

- 3. Reduce the number of program objectives and results, and standardize the terminology used.***

MANAGEMENT RESPONSE

The number of objectives or results is not itself a problem. What is most important is to identify good results correctly, ensuring their quality, homogeneity, consistency and realism. A reference framework has been developed to help partners better define future elements of the action plan. Efforts are being made in this area in partnership with different task forces.

- 4. From the outset, develop with government partners an evaluation framework and identify the (financial and human) resources required for evaluating program results at the appropriate time.***

MANAGEMENT RESPONSE

Discussions are taking place on development of a joint performance framework from the outset of the plan, with the co-operation and active contribution of federal/provincial and other partners. A proposal has been made to perform an evaluation halfway through the plan and at its end. The proposal has been well received by partners, and negotiations are currently under way to draft the framework. The elements would be included in the harmonization agreement. This should enable managers to modify the final portion of the program in order to enhance the benefits.

OPERATIONAL PLANNING

- 1. Continue to draft joint (federal/provincial) operational plans, to use concrete indicators and to conduct monitoring. Continue to apply mechanisms for checking the quality of products.**

MANAGEMENT RESPONSE

Phase III involves the development of joint operational plans, the establishment of indicators and an evaluation framework and the monitoring of results.

We plan to continue to verify the quality of our products.

PERFORMANCE INDICATORS

- 1. Develop and establish medium-term (five-year) indicators and long-term indicators, in order to help define realistic environmental results (both direct and indirect) as well as socio-economic results to be achieved. Ensure that the indicators make it possible to target clients properly. Further, make available the resources required to develop indicators, as well as to analyse the impact of products, services and data on target clients.**

MANAGEMENT RESPONSE

Within the performance framework for Phase III of the program we plan to develop and include effectiveness indicators allowing us to make the link between environment and economy, and thus to better evaluate the socio-economic effects of the St. Lawrence Vision 2000 program.

It is important to be able to measure the effectiveness of the means of communication in place. Managers involved in Phase III are responsible for their actions in this field, and their responsibility will be stated in the harmonization agreement. Greater use of the co-ordination and communications committee will be required.

Managers must ensure that they are reaching the target clientele and achieving the desired results. This responsibility will be stated in the harmonization agreement. Communications officers involved in Phase III can offer their advice and skills, as required. This responsibility will be stated in the harmonization agreement.

The resources required for planning and analyzing the impact of products and services on the target clientele is an important aspect. The managers of the different components are responsible for evaluating what resources are required. An effort will be made to identify good indicators and to put in place a simple and effective evaluation mechanism.

MONITORING

- 1. Further establish mechanisms and procedures for monitoring the use, relevance and impact of products and services in decision making. Identify which people are responsible for monitoring.**

MANAGEMENT RESPONSE

It is foreseen that each component of SLV 2000 Phase III will specify the expected results of information products. Communications advisers will provide support for this purpose. EC has produced and submitted to partners a communications procedure for Phase III, as well as communications policies concerning publicity, identifying a corporate image, media relations, and dissemination of information. The documents call for changes to the communications framework and structure. Discussions are still proceeding on these aspects.

- 2. Determine the important for senior managers of their knowing the costs of the results and for reporting on the progress of the program.**

Evaluate the usefulness of determining the monetary and non-monetary value of participation by non-governmental partners in decision making and reporting program results.

MANAGEMENT RESPONSE

The plan is that the new system will keep records of partners' contributions. Partners will be consulted, and they must agree with the new system and commit to contributing to it before it will be put in place.

Senior management has indicated the importance of obtaining reports of real budgets (including base A) for each component. It is therefore proposed that A base information will be tracked to facilitate analysis and to report on the entire amount of resources invested.

- 3. Obtain the support and commitment of users for a management information system (MIS). Conduct an in-depth analysis of the technical needs of managers. Ensure that the system and its interfaces are simple.**

MANAGEMENT RESPONSE

The support and engagement of users will be obtained before a system is put into place. The simplicity of design, access and development of a system are factors that will be considered in development an MIS.

REVUE DU SAINT-LAURENT VISION 2000

1. INTRODUCTION

L'examen du programme Saint-Laurent Vision 2000 (SLV 2000) a été retenu dans le plan de revue de programme à long terme 1996-1997 d'Environnement Canada. Ce programme a été choisi en utilisant une stratégie de risque et ce, en consultation avec les hauts gestionnaires. Une brève description du programme SLV 2000 est d'ailleurs présentée à l'Annexe A et son plan d'action (<<le tableau bleu>>) figure à l'Annexe B.

1.1 PORTÉE ET COMPOSANTES DE LA REVUE

La revue du programme SLV 2000 couvre la période s'échelonnant du début du programme en 1993 jusqu'à juillet 1997. L'objet de cette revue était de fournir aux hauts gestionnaires de l'information sur l'efficacité et l'efficience d'Environnement Canada, de ses composantes et de ses pratiques de gestion à l'égard du programme Saint-Laurent Vision 2000.

Afin de répondre à cette demande, les examinateurs ont analysé les différentes composantes des volets d'Environnement Canada pour le programme Saint-Laurent Vision 2000 et les composantes partagées avec ses partenaires. Les volets du programme retenus dans l'analyse sont ceux sur la biodiversité, l'implication communautaire, l'aide à la prise de décision, la protection, la restauration de l'environnement et enfin, l'appui au plan et à la communication.

Mentionnons par contre que la présente revue n'avait pas pour but d'évaluer la fiabilité ou la qualité de la science ainsi que les résultats attendus par les partenaires à l'extérieur des composantes partagées. Ces éléments n'ont donc pas été analysés par les examinateurs.

1.2 ENJEUX DE LA REVUE

Quatre enjeux ont été retenus par les examinateurs afin de les guider dans leur analyse et de leur permettre de remplir ce mandat qui leur a été confié. Ces enjeux sont l'efficacité des partenariats externes; l'atteinte des résultats; l'efficacité des mécanismes de suivi, de rapport et d'imputabilité et enfin, l'efficacité de l'apprentissage organisationnel. Les domaines d'examen sélectionnés sont les suivants:

Enjeux	Domaines d'examen
1. Efficacité des partenariats externes	<ul style="list-style-type: none">• Rôles et responsabilités des partenaires SLV 2000 dans les composantes partagées;• implication des parties prenantes dans les composantes partagées;• résultats atteints avec les partenaires et les parties prenantes dans les composantes partagées;• contribution d'EC à l'atteinte des résultats partagés;• partage de la vision chez les partenaires;• processus de gestion et mécanismes d'imputabilité.
2. Atteinte des résultats	<ul style="list-style-type: none">• Atteinte des résultats;• utilisation, pertinence et accessibilité de l'information scientifique.
3. Efficacité des mécanismes de suivi, de rapport et d'imputabilité	<ul style="list-style-type: none">• Pertinence des éléments de performance;• cohérence des indicateurs de SIG;• fiabilité et pertinence des informations du SIG aux fins de la prise de décision;• mécanismes d'imputabilité.
4. Efficacité de l'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Partage d'information et efficacité des mécanismes;• apprentissage organisationnel et adaptabilité.

L'Annexe C du présent rapport décrit les enjeux et les domaines d'examen sélectionnés ainsi que les critères de la revue.

1.3 MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Afin d'examiner les enjeux retenus, l'équipe de la revue a effectué les travaux suivants :

- une revue de plus de 100 documents et dossiers;
- des entrevues avec 35 représentants d'Environnement Canada, 14 partenaires gouvernementaux et 22 partenaires non gouvernementaux pour un total de 71 personnes;
- un examen de l'utilisation des huit rapports produits par le volet Aide à la prise de décision;
- un examen du système d'information de gestion;
- des groupes de discussion avec les représentants des signataires;
- conseil du Comité de la revue;
- rétroaction du Comité de gestion régionale.

2. APPROCHE DU RAPPORT

Le rapport porte sur les principales constatations faites selon les enjeux et les critères établis pour la revue. La revue des dossiers et documents de même que les entrevues et les ateliers ont démontré le grand succès du programme et les défis relevés pendant sa mise en œuvre.

Le rapport présente d'abord les forces du programme et ensuite, ses faiblesses. Avec l'appui du Comité de gestion régional (CGR) et des gestionnaires, les examinateurs ont décidé de mettre l'accent sur les faiblesses. Cette décision a été basée sur l'opportunité d'améliorer le programme et de le rendre plus efficace dans l'éventualité d'une troisième phase.

Les forces et les faiblesses des composantes de programme où intervient EC sont présentées dans l'ordre suivant :

- les constatations;
- les conséquences;
- les facteurs clés;
- les recommandations.

3. ORGANISATION DU RAPPORT

Nous avons tenté d'organiser le rapport pour répondre aux besoins de divers niveaux de gestion. Le rapport présente sous forme de sommaire les constatations, les conséquences, les facteurs clés et les recommandations, à l'aide de tableaux pour clarifier les liens entre les quatre aspects décrits auparavant. Vient ensuite une série d'annexes étoffant le sommaire :

Annexe A	Description du programme SLV 2000;
Annexe B	Résumé du plan d'action du programme SLV 2000 <<le tableau bleu>>;
Annexe C	Enjeux et critères de la revue;
Annexe D	Personnes interrogées durant la revue;
Annexe E	Membres des groupes de discussion de la revue;
Annexe F	Description détaillée des forces observées dans les composantes du programme où EC intervient;
Annexe G	Résumé des résultats atteints là où EC intervient;
Annexe H	Éléments du cadre de performance du programme SLV 2000;
Annexe I	Résumé de l'étude de certains produits SLV 2000 du Centre Saint-Laurent;
Annexe J	Description détaillée des faiblesses observées dans les composantes du programme où EC intervient;
Annexe K	Proposition d'un mode d'évaluation des produits de SLV 2000;
Annexe L	Examen du Système d'information de Gestion de SLV 2000;
Annexe M	Principaux documents examinés durant la revue.

4. SOMMAIRE DES FORCES ET DES FAIBLESSES OBSERVÉES

Les deux tableaux suivants présentent un sommaire des forces et des faiblesses observées. Ces sommaires sont présentés en quatre parties distinctes, soit les constatations des examinateurs, les conséquences possibles de ces constatations, les facteurs clés les influençant et les recommandations des examinateurs. Les forces et les faiblesses sont présentées plus en détail aux annexes F et J.

4.1 CONSTATATIONS, CONSÉQUENCES, RECOMMANDATIONS ET FACTEURS CLÉS DES FORCES OBSERVÉES

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
---------------	--------------	-----------------	---------------

4.1.1 Planification opérationnelle

<p>Au plan opérationnel, la planification est claire:</p> <ul style="list-style-type: none"> les produits sont quantifiables, mesurables, concrets, détaillés et basés sur l'action. <p>Quelques exemples:</p> <ul style="list-style-type: none"> conservation de 7 000 ha. d'habitats; financement et soutien de 100 projets communautaires. 	<p>Les activités sont bien identifiées; elles sont réalisées et les produits, livrés.</p>	<p>Continuer à élaborer des plans opérationnels conjoints (fédéral/provincial).</p> <p>Utiliser des indicateurs concrets.</p> <p>Faire le suivi.</p>	<p>Cibles concrètes.</p> <p>Utilisation et suivi des plans de travail par les Comités d'harmonisation.</p>
--	---	--	--

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
4.1.2 Comités d'harmonisation			
Les Comités d'harmonisation sont très structurés et fonctionnent bien en général.	Les résultats sont atteints et l'imputabilité est maintenue.	Maintenir la structure des Comités d'harmonisation	Bonnes relations interpersonnelles.
Le choix des membres, le partage de la vision, des objectifs et des valeurs des partenaires renforcent le fonctionnement des comités.	Les comités fonctionnent bien en général.	S'assurer que les personnes qui assistent aux comités partagent la même vision, les mêmes objectifs et les mêmes valeurs.	Vision partagée. Marge de manœuvre. Planification détaillée; suivis réguliers.

4.1.3 Atteinte des résultats

<p>La plupart des résultats seront atteints. Quelques résultats seront dépassés, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 usines ont atteint 96% de réduction des substances toxiques (au lieu de 90% attendus); • 20 espèces menacées ont été protégées (au lieu de 12 prévues). <p>Les bénéficiés sont plutôt à court et à moyen terme (ex.: développement des produits et mise en œuvre des services).</p>	<p>Les bénéficiés des résultats sont surtout:</p> <ul style="list-style-type: none"> • environnementaux indirects (ex.: la réduction des toxiques dans l'eau ou la restauration des sites) et sociaux (ex.: sensibilisation, connaissance et participation des industries); • réalisable durant la période du programme. 	<p>Continuer d'identifier les résultats réalisables dans une période à court et à moyen terme.</p>	<p>Utilisation d'indicateurs concrets reliés aux résultats.</p> <p>Utilisation et suivi des plans de travail.</p>
---	--	--	---

Constatactions	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
	Il y a quelques bénéfiques économiques (ex.: création d'emplois).	Identifier les indicateurs à moyen terme qui peuvent permettre d'évaluer des résultats sociaux-économiques.	Partage des objectifs. Complexité d'attribuer et de mesurer les impacts (barrière négative).
	On pourra entrevoir l'atteinte des résultats ultimes (à long terme) au niveau local, après la mise en œuvre des PARE.	Assurer la mise en place des mécanismes de suivi et de soutien pour favoriser l'atteinte des résultats des PARE. En phase III, les comités ZIP pourraient faire cet suivi.	Compétence et énergie des personnes. Support aux ZIP.

4.1.4 Utilisation des produits

Les rapports sont compris et répondent aux besoins de certains utilisateurs.	Les rapports ont été utilisés afin de prendre les décisions (ex.: les bilans ZIP ont été utilisés pour préparer les PARE).	Préciser les résultats attendus, la clientèle cible et la façon de faire le suivi.	Lien avec les problèmes visés au départ du programme et la clientèle cible.
--	--	--	---

4.1.5 Mécanismes pour assurer la qualité de la science

Les mécanismes sont en place pour assurer la qualité de la science et de l'information.	Augmentation de la visibilité et de la crédibilité du programme.	Continuer à appliquer les mécanismes de validation des contenus.	Validation par les experts et implication des partenaires.
La qualité de la science est reconnue à l'externe.	La crédibilité des produits est excellente sur le plan scientifique.	Établir davantage le lien entre les utilisateurs, les décideurs en matière scientifique et les impacts de recherche.	Lien entre la science et les priorités.

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
---------------	--------------	-----------------	---------------

4.1.6 Adaptation des composantes à l'évolution du programme

Les gestionnaires d'EC prennent des décisions à partir de circonstances changeantes (ex.: les suivis du fleuve; le bilan II; le rapport biodiversité).	La gestion s'adapte aux nouvelles informations sur la performance des programmes.	Continuer à respecter les facteurs clés.	Communications transparentes. Suivi des programmes. Attitude d'apprentissage organisationnel.
--	---	--	---

4.1.7 Partage et diffusion d'information

Il y a un bon partage d'information à l'intérieur des volets du ministère (ex.: circulation de l'information et des documents de gestion, tels les comptes rendus des comités).	Une bonne connaissance des résultats du programme SLV 2000. Toutefois, les gestionnaires d'EC n'ont pas nécessairement besoin de toute cette information pour s'acquitter de leurs responsabilités ni le temps de la consulter.	Faire davantage d'analyses et de rapports consignants les progrès réalisés pour favoriser les orientations stratégiques et ainsi, mieux orienter le déroulement du programme.	Analyse stratégique et suivis.
À l'extérieur du Ministère, les colloques constituent un très bon mécanisme de diffusion et de partage de l'information.	L'information est diffusé mais l'effets de l'information sur le programme SLV 2000 n'a pas analyse ni suivi dans une façon régulière.	Peu de temps après la tenue des colloques, effectuer une analyse stratégique. Indiquer clairement qui sera responsable de l'analyse et du suivi. (ex. le Bureau de coordination)	Disponibilité des personnes.

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
4.1.8 Valeur ajoutée par le partenariat			
<p>Les partenariats gouvernementaux apportent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un accroissement des connaissances scientifiques et de l'expertise; • les données; • les ressources financières, non-monétaires et celles provenant des fonds ministériels; • une contribution à l'harmonisation des programmes (ex.: biodiversité, implication communautaire). 	<p>Harmonisation des programmes et des priorités (ex.: biodiversité, et restauration).</p> <p>Visibilité et crédibilité du programme.</p> <p>Approche claire et unifiée face au public.</p>	<p>Préciser le besoin de connaître la valeur monétaire et non monétaire ajoutée par les partenaires non gouvernementaux pour la prise de décision.</p>	<p>Capacité de mesurer la contribution.</p> <p>Participation d'une diversité de parties prenantes</p> <p>Marge de manœuvre</p>
<p>Les partenaires non gouvernementaux (ex.: le SSL et les comités ZIP) qui assurent la livraison des produits rejoindront la population locale.</p>	<p>Collaboration des partenaires non gouvernementaux, rejoindront de la population.</p>	<p>Continuer à fournir le support financière/expertise aux partenaires non-gouvernementaux.</p>	<p>Fonds disponible</p> <p>Disponibilité de temps de personnel.</p> <p>Expertise de personnel..Participation d'une diversité de parties prenantes.</p>

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
---------------	--------------	-----------------	---------------

4.1.9 Désir et intérêt des partenaires de négocier une phase III.

Il y a un désir et un intérêt des partenaires pour négocier une phase III.	Le partenariat dans le domaine de la conservation et de la restauration du Saint-Laurent dans un contexte de développement durable pourrait se poursuivre.	EC devra se préparer pour les négociations par identifier sa mandat, sa vision, ses priorités et ses objectifs pour la prochaine phase.	Objectifs communs. Communications transparentes.
--	--	---	---

4.1.10 Perception de la collaboration d'EC

Les partenaires ont souligné que la contribution d'EC permet d'atteindre les résultats du programme. Il y a une bonne perception d'EC chez les partenaires en ce qui a trait aux résultats du programme.	Il y a un désir exprimé de continuer le travail en commun.	Continuer à mettre l'accent sur les facteurs clés.	Objectifs communs. Disponibilité et engagement des personnes. Communications transparentes. Bonne compréhension des contraintes des partenaires Attitude constructive face à ces contraintes.
--	--	--	---

4.2 CONSTATATIONS, CONSÉQUENCES, RECOMMANDATIONS ET FACTEURS CLÉS DES FAIBLESSES OBSERVÉES

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
<p>Les rôles et responsabilités sont imprécis surtout d'un comité à l'autre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comités d'harmonisation (l'Entente est plus claire à propos des rôles et responsabilités et du volet communication); • Comité de gestion de l'Entente; • Comité consultatif; • Bureau de coordination. 	<p>Il sera difficile de maintenir la coordination, la collaboration et l'imputabilité des partenaires si leurs mandats divergent.</p> <p>La croissance du nombre de partenaires rehausse l'importance de préciser les rôles et responsabilités.</p>	<p>Préciser les rôles et les responsabilités des forums de coordination, analyse stratégique ou de décision impliqués dans SLV 2000.</p> <p>Évaluer les options pour mettre en place un <u>secrétariat</u> unifié et augmenter sa capacité d'analyse stratégique soit à partir du Bureau de coordination ou par la formation d'un nouvel organisme.</p>	<p>Prendre en considération des contraintes des partenaires.</p>
<p>Le processus décisionnel n'est pas clairement défini (ex.: l'allocation de ressources; les changements d'orientation).</p>	<p>Risques de friction entre les partenaires.</p>	<p>Définir les processus décisionnels à utiliser pour toutes les décisions à caractère conjoint et pour le règlement des litiges.</p>	<p>Marge de manœuvre.</p>

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
<p>Il y a un manque de planification stratégique dans les volets et entre les volets:</p> <ul style="list-style-type: none"> l'accord F/P; les buts, les objectifs sont globaux; les liens entre les problèmes environnementaux, la mission, les objectifs, les résultats et la clientèle visée ne sont pas clairement précisés; 	<p>Risque pour l'atteinte des résultats à long terme (ultimes).</p> <p>Difficulté à établir et à prioriser les activités et les produits et à toucher les problèmes environnementaux et les résultats ultimes.</p> <p>Efficacité moindre dans l'allocation des ressources et dans le choix des activités et des produits.</p>	<p>Préciser la direction de la suite à donner à SLV 2000 : un prog-ramme d'harmonisation entre partenaires sur une période fixe ou un plan à long terme en cours de réalisation qui comprendrait l'harmonisation.</p> <p>Améliorer la compréhension du lien entre les problèmes environnementaux, les résultats (intermédiaires et ultimes) et la clientèle recherchée.</p> <p>Établir davantage les besoins des utilisateurs et les décideurs en matière de recherche scientifique et de résultats de recherche.</p> <p>Préciser les limites et les opportunités à répondre aux besoins de la prise de décision des gestionnaires.</p> <p>Identifier les mécanismes et les processus requis pour transmettre les connaissances nécessaires aux décideurs (ex.: diffusion des rapports; colloques et présentations).</p>	<p>Vision partagée à l'intérieur et à l'extérieur du programme.</p> <p>Consultation avec les partenaires externes et les citoyens intéressés.</p>

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
<ul style="list-style-type: none"> les liens internes et le partage d'information entre les volets sont faibles; le lien avec les autres initiatives écosystémiques comme des Grand Lacs n'a pas reflété dans le programme SLV 2000. 	<p>La prise de décisions stratégique est plutôt basée sur les activités que sur les objectifs et la mission du plan.</p> <p>Les résultats, les activités ne sont pas coordonnés et ne pourraient pas être la façon le plus efficace pour accomplir les résultats prévues.</p>		Implication des producteurs et des utilisateurs.
<p>Le plan d'action est complexe:</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 volets; 50 résultats; 500 projets; 100 activités; 1300 produits; 100 indicateurs. <p>Le plan comporte plusieurs niveaux mal équilibrés: des objectifs, résultats, produits et projets sont présentes dans une façon variable.</p> <p>Évaluation du programme</p> <p>Il est difficile d'évaluer un programme multi-partenaires sans l'implication égale des partenaires.</p>	<p>C'est difficile à comprendre et de suivre la lien entre les résultats, la clientele cible et les ressources.</p> <p>On ne peut pas évaluer le rôle des autres partenaires et avoir un portrait global du programme.</p>	<p>Simplifier le nombre d'objectifs et de résultats.</p> <p>Uniformiser la terminologie utilisée afin de la rendre plus significative tout en tenant compte des cultures différentes des partenaires et aussi la rapprocher de celle utilisée au Ministère.</p> <p>Développer conjointement, au début du programme, un cadre d'évaluation et planifier les ressources conjointes pour évaluer le programme en temps utile.</p>	<p>Compréhension de la terminologie utilisé dans la ministère, par les partenaires.</p> <p>Engagement des partenaires.</p> <p>Volonté des partenaires.</p>

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
---------------	--------------	-----------------	---------------

4.2.3 Indicateurs et processus d'évaluation

Plusieurs indicateurs et processus sont mis en place ponctuellement pour évaluer la percée de la clientèle de certains produits (particulièrement ceux du Centre Saint-Laurent).	On ne peut pas évaluer complètement l'atteinte des clientèles cibles. Il est aussi difficile de tirer un portrait global de ces clientèles et d'évaluer l'efficacité des produits de communication.	Porter attention à l'identification des indicateurs et des moyens de communication pour assurer ces suivis (ex.: sondage, questionnaires, groupes de discussion).	Identification et disponibilité de l'expertise pour suivre l'impact des produits.
		Identifier le centre de responsabilité le plus en mesure de faire l'analyse et le suivi de l'atteinte des clientèles cibles (ex.: les communications, les CH, le Bureau de coordination, etc.).	Existence des plans de communication.
Les indicateurs, les mécanismes et les ressources sont insuffisants pour connaître les résultats attendus.	On ne peut pas savoir si on a besoin de changer l'approche pour atteindre les résultats du programme SLV 2000, pour rencontrer les objectifs du programme et pour évaluer les besoins de la clientèle.	Évaluer les ressources requises pour planifier et pour analyser l'impact des produits, des services et des données sur la clientèle cible.	Disponibilité de l'expertise.

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
Il existe seulement quelques plans de communication par volet.	Il n'y a pas de façon formelle de démontrer le lien entre les résultats attendus et atteints et la clientèle ciblée.	Dans les plans de communication: a) Préciser les résultats attendus pour les produits, les services et la clientèle cible. b) Établir davantage les façons de suivre l'utilisation, la pertinence et l'influence des produits sur la prise de décision.	Suivi des plans de communication.
Des comités ZIP ne détiennent pas tous une expertise en communication qui leur permettrait de rejoindre les citoyens, surtout dans les zones urbaines où la communication est plus difficile.	Les citoyens, surtout dans les zones urbaines ne sont pas impliqués dans le programme ZIP.	Les comités ZIP ont besoin de support et d'expertise supplémentaire. Identifier qui devra leur en fournir (ex.: SSL, agents de communications des Comités d'harmonisation).	Disponibilité et expertise en matière de communication.

4.2.4 Système d'information de gestion (SIG)

L'analyse des besoins des utilisateurs est insuffisante au début du processus de développement. Il n'y a pas eu d'étude préalable de faisabilité d'un tel système d'information. Son implantation a été trop rapide et mal planifiée.	On retrouve une résistance des utilisateurs.	Planifier de façon réaliste le développement et l'implantation d'un tel système (les échéances et les coûts). Préciser qui sont les utilisateurs et les consulter.	Bonne planification. Participation de la haute direction.
---	--	---	--

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
Le SIG ne répond pas aux besoins des utilisateurs. Le SIG n'est pas utilisé.	Le SIG ne facilite pas le partage d'information et ne permet pas la prise de la décision pour tous les niveaux de gestion... L'information n'est pas mise à jour.	Obtenir l'accord et l'engagement des utilisateurs avant de mettre en place un système informatisé.	
Les exigences des utilisateurs et les capacités techniques d'un tel système ne sont pas bien définies.	Des problèmes techniques et de communication sont survenus.	Assurer la simplicité du système et de ses interfaces.	Exigences des utilisateurs bien définies.
Le système est lourd et difficile à utiliser.	Impact sur la qualité et la fiabilité des informations.	Si un système informatisé est désiré par des utilisateurs éventuels, bien définir leurs besoins en information des utilisateurs et assurer une analyse approfondie des exigences techniques.	
La terminologie n'est pas clairement définie.	Le SIG ne facilite pas le partage d'information et ne répond pas aux besoins de gestion.	Uniformiser la terminologie	Simplicité du système pour les utilisateurs.
Le SIG donne la possibilité de faire un suivi des coûts des résultats mais n'inclut pas les ressources de base A.	Il est impossible de démontrer aux partenaires internes/externes la contribution totale du Ministère.	Déterminer l'utilité pour la gestion de connaître les coûts des résultats (à quel niveau) pour la prise de décision et pour rapporter le progrès du programme.	Pertinence à la prise de la décision.

Constatations	Conséquences	Recommandations	Facteurs clés
Le suivi des coûts par résultats est faisable mais exige énormément d'efforts additionnels de la part des gestionnaires.	Il est impossible d'utiliser les coûts des résultats pour influencer les décisions stratégiques.	Déterminer l'importance pour la gestion de connaître les coûts des résultats (à quel niveau) pour la prise de décision et pour rapporter le progrès du programme.	
Les données sur les contributions des partenaires ne sont pas toujours disponibles.	L'information sur les contributions pourraient être incomplet.	Déterminer la pertinence de comptabiliser les efforts des partenaires.	Le processus ne doit pas être exigeant pour les partenaires internes ou externes.
L'intérêt de connaître les contributions des partenaires n'est pas confirmé.	L'utilisation des 'informations pour la planification, reportages ou pour la prise des décisions n'est pas évident.	Mettre en place les moyens requis au besoin.	Un tel système doit être reconnu.

4.2.5 Atteinte des résultats

Les résultats ont subi quelques retards ou ajustements (ex.: le suivi du fleuve, le bilan II, le rapport biodiversité; la contamination atmosphérique).	Impacts possibles sur la planification de la phase III qui a cours présentement.	Planifier de façon plus réaliste.	Planification réaliste en temps opportun.
Le temps nécessaire pour obtenir les consensus, développer les méthodes et valider les produits de travail en partenariat est sous-estimé.	Intégration moindre des informations.	Inclure dans le programme le temps et les ressources requises pour effectuer une réflexion et préparer la planification du programme subséquent.	

ANNEXE A

DESCRIPTION DU PROGRAMME SLV 2000

Saint-Laurent Vision 2000 est un plan quinquennal (1993-1998) qui vise à protéger et à conserver l'écosystème du Saint-Laurent afin de redonner l'usage du fleuve aux citoyens et citoyennes dans une perspective de développement durable. En vertu de l'Entente d'harmonisation et de concertation signée en avril 1994, les partenaires de ce plan, les gouvernements du Canada et du Québec, se sont engagés à poursuivre les actions de conservation, de protection, de dépollution et de restauration de l'écosystème du Saint-Laurent, amorcées au cours de la première phase du Plan d'action du Saint-Laurent (PASL 1989-1993). Les ministères signataires de l'Entente incluent le ministère de l'Environnement (fédéral), le ministère de l'Environnement et de la Faune (provincial) et le ministère de la Santé et des Services sociaux (provincial).

LES PARTENAIRES

Les partenaires fédéraux et provinciaux qui participent à l'atteinte des objectifs de SLV 2000 sont les suivants :

Gouvernement fédéral	Gouvernement du Québec
Ministère de l'Environnement (EC)	Ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF)
Ministère des Pêches et Océans (MPO)	Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
Ministère de la Santé (SC)	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)
Ministère de l'Agriculture et de l'Agro alimentaire (MAAC)	Ministère des Affaires municipales (MAM)
Ministère du Patrimoine canadien (PC)	
Bureau fédéral de développement régional (BFDR)	

Selon le SIG Saint-Laurent Vision 2000 intervient dans huit volets soit :¹

- 1) la biodiversité;
- 2) l'assainissement agricole;
- 3) l'implication communautaire;
- 4) l'aide à la prise de décision;
- 5) la santé;
- 6) la protection;
- 7) la restauration de l'environnement;
- 8) le support au Plan et à la communication.

ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS INTERNES ET EXTERNES

À l'Environnement Canada, le Comité de gestion régional (CGR) est le maître d'œuvre de la prise de décision et il détermine l'orientation à suivre pour atteindre les résultats ministériels prévus dans SLV 2000. Le Bureau de coordination assure l'appui au CGR. Les deux gouvernements ont mis en place des mécanismes de gestion afin d'harmoniser les efforts et de favoriser l'atteinte des objectifs. Chaque volet (sauf le volet Restauration) est harmonisé par un comité formé de représentants des deux gouvernements. Une structure de gestion commune a été mise en place pour y parvenir afin de permettre aux organisations membres de participer à la prise de décision et à la gestion du plan dans son ensemble. Cette structure comporte un comité de gestion de l'Entente composé de représentants des ministères fédéraux et provinciaux signataires. Le BC fournit les services de secrétariat au CGE et aux Comités d'harmonisation. Les Comités d'harmonisation pour chaque volet comptent des représentants de chaque ministère concerné.

À l'intérieur du volet Implication communautaire, Stratégies Saint-Laurent fournit le soutien aux comités ZIP. Les intervenants des comités ZIP comprennent des citoyens et des organismes qui veulent résoudre les problèmes relatifs à l'utilisation du fleuve.

¹ L'Entente touche sept volets, toutefois, le SIG présente le support au Plan et la communication comme le 8^e volet.

LES BUDGETS

Initialement, le gouvernement fédéral prévoyait investir 100 millions de dollars et le gouvernement du Québec, 91 millions de dollars. Le budget approuvé par le Conseil du Trésor du Canada a été de 76 millions de dollars (pour EC). Avec les réductions budgétaires qui ont suivi, les fonds d'EC pour le programme ont été de 59 millions de dollars.²

² Cette information provient de la section planification et analyse financière du bureau régional d'EC.

ANNEXE B

LE PLAN D'ACTION DU PROGRAMME SLV 2000³

Mission: Conserver et protéger l'écosystème du Saint-Laurent afin de redonner l'usage du fleuve aux citoyens dans une perspective de développement durable.

Volets:						
Biodiversité	Agriculture	Implication Communautaire	Aide à la Prise de Décision	Santé	Protection	Restauration
Objectifs à long terme						
Préserver la biodiversité de l'écosystème du Saint-Laurent.	Prévenir et réduire les effets de la pollution sur l'écosystème du Saint-Laurent.	Assurer la participation de la population à la protection et à la restauration du Saint-Laurent.	Améliorer les connaissances sur l'écosystème et diffuser cette information aux décideurs.	Protéger la santé des populations riveraines.	Réduire les rejets liquides toxiques et éliminer virtuellement les rejets de substances toxiques persistantes.	Restaurer des sites dégradés de l'écosystème du Saint-Laurent.

³ Source le SIG, 8 mai 1997.

Volets:

Biodiversité

Agriculture

Implication
Communautaire

Aide à la Prise de
Décision

Santé

Protection

Restauration

Principaux résultats

<p>Conserver 7 000 hectares d'habitats le long du Saint-Laurent et des tributaires prioritaires.</p>	<p>Sensibiliser les gens du milieu à la problématique agro-environnementale et aux différentes pistes d'action.</p>	<p>Promouvoir une meilleure connaissance de l'environnement fluvial pour soutenir la réalisation d'initiatives locales en matière de protection, de conservation et de mise en valeur des ressources et des usages.</p>	<p>Publier deux rapports-synthèses permettant d'intégrer les connaissances sur les différentes composantes du fleuve et interpréter l'information en vue de promouvoir une gestion intégrée des ressources et des usages du fleuve.</p>	<p>Caractérisation de l'exposition de la population du bassin du Saint-Laurent.</p>	<p>Réduire les rejets liquides toxiques et éliminer virtuellement les rejets de substances toxiques persistantes.</p>	<p>Réhabiliter l'image du canal Lachine et inciter les autres propriétaires de sites contaminés (publics et privés) à les restaurer.</p>
<p>Contribuer au maintien ou au rétablissement de 12 espèces menacées ou en déclin.</p>	<p>Acquérir des connaissances de base sur les niveaux de contamination par les pesticides des rivières ciblées, et connaître les habitudes de phyto-protection et de fertilisation des producteurs agricoles.</p>	<p>Susciter la participation des citoyens aux objectifs d'amélioration de l'écosystème du Saint-Laurent et des tributaires désignés par une collaboration avec des ONG via le financement et le soutien d'au moins 140 projets communautaires.</p>	<p>Fournir à la population et aux gestionnaires l'information de l'état du fleuve afin de supporter les changements de comportement et la prise de décision. Cette information sera diffusée par le biais d'une panoplie de produits.</p>	<p>Évaluation des connaissances.</p>	<p>Réduire de 90% les rejets liquides toxiques des usines rejetant leurs eaux usées sans traitement adéquat.</p>	<p>Développer des outils écotecnologiques d'intervention en restauration d'habitats dégradés ou de faible productivité.</p>

Volets:						
Biodiversité	Agriculture	Implication Communautaire	Aide à la Prise de Décision	Santé	Protection	Restauration
Développer un plan d'action conjoint visant à rétablir la population de bélugas du Saint-Laurent de son statut "en danger de disparition" au statut "vulnérable".	Soutenir les efforts de concertation du milieu.		Au moyen d'indicateurs biologiques et physico-chimiques, suivre l'évolution des niveaux et des effets des substances toxiques au fur et à mesure que des actions de réduction sont entreprises. Évaluer les apports des Grands-Lacs et 5 tributaires.	Communiquer la réduction du risque.	Assurer la réduction des rejets liquides toxiques des usines ayant déjà implanté des technologies de traitement.	Développer des outils d'aide à la gestion pour les Réserves nationales de faune et autres terres fédérales.
Améliorer les activités de reproduction de la faune dans cette rivière, notamment en y restaurant la frayère à éperlan, impliquant les agriculteurs dans l'amélioration des pratiques agricoles et l'implantation de bandes riveraines.	Proposer un plan d'action pour étendre l'assainissement agricole à l'ensemble des quatre bassins versants ciblés par les activités du volet assainissement agricole.		Pour 18 substances organiques et 7 métaux, déterminer quantitativement la proportion atmosphérique de la contamination chimique du Saint-Laurent et de son bassin versant.	Suivi dans les tissus.	Évaluer les rejets liquides toxiques des usines réglementées et établir les correctifs requis en vue de réduire de façon optimale leurs effets sur le milieu récepteur.	Promouvoir et appuyer la mise en place des plans de restauration des sédiments des zones portuaires.

Volets:						
Biodiversité	Agriculture	Implication Communautaire	Aide à la Prise de Décision	Santé	Protection	Restauration
Mise en valeur et augmentation de la productivité d'habitats marins perturbés.			Orienter et évaluer les interventions visant à restaurer la qualité de l'eau du fleuve et de 24 de ses tributaires par une connaissance de celle-ci.	Rapport ZIP et bilan.	Poursuivre la réduction de 90% des rejets liquides toxiques des usines et des rejets liquides toxiques des 50 industries du PASL.	
Mettre en place un réseau de suivi de la condition du fleuve Saint-Laurent.			Sécuriser l'information et la diffuser à un plus grand nombre d'utilisateurs. Fournir les services de consultation, d'analyse et d'assurance de qualité en chimie analytique et en bioanalyse. Développement et soutien analytique et accréditation des laboratoires.	Développement des connaissances.	Promotion et développement de nouvelles technologies environnementales.	
Produire pour mars 1998, une publication conjointe fédérale/provinciale qui dressera le bilan de la biodiversité du Saint-Laurent			Acquérir de nouvelles connaissances, évaluer l'état et étudier la dynamique des populations de bélugas et autres mammifères marins.		L'objectif 6.7, n'est plus pertinent car les données et les résultats se retrouvent maintenant dans 6.1 et 6.6.	

Volets:						
Biodiversité	Agriculture	Implication Communautaire	Aide à la Prise de Décision	Santé	Protection	Restauration
<p>Développer un outil de gestion des habitats côtiers qui permettra d'optimiser le développement, la conservation et la mise en valeur du littoral du Saint-Laurent.</p>			<p>Évaluer l'impact des contaminants sur le milieu et les poissons du Saint-Laurent marin.</p>			
<p>Recrutement et abondance des moules zébrées dans le fleuve Saint-Laurent.</p>			<p>Étudier la variabilité du milieu marin et les processus océanographiques impliqués. Modéliser la circulation dans l'estuaire du Saint-Laurent et produire un atlas de courants.</p>			
<p>La sensibilisation des groupes communautaires et du public en général favorise l'établissement de partenariat et la mise en œuvre de projets concrets de protection et de mise en valeur de l'habitat.</p>			<p>Le projet vise l'acquisition, la saisie informatique et l'analyse des données historiques sur l'abondance des espèces / par jour (mai-octobre) des années 1971 à 1994.</p>			

Volets:						
Biodiversité	Agriculture	Implication Communautaire	Aide à la Prise de Décision	Santé	Protection	Restauration
Support à l'atteinte des résultats sous la responsabilité du MPO.			Mettre en place et gérer un réseau de suivi des communautés ichthyologiques pour caractériser les communautés de poissons, évaluer l'état de santé et le degré de contamination de certaines espèces de poissons.			
			Compléter l'identification, la classification et l'information des collections de poissons du Saint-Laurent de façon à les rendre accessibles aux décideurs, chercheurs et autres clientèles.			

ANNEXE C

ENJEUX ET CRITÈRES DE LA REVUE

Cette annexe décrit les enjeux et les critères qui sont appliqués à la revue des composantes d'Environnement Canada du programme SLV 2000. Les enjeux et critères (ainsi que les méthodologies) ont été développés en concertation avec les gestionnaires et ont été approuvés par le Directeur général du Bureau régional de Québec. Les enjeux sont présentés par ordre de priorité selon la perception des cadres supérieurs.

EFFICACITÉ DES PARTENARIATS

Les examinateurs ont déterminé l'efficacité des partenariats pour la réalisation de la mission et des objectifs partagés. Nous voulions connaître les leçons apprises et les meilleures pratiques qui affectent la réalisation et l'efficacité des partenariats. Pour déterminer l'efficacité des partenariats, les examinateurs ont d'abord regardé les rôles et responsabilités des partenaires. Ensuite, ils ont vérifié si les rôles et responsabilités conjoints et indépendants étaient clairs. Les examinateurs ont analysé l'implication des parties prenantes incluant la valeur financière et non financière qu'elles ont ajouté au programme SLV 2000. Un guide de référence pour calculer la valeur monétaire des contributions a été établi et cet outil pourrait être utilisé pendant la phase III.

Les résultats attendus de chaque composante partagée des partenaires ont été identifiés dans la revue. Celle-ci a mis l'accent sur les résultats et les produits à court, à moyen ainsi qu'à long terme. Ces résultats sont de nature environnementale, sociale ou économique. Les examinateurs ont déterminé si Environnement Canada a réussi à établir la collaboration et le consensus qui sont nécessaires pour atteindre les résultats. Aussi, ils ont vérifié si la vision de départ a continué d'être partagée par les partenaires tout au long du programme.

Les examinateurs ont déterminé si les processus de gestion et les mécanismes d'imputabilité sont en place, s'ils sont suffisants et s'ils permettent de s'adapter aux circonstances changeantes. Ils ont également vérifié l'utilisation de ressources publiques et les réalisations du programme par rapport aux attentes. De plus, les examinateurs ont vérifié s'il y avait des processus et des mécanismes de prise de décision mis en place et utilisés pour établir les priorités, évaluer les risques, allouer les ressources, mesurer et suivre les progrès ainsi que rendre compte des résultats.

ATTEINTE DES RÉSULTATS

L'équipe de la revue a vérifié si les résultats escomptés étaient bien atteints pour les volets où EC était impliqué. Elle a également précisé le degré des résultats reliés à la santé générale du Saint-Laurent (à court, à moyen ou à long terme) et les problèmes identifiés au début du programme. Les examinateurs ont vérifié si les méthodes en place assurent la qualité de la science. De plus, les examinateurs voulaient savoir si la science permettait une prise de décision éclairée. L'utilisation, la pertinence et l'accessibilité de l'information pour les décideurs gouvernementaux, les OENG, le secteur privé ont été identifiées en examinant leur rétroaction face à certains rapports tels que le Rapport-synthèse sur l'état du Saint-Laurent et des bilans de ZIP et d'autres rapports vulgarisés. La revue a donc tenté d'identifier les limites de la science pour répondre aux besoins des décideurs. Les examinateurs ont identifié ce qui ne pouvait pas être réalisé d'ici la fin du programme et les risques que cela pourrait représenter pour le Ministère.

EFFICACITÉ DES MÉCANISMES DE SUIVI, DE RAPPORT ET D'IMPUTABILITÉ

Les examinateurs voulaient savoir si le programme possède les systèmes d'information nécessaires pour suivre le progrès, démontrer les réalisations par rapport aux attentes et justifier l'utilisation de ressources publiques.

Les examinateurs voulaient également voir si les systèmes d'information incluent les éléments nécessaires pour bien gérer le programme, mesurer les progrès, évaluer les résultats et enfin en rendre compte. Les éléments nécessaires étaient les suivants :

- la raison d'être;
- la mission, les objectifs;
- les résultats attendus et atteints;
- les groupes cibles pour les résultats;
- les indicateurs pour mesurer le progrès des résultats;
- les ressources financières et humaines;
- les activités, les produits.

Il fallait que les résultats attendus et les indicateurs soient clairement définis dans le plan opérationnel. De la même façon, il fallait que les indicateurs soient reliés à la santé de l'écosystème. Les examinateurs ont par conséquent étudié à quel degré on pouvait déterminer les coûts totaux des résultats du programme (incluant les salaires et les fonds de la base A).

La revue a bien examiné si les systèmes d'information fournissaient une information fiable, nécessaire et pertinente aux fins de la prise de décision et s'ils tenaient compte des problèmes environnementaux du Saint-Laurent. Les examinateurs voulaient aussi voir si les systèmes d'information étaient accessibles et utilisés par les gestionnaires, la haute gestion et les partenaires. Notons que les systèmes d'information incluent le Système d'information de gestion (SIG) et d'autres systèmes utilisés par les gestionnaires d'Environnement Canada.

On devait savoir si les rôles et responsabilités d'EC étaient clairement définis. De plus, les examinateurs ont déterminé si les stratégies, les plans d'affaires et de travail étaient utilisés efficacement. On voulait ainsi s'assurer que des systèmes de suivi sont en place et utilisés pour suivre et rendre compte des progrès à la gestion supérieure, aux partenaires et aux parties prenantes. Les examinateurs voulaient déterminer si les limites et les incertitudes face à l'atteinte des résultats étaient identifiées et si les conséquences positives et négatives étaient évaluées à l'aide du programme.

EFFICACITÉ DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les examinateurs voulaient savoir si les mécanismes utilisés pour partager les renseignements et veiller à l'amélioration continue étaient efficaces. On voulait savoir le degré de satisfaction des employés d'EC à l'égard du partage des renseignements des divers volets.

L'efficacité de l'apprentissage organisationnel a été examinée. On a déterminé si les processus et les stratégies de gestion incorporaient le concept de risque, si les forces et les faiblesses de la performance étaient identifiées et incorporées dans les pratiques, si la gestion obtenait l'information nouvelle sur la performance et si elle s'y adaptait.

ANNEXE D

PERSONNES INTERROGÉES

Cette liste présente les personnes interrogées sur les enjeux et les critères de la revue.

ENVIRONNEMENT CANADA

Bureau régional

Comité de la revue	CGE	Comité d'Harmonisation	Personnes responsables
Gaétan Duchesneau	François Guimont (Co-président de CGE)	Isabelle Ringuet	Yvon Mercier
André Sévigny	Michel Lamontagne	Josée DeGuise	Yolaine St-Jacques
Lucie Brunelle	Albin Tremblay	Jean Burton	Raymond Lemieux
Jacinthe Leclerc	Clément Dugas	Daniel Robitaille	Denis Lehoux
France Dionne		Lynn Cleary	Caroll Bélanger
		Gérald Vigeant	Paul Boudreault
		André Champoux	Hélène Bouchard
			Laurier Poissant
			Yves de Lafontaine

Administration centrale

Ruth Carrière	Anne Kerr	Leslie Wharton	Harold Humber
Robert Hélie	Mike Wong	Ivan Blake	

Bureaux régionaux (tous de l'Ontario)

Mike Goffin	Susan Nameth	Brenda O'Connor
-------------	--------------	-----------------

REPRÉSENTANTS PROVINCIAUX ET FÉDÉRAUX

Provinciaux

CGE Comité d'Harmonisation

Georges Arsenault
(Co-président du CGE)

Guy Demers Richard Châtelain Denise Gouin

Michelle Bélanger Léopold Gaudreault Henri Durocher

Yvan Bédard Jean-Yves Roy Normand Traversy

Francine Richard Kathleen Carrière

Jean-Yves Roy

Fédéraux

Sophie de Villers (Santé) Esther Côté (Agriculture Canada)

COMITÉ CONSULTATIF

Harvey Mead (Président) Jean Bédard Pierre Beaubien

André Delisle Jacques G. Roberge Normand Gariépy

Marc Hudon (Président de Stratégies Saint-Laurent et du comité ZIP de Saguenay)

COMITÉS ZIP

Présidents

Mike Agnew (Haut-Saint-Laurent)	Robert Lépine (Est de Montréal)	Sabin Tremblay (ZIP Baie-Comeau)
Ben Young (ZIP Baie des Chaleurs)	René Gélinas (ZIP Québec)	France Lavoie (ZIP Saguenay)
Claudette Villeneuve, Directrice générale (ZIP Côte Nord)	Gérald Tremblay (ZIP Alma-Jonquière)	Denis Boisvert (ZIP Lac St-Pierre)
Michel Chouinard, Coordonnateur (ZIP Baie des Châteaux)		

Membres des comités

Haut de St-Laurent

Est de Montréal

Francine Poupard (A.F.E.A.S.) Claire Lachance (Coordonnateur) ⁴	Roger LaRoche (Coordonnateur) ⁵
Denis Gervais Crivert	Marc St-Cyr (Institut Canadien des Produits pétroliers)

⁴ Entrevue faite avec Mike Agnew.

⁵ Entrevue faite avec Roger Lépine.

ANNEXE E

MEMBRES DES GROUPES DE DISCUSSION

Cette annexe présente les personnes qui ont assisté aux discussions sur les constatations, les conséquences et les recommandations préliminaires de l'équipe de la revue.

CO-PRÉSIDENTS DES COMITÉS D'HARMONISATION ET GESTIONNAIRES DU CGR

16 juin 1997

Volet/Organisation	EC	Partenaires
Biodiversité	Michel Lamontagne	Richard Châtelain
Agriculture		Esther Côté
Implication communautaire	Nicole Lavigne	Jean-Yves Roy
Aide à la prise de décision	Lynn Cleary	
Santé		
Protection		Kathleen Carrière
Support	Clément Dugas	Bob Van Oyen
DEA	André Sévigny	
DFA	Jean-Yves Pelletier	
Bureau de coordination	Jacinthe Leclerc	

GESTIONNAIRES D'EC

17 juin 1997

Volet/Organisation	EC	Partenaires
Biodiversité	Josée DeGuise	
Implication communautaire	Yolaine St-Jacques	Maryse Vaillancourt
	Jean-Marc Coulombe	
Aide à la prise de décision	Hélène Bouchard	André Sévigny
	André Champoux	
Protection	Gaétan Duchesneau	
	Marie-France Bérard	
Restauration	Caroll Bélanger	
Finance	France Dionne	

ANNEXE F

FORCES PRINCIPALES

L'Annexe F présente les forces principales des composantes du programme SLV 2000 où EC intervient. Les constatations découlent des entrevues, de la revue des documents, des dossiers et des groupes de discussion. Les constatations exprimées ici sont quelquefois de nature générale et ne s'appliquent pas à tous les volets ou aspects de SLV 2000. Nous tenterons toutefois d'être le plus spécifique possible. Les constatations, conséquences et facteurs clés touchent les enjeux et critères de la revue (Annexe B). Les recommandations, selon nous, constituent des réponses logiques aux constatations, conséquences et facteurs clés.

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

- **Constatations**

La revue des documents et de la base de données (SIG) démontre que la planification opérationnelle est claire. Les plans de travail des Comités d'harmonisation identifient les résultats, les activités et les produits attendus. Les indicateurs du SIG sont quantifiables, mesurables, concrets, détaillés et basés sur l'action. Voici quelques exemples :

- la conservation de 7000 ha d'habitats (volet biodiversité);
- le financement et le soutien de 100 projets (volet implication communautaire);
- le financement et le soutien de la mise en œuvre de 6 projets pilotes de restauration d'habitats (volet restauration).

- **Conséquence**

Les activités sont bien identifiées et réalisées tandis que les produits sont livrés.

- **Facteurs clés:**

- cibles concrètes et mesurables;
- utilisation et suivi des plans de travail par les Comités d'harmonisation.

- **Recommandations**

1. ***Continuer à élaborer des plans opérationnels conjoints (fédéral/provincial), à utiliser des indicateurs concrets et à faire le suivi.***

COMITÉS D'HARMONISATION

- **Constatations**

Même s'ils n'ont pas de mandat clairement défini, les Comités d'harmonisation sont très structurés et fonctionnent bien en général.⁶ Leurs forces ne sont pas toujours les mêmes (voir la liste des facteurs clés). Les mécanismes utilisés par les Comités d'harmonisation pour suivre et rendre compte des progrès des projets sont notamment :

- les plans de travail;
- les comptes rendus de rencontres;
- les téléphones;
- les forums/colloques;
- les plans de communication.

Ces mécanismes servent à partager l'information, consigner les discussions, les décisions et les orientations, faire le suivi pour le CGE ainsi que régler des problèmes.

- **Conséquence**

Les résultats sont atteints et l'imputabilité est maintenue.

- **Facteurs clés:**

- les relations interpersonnelles;
- une vision partagée entre les gouvernements;
- des résultats attendus identifiés dans l'Entente;
- une marge de manœuvre (ressources, mécanismes);
- un processus de planification détaillé;
- un bon suivi régulier.

⁶ La description du rôle et des responsabilités des Comités d'harmonisation dans l'entente se rapproche d'un mandat.

- **Recommandations**

- 1. Maintenir la structure des Comités d'harmonisation.**
- 2. Élaborer les mandats des Comités d'harmonisation en incluant la vision partagée, les résultats attendus, le processus de planification et de suivi, le processus décisionnel et la marge de manœuvre (ressources, mécanismes).**
- 3. Choisir des gestionnaires qui faciliteront les ajustements requis.**

ATTEINTE DES RÉSULTATS

- **Constatations**

Selon les personnes interrogées, la majorité des résultats seront atteints d'ici la fin du programme. Un résumé des résultats atteints ou à atteindre est présenté à l'Annexe G. Les données et les énoncés de l'Annexe proviennent de la base de données du SIG, en date du 8 mai 1997, des entrevues et de l'examen des documents.

Les résultats incluent surtout les impacts de nature environnementale, bien que nous retrouvons aussi quelques retombées indirectes de nature sociale et économique. De plus, plusieurs résultats sont directement reliés aux produits et aux services du programme. Quelques résultats seront dépassés, par exemple, les 50 usines ont déjà atteint 96% de réduction des substances toxiques (au lieu de 90%). La cible de douze espèces menacées sera aussi dépassée d'une dizaine d'espèces d'ici la fin du plan.

Les outils du programme d'Intervention (volet protection), Chimiotox et BEEP, permettent de mesurer l'impact environnemental (la dilution des rejets et la pollution du fleuve). Les programmes Interaction communautaire (volet Implication communautaire) et le programme Projets de développement et de démonstration technologiques (PDDT) (volet Protection) fournissent des exemples où le programme SLV 2000 peut évaluer l'impact socio-économique⁷. Il est évident que les impacts environnementaux vont se manifester en fonction de la longueur du programme. On pourra constater l'atteinte des résultats ultimes au niveau local après la mise en œuvre des PARE (programme ZIP). Un résumé des résultats atteints incluant les impacts environnementaux et socio-économiques est présenté en Annexe G.

Le programme SLV 2000 a généré divers types de produits comme des bases de données, des rapports techniques, des fiches, des articles scientifiques, des bulletins, des plans d'actions, des consultations, des colloques et des thèses de maîtrise.

- **Conséquences**

Pour le moment, on peut mesurer les résultats à court et à moyen terme. Quelques résultats sont mesurés dans le SIG, toutefois, plusieurs autres ont été identifiés par les personnes interrogées. Les résultats intermédiaires du plan incluent les aspects suivants :

- **Sociaux :**

- sensibilisation, connaissance, participation de la clientèle;
- décisions et mesures prises sur une base scientifique par les clients et après changements de comportements des clientèles;
- mobilisation des intervenants et réseautage;
- prise en charge par le milieu.

- **Économiques:**

- investissement - création d'emplois.

⁷ Pour plus de détails, voir le rapport intitulé Évaluation des retombées économiques environnementales et sociales des projets de développement technologique Canada au Québec. Tecsult Éduplus Inc., 1997.

- **Environnementaux:**

- transfert de connaissances et de technologies;
- réduction des substances toxiques;
- restauration des sites;
- populations menacées et protégées en hausse;
- connaissance de l'état de l'environnement.

L'Annexe H présente les liens entre le mandat du programme et les clientèles, les activités, les produits, les résultats intermédiaires et les résultats ultimes.

- **Facteurs clés:**

- des cibles concrètes;
- la facilité ou complexité d'attribuer et de mesurer les résultats;
- des impacts environnementaux et socio-économiques;
- l'utilisation et suivi des plans de travail par les Comités d'harmonisation;
- les compétences et énergie des personnes.

- **Recommandations**

- 1. Continuer d'identifier les résultats réalisables à court et à moyen terme.**
- 2. Identifier les indicateurs à moyen terme qui peuvent donner les résultats socio-économiques.**
- 3. Assurer la mise en place des mécanismes de suivi et de soutien pour favoriser l'atteinte des résultats ultimes comme les PARE.**

UTILISATION DES PRODUITS ET DES SERVICES

- **Constatations**

Les producteurs interrogés pensent que les produits et les services sont appréciés par les utilisateurs.⁸ Mentionnons par exemple les produits et les services suivants :

- une base de données sur la biodiversité qui aidera à la rédaction du rapport sur la biodiversité;
- les bilans ZIP qui sont utilisés pour préparer des consultations publiques et les PARE;
- les bilans massiques du fleuve qui identifient l'importance des effluents municipaux et la conception de futurs programmes avec la DPE;
- le Protectromètre qui communique l'état d'avancement des travaux d'assainissement;
- les fiches des projets de PDDT qui touchent de nouvelles technologies;
- les guides de restauration qui facilitent l'orientation des actions de restauration;
- les rapports annuels et biennaux qui présentent les progrès faits en vertu du programme à ce jour.

L'étude de L.R. Services Conseil Inc. intitulée *Évaluation de certains produits SLV 2000 du Centre Saint-Laurent* examine le lien entre les résultats prévus et les résultats atteints, l'utilisation, l'utilité et l'influence des produits en se basant sur un échantillonnage de producteurs et d'utilisateurs.

Cette étude démontre qu'il y a des différences entre les opinions des producteurs et les points de vue des utilisateurs. Par exemple, les producteurs du Rapport-synthèse estiment que les informations contenues dans le document devraient permettre, en fournissant des informations synthèses facilement accessibles : l'identification et la priorisation des enjeux; la réalisation des objectifs; l'évaluation (grâce aux comparaisons avec les indicateurs retenus); les activités de veille ainsi que les opérations de gestion de crise. Les utilisateurs considèrent que l'appui au cycle décisionnel est faible et que le Rapport-synthèse semble difficilement compatible avec les besoins spécifiques d'aide à la prise de décision par les hauts gestionnaires.

⁸ Les producteurs sont les personnes qui ont préparé les rapports ou ont rendu les services.

Les capsules éclairs sont conçues pour sensibiliser les fonctionnaires, les professionnels du CSL et les partenaires fédéraux et provinciaux de SLV 2000, les groupes spécialisés, les médias et le public intéressé. En fait les capsules sont peu connues auprès de certains groupes cibles, particulièrement les gestionnaires québécois des volets SLV 2000. De plus, les capsules ont été demandées par de nouvelles clientèles, à savoir, le milieu scolaire et le monde municipal.

Tous les comités ZIP trouvent que les bilans sont valables pour les consultations et pour la préparation des PARE. Cependant, plusieurs répondants ont remarqué que les rapports sont reçus trop tard après les consultations et que les données devraient être mises à jour.

- **Conséquence**

Les gestionnaires ne savent pas toujours s'ils ont atteint leurs résultats attendus et si les fonds sont dépensés d'une façon efficace.

- **Facteurs clés :**

- l'identification des clientèles et de leur cycle décisionnel;
- l'identification des résultats prévus;
- l'évaluation des résultats atteints.

- **Recommandations**

- 1. *Élaborer les plans de communication en :***

- a) précisant les résultats attendus pour les produits, les services et la clientèle cible;*

- b) établissant davantage les façons de suivre l'utilisation, la pertinence et l'influence des produits sur la prise de décision.*

- 2. *Évaluer les ressources requises pour planifier et analyser l'impact des produits, des services et des données sur la clientèle cible. Incorporer ces ressources dans les plans de travail et dans les budgets.***

MÉCANISMES POUR ASSURER LA QUALITÉ DE LA SCIENCE

- **Constatations**

Tous les volets contiennent des mécanismes internes et externes de contrôle pour assurer la qualité de la science et de l'information. Les bilans des ZIP ont été validés par les partenaires fédéraux et provinciaux avant d'être soumis aux comités ZIP. Les travaux du CSL et du SCF sont généralement publiés dans des revues scientifiques qui ont un comité de lecture. Ces travaux font l'objet de révision à l'interne avant toute diffusion à l'externe. Ces révisions se font par le superviseur ou par un comité interne de revue. Dans au moins un cas, celui de l'indice Chimiotox, une révision par un comité externe d'experts a été réalisée. Dans la plupart des cas, la crédibilité des produits et des mécanismes est excellente sur le plan scientifique. Même s'il y a eu des critiques sur l'utilisation de l'indice Chimiotox, la qualité de la science est reconnue à l'externe.

Selon quelques personnes interrogées, il est difficile de juger de la valeur relative des projets scientifiques d'acquisition de données surtout dans le volet d'aide à la prise de décision.

Notons qu'il y a une perception à l'effet que la recherche effectuée est floue et sans critère, et que les programmes de recherche sont peu structurés et non orientés vers des problématiques bien définies. Selon certains observateurs, ces programmes sont mal évalués et il n'y a pas de leadership de recherche (programmes structurés, objectifs bien définis, clients ciblés).

- **Conséquence**

En se basant sur les mécanismes en place, la crédibilité des produits du programme SLV 2000 est excellente sur le plan scientifique même si le choix de la programmation scientifique est quelquefois mis en doute par les partenaires externes.

- **Facteurs clés :**

- le lien entre la science et les priorités;
- la validation par les experts et l'implication des partenaires.

- **Recommandations**
 1. ***Continuer à appliquer les mécanismes internes et externes de validation de contenus.***
 2. ***Développer le lien entre les utilisateurs, les décideurs en matière scientifique et les résultats de recherche.***
 3. ***Préciser les besoins en matière scientifique des décideurs internes (gestionnaires et scientifiques) et les besoins des décideurs externes et revoir les liens entre eux.***
 4. ***Préciser les limites et les opportunités que présente la science pour répondre aux besoins des gestionnaires.***
 5. ***Continuer à explorer les possibilités d'utiliser davantage la consultation interne et externe lors de la planification des aspects scientifiques d'initiative écosytémique.***
 6. ***Évaluer les mécanismes requis pour transmettre les connaissances nécessaires aux décideurs (ex.: un rapport, un colloque, une réunion, etc.).***
 7. ***Mesurer les impacts des résultats de la recherche pour les utilisateurs et les décideurs.***

ADAPTATION DES COMPOSANTES À L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

- **Constatations**

Plusieurs exemples démontrent que la gestion d'EC s'adapte lorsqu'elle reçoit de l'information nouvelle sur la performance des programmes. Par exemple, le CSL a vécu plusieurs changements depuis sa création en 1988. SLV 2000 a permis d'intégrer au CSL les programmes sur les pluies acides et sur les eaux intérieures et de créer la Section de contamination du milieu aquatique. De plus, la signature de l'accord d'avril 1994 sur la phase II du plan a supposé l'utilisation de nouvelles façons de faire avec le MEF. Voici quelques-unes des méthodes utilisées pour la résolution de problèmes entre les sections : la consultation des équipes en cause, l'identification des risques pour les projets en péril, l'identification en équipe de solutions aux problèmes et de ressources requises.

La date de publication des bilans techniques pour les comités ZIP est prédéterminée. Toutefois, les gestionnaires du programme ZIP se sont montrés souples en tenant compte des besoins des comités lors de la détermination des dates de consultation et des rapports de synthèse.

Il y a d'autres exemples où la gestion a fait face aux risques et a dû prendre des décisions. Des analyses de risques, comme celles réalisées pour entamer les poursuites judiciaires contre la firme Tioxide ou la firme Kronos, ont été faites et des mesures subséquentes ont été prises.

- **Conséquence**

La gestion s'adapte à de nouvelles informations sur la performance des programmes.

- **Facteurs clés:**

- l'attitude d'apprentissage organisationnel;
- l'analyse stratégique;
- des communications transparentes;
- le suivi des programmes.

- **Recommandation**

1. ***Continuer à appliquer les mêmes pratiques.***

PARTAGE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION À L'INTÉRIEUR DES VOLETS

- **Constatations**

À l'intérieur du Ministère, il y a une bonne circulation de l'information et des documents de gestion, tels les comptes rendus de comités (CH et CGR).

À l'extérieur du Ministère, plusieurs personnes interrogées, au niveau fédéral et provincial, ont indiqué que les colloques constituent un très bon mécanisme de diffusion de l'information.

- **Conséquences**

Même si l'information est disponible pour tous les volets, les gestionnaires d'EC n'ont pas nécessairement besoin de toute cette information pour s'acquitter de leurs responsabilités au niveau du programme. De plus, ils n'ont pas non plus le temps de consulter toute cette information.

L'utilité du colloque de l'Association des biologistes du Québec, en novembre 1996, a été soulignée autant par les répondants fédéraux que provinciaux.

La synthèse du colloque paraîtra en novembre 1997. Les répondants ont aussi indiqué qu'il faudrait obtenir, peu de temps après la tenue du colloque, une analyse stratégique qui indiquerait où l'on en est dans l'atteinte des objectifs, facilitant ainsi la prise de décision. Les mêmes commentaires ont été faits par les personnes qui assistent aux revues des autres initiatives écosystémiques.

- **Facteur clé:**

– l'analyse stratégique et le suivi.

- **Recommandations**

- 1. Faire davantage d'analyses et de rapports pour consigner les progrès réalisés au niveau des directions stratégiques et ainsi mieux orienter le déroulement du programme.**
- 2. Indiquer clairement qui sera responsable de l'analyse et du suivi.**

VALEUR DU PARTENARIAT

- **Constatations**

Les partenaires externes ajoutent une valeur quantitative et qualitative à l'atteinte des résultats, des objectifs et de la mission du SLV 2000. Par contre, les examinateurs constatent que même si le SIG a la capacité d'enregistrer les contributions des partenaires externes, cette capacité n'a pas été utilisée au maximum par les gestionnaires, à l'exception du programme Interaction communautaire, de l'évaluation des retombées du programme DDT et de l'évaluation de SSL. L'équipe de la revue a relevé trois secteurs où la valeur du partenariat a particulièrement augmenté soit : accroissement des connaissances scientifiques et de l'expertise, financement, collaboration des partenaires.

- **Accroissement des connaissances scientifiques et de l'expertise**

Dans plusieurs cas, le gouvernement provincial fournit la science et l'expertise et le fédéral, les ressources financières. C'est le cas pour les volets Biodiversité et Implication Communautaire (programme ZIP). Notons qu'il y a des exemples dans le volet Protection où le fédéral a fourni son expertise scientifique aux partenaires provinciaux. Les universités participent aussi à la recherche avec les composantes du SLV 2000. Ces dernières fournissent une valeur ajoutée tant du côté de la science que de l'expertise. Plusieurs formules ont permis d'accueillir des étudiants et des chercheurs universitaires à titre de stagiaires, ce qui a permis des échanges de services professionnels pour le ministère et la formation des stagiaires.

- **Financement**

La gestion fédérale d'une partie des fonds est jugée très souple par les employés de la province et ce, surtout dans les volets Protection, Interaction communautaire et Biodiversité.

Dans le cas du programme DDT, l'impact économique se chiffre ainsi : 10,5 millions de dollars sont directement attribuables; les projets financés ont généré 145,2 années personnes de travail et une valeur ajoutée de 7 millions de dollars, répartie en versements de 4,6 millions de dollars en salaires et gages avant impôt, 1,6 million de dollars pour le gouvernement du Québec et 1 million de dollars pour le gouvernement fédéral.

Dans le programme ZIP, les représentants du comité Saguenay ont ramassé 400 000\$ additionnels au financement octroyé par ce programme.⁹

- **Collaboration des partenaires**

Les comités et les organisations, tels que les Comités d'harmonisation, les comités ZIP et SSL, ont établi un forum des intervenants. Les représentants donnent de leur temps et fournissent leur expertise et leur soutien lors des réunions. Une étude faite par SSL a démontré que la contribution bénévole des membres des comités ZIP pendant une période de 27 mois équivalait à un total de 100 000 heures. Les comités ZIP contribuent aussi aux fonds. Par exemple, une organisation qui est un membre du Comité ZIP a payé des articles de bureau pour un comité ZIP.

Des partenariats se développent entre le gouvernement et les organisations non gouvernementales. De plus, le programme SLV 2000 a aussi tissé des liens professionnels avec des laboratoires universitaires, publics et privés.

- **Conséquences**

La majorité des personnes interrogées pensent que le programme ZIP a augmenté la visibilité des enjeux liés au Saint-Laurent et a permis de présenter au public une approche définie. Selon une évaluation de SSL, ce sont les activités de concertation qui ont eu le plus grand impact au sein du programme ZIP. D'après les personnes interrogées, le mariage des ressources et de l'expertise a permis d'augmenter largement les réalisations dans le domaine de la protection d'habitats. De plus, ces mêmes personnes croient que la production des bilans ZIP a permis de dépasser la réalisation des objectifs communautaires. Les forums des comités et organisations ont généré plus d'idées et ont facilité la création de liens avec les divers intervenants. Les comités ZIP regroupent les gens de différents milieux qui peuvent se concerter (ex.: la production du document de Crivert). La structure intégrée par comité permet une gestion collégiale des ressources financières tout en réalisant des consensus.

Le partenariat gouvernemental et non gouvernemental assure la consultation et la qualité des produits et des consultations du programme ZIP.

Les programmes d'EC viennent en appui aux autres volets de SLV 2000, comme constaté entre les volets Biodiversité, Restauration et Implication communautaire.

⁹ Stratégies Saint-Laurent Analyse et Évaluation du Programme ZIP (1997).

- **Facteurs clés:**

- le respect des buts des organismes des partenaires;
- les fonds disponibles;
- une marge de manœuvre;
- capacité de mesurer la contribution;
- participation d'une diversité de parties prenantes.

- **Recommandation**

1. **Déterminer la pertinence et le coût de l'évaluation de la valeur ajoutée des partenariats externes. S'il y a un besoin, identifier les indicateurs environnementaux et socio-économiques à court, t à moyen terme et à long terme.**
2. **Continuer à fournir le support financier/expertise aux partenaires non-gouvernementaux.**

DÉSIR ET INTÉRÊT DES PARTENAIRES POUR NÉGOCIER UNE PHASE III

- **Constatations**

Les partenaires fédéraux et provinciaux ont exprimé le désir de participer à la négociation d'une Phase III.

Plusieurs personnes d'EC ont souligné qu'une planification plus longue et moins limitée par le temps permettrait de résoudre plusieurs des problèmes caractérisant SLV 2000.

- **Conséquences**

Le partenariat dans le domaine de la conservation et de la restauration du Saint-Laurent dans un contexte de développement durable pourrait se poursuivre.

- **Facteurs clés:**

- des objectifs communs;
- une volonté;
- des communications transparentes.

- **Recommandation**

1. **Établir des objectifs communs et identifier les points de vue divergents dans l'éventualité d'une phase III. Considérer la possibilité de créer une annexe de l'accord avec les attentes sur lesquelles on est en train de négocier.**

COLLABORATION D'EC EN ATTENDANT LES RÉSULTATS DU PROGRAMME

- **Constatations**

En général, les partenaires gouvernementaux, de même que les Comités ZIP ont jugé excellente la collaboration d'Environnement Canada, notamment au niveau des relations interpersonnelles et les représentants fédéraux ont bien compris les objectifs ainsi que les contraintes des ministères provinciaux. Les contributions d'EC identifiées par les répondants à l'extérieur de EC sont :

- l'expertise scientifique et technique (dans les consultations des bilans ZIP et dans les laboratoires);
- le rôle proactif joué tout au long de SLV 2000;
- l'appui dans les comités antennes du programme ZIP;
- les contributions de ressources humaines (avec le Fonds de contribution verse pour gouvernement du Québec pour défrayer les salaires des employées - fonds Bleu), matérielles (avec les ordinateurs), et financières;
- les outils informatiques.

- **Conséquence**

Les personnes consultées expriment le désir exprimé de continuer le travail en commun.

- **Facteurs clés :**

- la disponibilité et l'engagement des personnes;
- des personnalités dynamiques;
- une bonne écoute;
- une bonne compréhension des contraintes, des priorités et des ressources;
- la volonté de communiquer;
- une bonne attitude de travail et l'acceptation des contraintes.

- **Recommandation**

1. ***Continuer à mettre l'accent sur les facteurs clés identifiés ci-haut.***

ANNEXE G

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ATTEINTS LÀ OÙ EC INTERVIENT

Les données et les énoncés de cette annexe viennent de la base de données du SIG en date du 8 mai 1997, des entrevues et de l'examen des documents.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
Biodiversité	Acquisition de 6300 ha sur 7000 ha.	L'objectif initial sera atteint à la fin du programme. Les bénéfices ou les désavantages économiques et environnementaux (l'usage versus le stress) des habitats ne sont pas évidentes aux examinateurs.
	Protection des espèces - 12 sera atteint par le biais des RNF, le reste par les OENG et le MEF	Le gouvernement fédéral a investi des ressources financières et ses ressources humaines liées à juridiction fédérale. Le gouvernement provincial a utilisé ses mécanismes (statuts). Cette façon de faire a permis de réaliser en 2 ou 3 ans des objectifs qui auraient pu prendre jusqu'à 20 ans. De même, 7 réserves écologiques qui n'auraient pu l'être autrement ont pu être créées.
	Portrait de la biodiversité	Une base de données et un système est en développement et un système expert de prise de décision est en développement. L'objectif initial a été modifié et un comité technique a été créé après la 3 ^e année du plan.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
	Aide aux groupes pour la conservation des habitats	Il y a un manque d'intégration entre les volets, le SCF, le MPO, le CSL et le MEF.
		<p>On entrevoit une amélioration du partenariat et une sensibilisation accrue des ONG. Par exemple, au début du PASL, 5 groupes ont participé au premier atelier de 1988. Le 8^e atelier, tenu au cours du SLV 2000 regroupait 150 groupes participants. Ces ateliers ont permis un transfert de connaissances scientifiques et juridiques aux ONG.</p> <p>Aucune mesure n'existe pour quantifier ou qualifier ce transfert.</p>
Implication communautaire		
Programme ZIP	Rapports scientifiques (12 sur 44);	Le programme ZIP est vu comme un succès. Il donne la possibilité d'influencer sans utiliser une approche de confrontation. SSL assure le lien entre les comités et les paliers gouvernementaux.
	Bilans synthèse (4 sur 11).	On pourra entrevoir l'atteinte des résultats ultimes au niveau local après la mise en œuvre des PARE.
	Consultation (10 sur 10); PARE (3 sur 11).	La validation des bilans prend beaucoup de temps.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
	Établissement des comités ZIP(10 sur 10).	Quelques répondants des comités ZIP ont demandé que les données soient mises à jour. Plusieurs représentants des comités ZIP pensent que le territoire devra être élargi aux bassins versants.
		Le programme ZIP a produit les bénéfices sociaux comme la sensibilisation et une harmonisation accrue des positions des intervenants et du public. Il a aussi permis de développer des canaux de communication. Des groupes ont été formés là où il n'y en existait pas auparavant. Toutefois, les groupes des zones urbaines sont moins impliqués.
Programme interaction communautaire	80 projets sur 100.	Cette composante répond aux besoins de la population. Beaucoup de démarches auprès de la population donnent de la crédibilité au programme SLV 2000. Toutefois, les partenariats prennent beaucoup de temps à élaborer les points de vue conjoints.
Aide à la prise de décision	Le bilan I a été publié en juin 1996.	Un mauvais choix initial des représentants provinciaux a impliqué des retards dans les processus de consultation, ces derniers ayant une capacité de décision insuffisante.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
	Le bilan II sera terminé à la fin du plan (avril 1998).	L'approche a été longue à négocier entre les partenaires. Bilan Initial qui visait 35 enjeux, puis 9, a finalement été réduit à 5 (ex.: agricole, etc.). Le bilan se limitera donc à 5 fiches enjeux et à 5 rapports techniques. Ce 2 ^e bilan est axé sur les enjeux environnementaux et la prise de décision. Pour le moment, on est toujours incapable de faire les liens de causalité sauf pour certains grands programmes comme le Programme d'assainissement des eaux. Certains liens entre les résultats et les problèmes environnementaux visés au départ seront faits. Il y aura un lien avec les indicateurs du Bilan I.
	Publication de 4 types de produits d'information scientifique et environnementale.	Ce résultat sera atteint à la fin de SLV 2000.
	Évaluation de l'apport de contaminants des Grands Lacs, des tributaires et de leurs effets.	Les résultats sont complétés, les articles en rédaction et les conclusions sont disponibles depuis l'été 1997.
	Soutien.	Le développement d'outils de gestion écotoxicologique progresse normalement. L'opération de base du programme et l'assurance de la qualité sont réalisées.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
	Indicateurs biologiques.	La majorité des activités sont complétées.
	Suivi ichthyologique.	Plusieurs activités sont complétées mais on accuse du retard pour la livraison du rapport.
	Collection de poissons.	Le projet a été livré.
Protection	11 usines - 8% sur 90% de réduction des rejets toxiques des usines rejetant leurs eaux usées sans traitement adéquat; 27 étapes complétées sur 63.	Les négociations avec l'industrie et la caractérisation des rejets prennent plus de temps que prévu. La réduction des toxiques aura un impact environnemental indirect. Le programme s'applique au fleuve Saint-Laurent et aux tributaires majeurs.
Programme d'intervention	3 usines sur 22 usines - réduction optimale des rejets liquides toxiques des usines ayant déjà implanté des technologies de traitement; 58 étapes complétées sur 108.	Les négociations avec l'industrie et la caractérisation des rejets prennent plus de temps que prévu.
	0 sur 23 usines de pâtes et papier; 80 étapes complétées sur 138.	Les négociations avec l'industrie et la caractérisation des rejets prennent plus de temps que prévu. L'industrie des pâtes et papiers a reçu une couverture médiatique négative à cause de l'indice Chimiotox. La réponse a été utilisée par le Comité d'harmonisation pour travailler à changer la perception des médias à l'égard de ce secteur d'activité.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
Programme de DDT	50 usines poursuivent la réduction de 90% des rejets liquides toxiques des 50 industries de PASL.	Les résultats ont été dépassés (96% de réduction réalisés à la fin de 1995).
	41 sur 54 développements de technologies.	Les renseignements sur les projets de développement et de démonstration de technologies sont communiqués.
	49 sur 58 financements de projets de développement de techniques supportés.	On relève plusieurs bénéfices économiques: 10,5 millions de dollars sont directement attribuables aux composantes; les projets financés ont généré 145,2 années personnes de travail et une valeur ajoutée de 7 millions de dollars, dont le versement de 4,6 millions de dollars en salaires et gages avant impôts.
Restauration	Projet sur le Canal Lachine ne sera pas réalisé.	La volonté et l'argent sont des conditions sine qua non pour faire la restauration.
	Développement d'outils éco-technologiques	Le résultat consiste en l'établissement de projets pilotes pour la validation de méthodes de restauration et de développement d'outils éco-technologiques et la production des guides.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
	3 plans de restauration sur 4 seront réalisés.	Le résultat le plus important consiste en l'établissement et la diffusion de guides de restauration. Le but des projets pilotes était de réaliser un guide. Il a été livré, imprimé et est présentement vendu aux intervenants. Il a suscité beaucoup de partenariat avec le public et la compagnie Argus.
		On ne peut pas mesurer les bénéfices avec environ 300 000\$ par an. Il aurait fallu investir tout l'argent sur un seul site pour observer des bénéfices. On a préféré identifier les problématiques majeures, les endroits à risque, faire des guides et diffuser l'information pour que la restauration se fasse par les autres et par la communauté avec les outils que nous avons développés.
Support au Plan	Les Comités d'harmonisation et le Bureau de coordination ont été créés.	La formation du CH de communication a apporté une image corporative au programme SLV 2000.
		Il y a du support variable pour le rôle de secrétariat de BC (voir annexe J, sous la section de rôles et responsabilités).
Coordination	114 activités sur 241.	Les personnes interrogées n'ont pas formulé de commentaire à propos de ce résultat.

Volet	Résultats atteints au 8 mai 1997	Énoncé
Communication	Production des rapports: Rapport biennal; le Fleuve, la Source.	Il y a beaucoup d'appui pour la réalisation des colloques, mais ces derniers manquent de synthèse (rapide), d'analyse stratégique et de suivi.
	Revue des presses (analyses 95 & 97)	Les analyses ont été utilisées pour connaître la perception de la clientèle et pour modifier les images (p. ex. avec le volet Protection)..
	Consultations (comités ZIP).	Il semble plus difficile d'attirer les citoyens de la ville aux rencontres.
	Colloques (ABQ 96).	Selon les répondants d'EC, le programme de communication est un grand succès et il a contribué à l'harmonisation des relations fédérales/provinciales. Par contre, il est difficile de mesurer si les clientèles cibles ont été rejointes.
	15 produits corporatifs sur 32.	Les communiqués de presse sont utilisés pour changer l'attitude des médias et de la population.

ANNEXE H

CADRE DE PERFORMANCE DU SLV 2000 OU EC INTERVIENT

Résultats ultimes (QU'ON VEUT ATTEINDRE)	Résultats intermédiaires	Clientèles (QUI)	Activités	Produits (COMMENT)
<ul style="list-style-type: none"> • Santé de l'environnement • Santé des citoyens protégée • Santé de l'économie • Utilisation du fleuve par les citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociaux: • Sensibilisation des clients • Connaissance des clients • Participation des clients • Décisions et actions prises • sur une base scientifique par les clients après examen de risque des actions sur l'environnement, la santé et l'économie • Changements de comportements • Mobilisation des intervenants et réseautage • Environnementaux : • Transfert de connaissances et technologies • Réduction des substances toxiques • Restauration des sites • Qualité de l'eau - Qualité du milieu • Populations en hausse • Connaissance de l'état de l'environnement • Économiques: • Investissement - Création d'emploi • Développement de l'éco-tourisme • Gestion • Visibilité, crédibilité • Établissement de priorités • Intégration des priorités stratégiques avec d'autres initiatives écosystémiques • Harmonisation des programmes (et priorités) • Accroissement des connaissances/expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs publics, privés, locaux • Intervenants du milieu; ONG's • Citoyens - citoyennes • Comités ZIP • Communautés • Utilisateurs du fleuve • Communauté scientifique • Universités • Collèges • Industries polluantes • Associations industrielles • Gestionnaires/décideurs du programme • CH • CGE • CGR • Ministres et députés 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de connaissances • Développement de partenariats • Soutien et financement de SSL/comités ZIP • Financement de projets • Analyse et validation des connaissances • Production de rapports • Diffusion de rapports • Consultations publiques • Caractérisation des rejets • Intervention sur des industries. • Développement de technologies • Planification de rétablissement d'espèces • Acquisition et restauration d'habitats • Soutien technologique/informatique • Suivi environnemental • Partage d'information • Développement du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations • Réunions d'information • PARE • Outils développés (Indicateurs Chimiotox., technologies etc.) • Bases de données • Rapports • Bilans • Guides • Bulletins • Fiches • Articles scientifiques • Événements scientifiques • Événements de presse • Colloques • Forums • Plans harmonisés • Rapports annuels • Comptes rendus • SIG

↓	↓	↓	↓	↓
Résultats ultimes (QU'ON VEUT ATTEINDRE)	Résultats intermédiaires	Clientèles (QUI)	Activités	Produits (COMMENT)
EXEMPLES DES INDICATEURS				
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de l'environnement démontre la relation entre la pression, l'effet et la réponse de l'environnement aux actions pour utiliser les ressources naturelles • Décisions qui ont été prises sur l'utilisation des ressources ne dépassent pas la capacité de l'environnement de se générer et de se régénérer • % d'augmentation d'utilisation du fleuve par les citoyens (ex. natation, canotage) • Santé des populations d'espèces • Diversité de l'habitat • Émissions des substances toxiques ne présentent pas de risques sérieux pour la santé des humains et de l'environnement • Augmentation du tourisme • Augmentation du Produit domestique brut 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la sensibilisation des problématiques environnementales face au Saint-Laurent • Processus en place pour évaluer les risques d'utilisation des ressources sur l'environnement et sur la santé économique et sociale de la population présente et future. • % de restauration des espèces spécifiques • % d'habitats restaurés par rapport aux besoins (%) • % de réduction des substances toxiques. • Les risques de contamination à la santé des humains sont identifiés et communiqués à la clientèle cible • Création de nouveaux emplois # • \$ d'argent dépensé 	<ul style="list-style-type: none"> • % d'augmentation des # de partenaires • Représentation des intérêts des partenaires • # et diversité des membres des partenaires • Durée de la participation des partenaires • Contribution monétaire et non monétaire des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • % de participation de la clientèle cible • Processus égal pour informer et pour allouer les services, les ressources • Contribution aux résultats intermédiaires et ultimes • Impact des activités sur les comportements et sur la prise à la décision • Expertise et activités sont crédibles • Activités sont livrées au bon moment 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande pour les produits par la clientèle • Produits sont disponibles, accessible au bon moment • # produits diffusés • Contribution aux résultats intermédiaires et ultimes • Impact des produits sur les comportements et sur la prise à la décision • Produits sont crédibles • Produits sont pertinents • Satisfaction de la clientèle • \$ d'argent dépensé

- **Annexe H présente des éléments du cadre de performance pour les composantes du programme SLV 2000 ou EC intervient.¹⁰**

¹⁰ Le façon le plus facile de comprendre le tableau est de lire par colonne.

ANNEXE I

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE CERTAINS PRODUITS SLV 2000 DU CENTRE SAINT-LAURENT PAR L. R. CONSEIL INC.

Cette annexe présente un résumé des conclusions de l'étude réalisée par L.R. Services Conseil Inc. sur l'évaluation de certains produits SLV 2000 du Centre Saint-Laurent. L'étude portait sur les points forts et les faiblesses des produits, la pertinence de ces derniers, le soutien à l'aide à la décision et les liens avec les objectifs du programme¹¹. L'auteur suggère aux lecteurs de prendre connaissance du rapport connexe soumis au Centre Saint-Laurent qui présente les éléments du contexte et les catégories de gestionnaires afin que son interprétation des informations contenues dans le présent rapport soit la plus juste possible. De plus, il soulève un inconvénient important de l'étude soit:

- qu'elle ne fait pas état du contexte d'utilisation des produits. Ce contexte varie selon les gestionnaires et sa prise en considération peut modifier la signification d'un commentaire et par conséquent, l'évaluation d'un produit.

LES PRODUITS EXAMINÉS

Les produits examinés dans cette étude sont:

1. Le rapport - synthèse sur l'état du Saint-Laurent;
2. Les capsules - éclair sur l'état du fleuve Saint-Laurent (le fleuve en bref);
3. Les rapports techniques et le bilan environnemental régional - zone d'intervention prioritaire (ZIP);
4. Le Guide de caractérisation des eaux industrielles et les Directives de contrôle de la qualité pour les substances chimiques organiques;
5. Le Bilan massique des contaminants chimiques dans le fleuve Saint-Laurent;

¹¹ Le rapport complet sera disponible de la Direction de la Revue, Environnement Canada (819)-994-6639

6. Le Barème d'effet écotoxicologiques potentiels (BEEP) (BEEP- rejets - BEEP -sédiments);
7. L'inventaire des conditions pathologiques retrouvées chez les poissons du Saint-Laurent;
8. La caractérisation des BCP et des HAP dans les eaux de la station d'épuration de la communauté urbaine de Montréal et dans le panache de son effluent dans le Saint-Laurent.

LE DIAGNOSTIC SUR LES PRODUITS

L.R. Services Conseils Inc. souligne quelques notes importantes sur les coûts des produits, la fréquence d'utilisation, le cycle décisionnel et les populations cibles à considérer lors de la lecture et l'analyse de son rapport.

Selon l'auteur, on ne retrouve aucune référence aux coûts des différents produits dans les fiches. Selon L.R. Services Conseils Inc., il était impossible d'obtenir des responsables une évaluation détaillée permettant d'affirmer que les coûts sont comparables et complets.

De plus, à la suite d'une analyse des différents types de produits à l'étude, Louise Roy Services Conseils Inc. en est venue à la conclusion que les questions reliées à la fréquence d'utilisation des produits ne pourraient pas être abordées dans le cadre du présent mandat. D'autres produits s'adressent à des clientèles plus larges que celle rejointe par l'étude, et les données recueillies apparaissent trop fragmentaires pour être significatives; c'est le cas des Capsules-éclair, du Rapport-synthèse et des Bilans ZIP. Enfin, de nombreuses informations contenues dans les documents à l'étude sont reprises sous diverses formes (résultats intégrés à des rapports, mémos aux décideurs, document de vulgarisation, etc.) qu'il est impossible de recenser ici. Les décideurs peuvent donc avoir accès aux données et aux analyses à partir de plusieurs sources qui pourraient, du moins en théorie, s'alimenter aux documents à l'étude. Toutes ces raisons ont paru justifier l'abandon du critère de fréquence qui apparaîtrait donner, dans le contexte de cette présente étude, un portrait incorrect de l'utilité des produits.

Pour ce qui est du cycle décisionnel, plusieurs répondants ont signalé que les documents pouvaient être utiles à certains gestionnaires, mais n'ont pas pu confirmer qu'eux-mêmes utilisaient les documents dans le cadre de leurs responsabilités spécifiques(énumération).

Enfin, l'auteur signale également que plusieurs répondants, tout en reconnaissant l'utilité potentielle des produits visés par l'étude, n'estimaient pas en constituer les populations-cibles. Retenues en fonction de leurs responsabilités afin d'évaluer la portée des outils d'aide à la décision du CSL, les personnes rejointes ne représentaient pas tous les groupes-cibles des produits et ne sont donc pas représentatifs de toute la clientèle des produits du CSL.

RAPPORT-SYNTHÈSE SUR L'ÉTAT DU SAINT-LAURENT

“On notera d'abord (voir fiche 1A) que la finalisation du rapport-synthèse correspond au premier sous-objectif du volet Aide à la décision cité dans l'Entente d'harmonisation. De par sa nature d'opération conjointe, la finalisation du bilan concourt également à l'atteinte du but de l'Entente (art.III) qui prévoit "l'harmonisation des efforts du Canada et du Québec en vue d'une coopération et d'une concertation efficace".

NOTE – L'objectif de l'Entente est peu défini et les objectifs formels sont avant tout descriptifs.

Les perceptions recueillies tant auprès des producteurs que des utilisateurs du rapport-synthèse restent marquées par les nombreux débats entourant sa conception. Malgré l'importance du document, plusieurs éléments relatifs au rapport-synthèse n'ont pas fait l'objet d'une définition précise. La définition des clientèles visées par le premier bilan, par exemple, est demeurée très large, le premier volume se voulant destiné à la communauté scientifique et le second, aux décideurs/gestionnaires. Ces orientations ont d'ailleurs fait l'objet de vives critiques de la part des hauts gestionnaires, ce qui a amené les responsables à recentrer leurs efforts sur les besoins spécifiques des décideurs.

De plus, les discussions autour du rapport-synthèse ont cristallisé plusieurs des débats majeurs entre la démarche scientifique et les exigences de la gestion. L'une des grandes retombées de la préparation du document aura peut-être été de permettre de clarifier les termes du débat et de mieux préciser les attentes des uns et des autres.

Tous les gestionnaires ne partagent pas la perception des producteurs du rapport-synthèse. Tant au niveau de la forme que du fond, plusieurs des gestionnaires de niveau supérieur rencontrés au cours de l'étude ne se perçoivent pas comme l'un des publics cibles du document. Ce sont les gestionnaires de niveau intermédiaire, de même que ceux attachés à des volets à portée plus intégrative, qui utilisent davantage le rapport-synthèse.

CAPSULES-ÉCLAIR SUR L'ÉTAT DU FLEUVE SAINT-LAURENT (LE FLEUVE EN BREF)

Conçues en 1991, les capsules - éclairs sont des outils d'information générale plutôt que d'aide à la décision. La préparation de ces produits est prévue dans le cadre des activités du volet aide à la décision de SLV 2000. L'objectif visé est de fournir des informations biologiques, physico-chimiques et socio-économiques sur le fleuve qui soient facilement accessibles. La clientèle - cible des capsules - éclairs s'est considérablement élargie au fil des ans et couvre maintenant, en plus des employés du CSL, les partenaires (fédéraux et provinciaux) de SLV 2000, les groupes et associations intéressés et le grand public. Étant en premier lieu des outils d'information générale plutôt que d'aide à la décision, c'est probablement ce qui explique que plusieurs répondants de l'étude ne les utilisent pas.

RAPPORTS TECHNIQUES ET BILAN ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL - ZONE D'INTERVENTION PRIORITAIRE (ZIP)

En plus de répondre à un objectif défini de l'Entente, les documents ZIP peuvent être utiles aux responsables du programme Interactions communautaires en leur fournissant des informations spécialisées permettant de sélectionner les projets susceptibles de recevoir un soutien financier et technique. De manière plus indirecte, la préparation des documents ZIP entraîne de nombreux échanges avec des vis-à-vis des volets Aide à la décision et Biodiversité. Des liens de communication et d'échanges ont également été établis avec des professionnels attachés aux volets Assainissement agricole et Restauration. Son approche novatrice a permis de réunir, pour la première fois à l'échelle régionale, des informations fiables et objectives sur l'état du milieu et le programme a été bien accueilli par la population. Autant les producteurs que les utilisateurs se montrent satisfaits des résultats des rapports. Les producteurs rencontrés espèrent maintenant que les comités ZIP pourront bien cibler leurs priorités, s'orientant vers les champs d'action où les gouvernements peuvent difficilement intervenir. D'autre part, les utilisateurs croient que les documents ZIP sont bien intégrés

au cycle décisionnel des gestionnaires du volet Interaction communautaire et des gestionnaires reconnaissent aussi que les documents ZIP pourraient être utiles à différentes phases de leur propre cycle décisionnel, mais peu s'y réfèrent concrètement. Les séries de documents ZIP paraissent bien convenir aux besoins des comités ZIP lors de la préparation des PARE. Ils apparaissent toutefois trop spécialisés pour une distribution auprès des citoyens et citoyennes qui n'ont pas déjà une solide expérience dans le domaine.

GUIDE DE CARACTÉRISATION DES EAUX INDUSTRIELLES ET LES DIRECTIVES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ POUR LES SUBSTANCES CHIMIQUES ORGANIQUES

La réalisation du Guide est la réponse à certaines difficultés rencontrées dans le cadre du PASL notamment celles relatives à l'objectif de réduction de 90% des rejets des industries prioritaires qui devaient s'appuyer sur les données fournies par les laboratoires privés, mais il s'avéra plus difficile que prévu d'obtenir des résultats homogènes et de qualité satisfaisante, ce qui entraîna des retards importants dans la réalisation des objectifs du volet.

Les deux partenaires gouvernementaux de l'Entente ont harmonisé leurs normes respectives et adopté le Guide de caractérisation des eaux industrielles SLV 2000. En ce sens, le Guide répond directement aux exigences du programme de caractérisation tel que défini dans l'Entente SLV 2000 puisqu'il stipule, avec précision et clarté, les normes de qualité des études de caractérisation exigées par le programme. Le Guide et les Directives sont destinés aux laboratoires privés d'analyse ainsi qu'aux gestionnaires chargés de définir et de vérifier la qualité des résultats attendus.

En matière de résultat, les gestionnaires rencontrés se sont dit convaincus que la reconnaissance de qualité générale du Guide et de son orientation en faveur du "contrôle de la qualité" par l'ensemble des parties concernées (la communauté scientifique, les industries, les deux paliers de gouvernements) a grandement facilité les négociations autour des plans d'assainissement des industries prioritaires. En fournissant une base de caractérisation fiable et rigoureuse, le Guide leur paraît avoir eu un impact majeur sur toutes les activités entreprises dans le cadre du volet Protection. En outre, les utilisateurs estiment que l'adoption du Guide a eu un impact positif sur les standards de qualité des laboratoires privés.

Les producteurs du Guide et des Directives sont très satisfaits de la qualité générale de leurs produits et selon eux, les utilisateurs ciblés ont bien été

rejoints. Les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés et les responsables du Volet Protection disposent maintenant d'outils de référence leur permettant d'assurer la qualité et l'homogénéité des analyses de laboratoire dont ils ont besoin. Les producteurs retiennent aussi le succès de l'approche dite "contrôle de la qualité" dont la qualité scientifique a été reconnue par les comités de pairs. En définissant les seuils de qualité à atteindre plutôt que les processus à suivre, le Guide et les Directives ont grandement facilité la tâche des gestionnaires, puisqu'ils leur ont fourni à la fois une base de sélection des laboratoires et des assurances solides quant à la qualité des données fournies. Selon les producteurs, les documents ont aussi eu divers impacts indirects, notamment le développement du leadership du laboratoire régional en matière de génotoxicité et la transformation de la culture d'entreprise de certains laboratoires, amenés par la force des choses à élever leurs standards de qualité. De plus, le Guide a amené une harmonisation des approches fédérales et provinciales en matière d'analyse de laboratoire.

En terminant, l'approche "de contrôle de la qualité", développée par le CSL et adoptée par les partenaires de SLV 2000, est unanimement reconnue comme la caractéristique la plus originale et la plus significative du Guide et des Directives. De l'avis des producteurs comme des utilisateurs, cette approche a exercé une influence majeure sur toutes les études de caractérisation du volet Protection et, par ricochet, sur l'adoption des plans d'assainissement par les industries prioritaires. Ce sont des outils dont la rigueur est scientifiquement démontrée et dont l'utilité est reconnue par toutes les parties concernées (incluant les industries).

BILAN MASSIQUE DES CONTAMINANTS CHIMIQUES DANS LE FLEUVE SAINT-LAURENT

Les bilans massiques s'inscrivent expressément dans le cadre des plans conjoints, PASL et SLV2000 ; les deux s'adressent également aux mêmes populations-cibles : les gestionnaires de l'Entente, l'ensemble des gestionnaires de l'environnement et la communauté scientifique. Plus indirectement, ils peuvent également être utiles aux différents comités ZIP auxquels les bilans massiques offrent une vision d'ensemble de la contamination.

Les résultats du premier bilan ont mis en évidence la présence de congénères de BCP très toxiques dans la région de Montréal, de même que l'importance des apports atmosphériques et agricoles. Les résultats du second bilan confirment largement certains des résultats obtenus dans le 1^e Bilan

(sauf pour un seul contaminant). En outre, le Bilan II fournit une première évaluation des variations temporelles des contaminants et il met en évidence la très faible concentration de contaminants d'origine industrielle, l'apport moins important qu'initialement prévu de contaminants en provenance des Grands Lacs et l'apport important du Lac Ontario (Atrazine). L'étude a également illustré l'importance majeure du phénomène de l'érosion des berges.

Les producteurs estiment que les bilans massiques ont bien répondu aux objectifs qui leur avaient été fixés et que les résultats obtenus sont à la fois pertinents et importants (voir résultats, fiche 5A). Les producteurs soulignent qu'il revient aux décideurs-gestionnaires de trancher au sujet de l'utilité et de l'utilisation des résultats de recherche. Cette mise au point faite, les producteurs croient que les résultats du bilan massique pourraient directement servir à l'identification et à la priorisation des enjeux et, de manière plus indirecte, à la sélection des cibles, particulièrement en offrant une base de comparaison, ou lors de situation de crise, en établissant les seuils de normalité. Par contre, les producteurs précisent que, malgré les souhaits des décideurs de disposer d'un tel outil, une étude comme celle du bilan massique ne permet pas d'évaluer les actions puisqu'elle ne permet pas de relier directement une intervention à des impacts dans le milieu.

Presque tous les utilisateurs rencontrés ont estimé que les bilans massiques répondaient aux objectifs fixés par l'Entente. Selon plusieurs répondants, l'étude répond bien à des questions importantes des gestionnaires en fournissant des informations fiables sur la nature et la sources des contaminants.

Pour le Bilan II, en plus des défis techniques, les difficultés sont surtout venues des fortes réserves d'autres chercheurs du volet Protection face aux méthodes utilisées et aux interprétations des données (voir fiche 5C - critiques). À l'appui de leur approche, les producteurs soulignent que le document a été soumis à l'examen des pairs et a été préparé avec l'assistance d'un scientifique universitaire, réputé pour sa rigueur.

En terminant, la présentation au CGE des résultats de l'étude sur les bilans massiques des contaminants a grandement contribué au rayonnement de l'étude et, conséquemment, à l'utilité des résultats produits. Plusieurs des gestionnaires rencontrés ont reconnu que c'est surtout grâce à la présentation qu'ils ont pris connaissance des résultats de l'étude, lesquels les a ensuite guidé dans la préparation du Plan III (importance des tributaires, du volet agricole, etc.).

BARÈME D'EFFETS ÉCOTOXICOLOGIQUES POTENTIELS (BEEP) (BEEP-REJETS – BEEP-SÉDIMENTS)

Le premier outil BEEP (le BEEP-rejets) "a été développé afin d'évaluer et comparer sur une même échelle de toxicité, les effets biologiques potentiels des toxiques contenus dans les effluents des 50 usines prioritaires du Plan d'action Saint-Laurent (PASL)" (Capsule-éclair no 74). Sa production est intimement liée aux besoins du volet Protection de SLV 2000 et correspond également aux objectifs du volet Aide à la décision. En fait, les BEEP sont destinés à l'ensemble des gestionnaires de programmes reliés à des actions de décontamination environnementale.

Selon les producteurs, l'une des grandes caractéristiques des outils BEEP est qu'ils ont été développés en étroite relation avec plusieurs des futurs utilisateurs. Les producteurs se veulent résolument orientés vers l'action et cherchent à adapter leurs outils aux besoins spécifiques de leur clients.

De plus, ils croient que les résultats des outils BEEP correspondent bien aux objectifs fixés, compte tenu des ressources financières mises à leur disposition. Ils considèrent que les points forts des outils BEEP sont leur bon rapport coût/bénéfice (prix abordable compte tenu des résultats attendus) et l'appui direct apporté aux décideurs en leur fournissant des données comparatives immédiatement accessibles. Ils estiment aussi que les outils BEEP offrent des données comparatives qui peuvent être utiles à diverses étapes du cycle décisionnel, mais ils insistent pour dire que ce ne sont que des outils d'aide à la décision. Les décisions qui seront prises dépendent donc des gestionnaires qui doivent tenir compte de facteurs très diversifiés (scientifiques, socio-politiques, économiques, etc.).

Les résultats de l'étude montrent que les utilisateurs fédéraux et québécois de l'Entente ont des perceptions très différentes de l'utilité et de la valeur de l'outil BEEP-rejets. Pour les gestionnaires fédéraux du volet Protection rencontrés au cours de l'étude, le BEEP-rejets, utilisé en conjugaison avec le Chimiotox, est un instrument de grande valeur qui s'est révélé un outil de négociation très important avec les industries prioritaires. En effet, la qualité scientifique reconnue du BEEP, de même que les comparaisons faciles et claires qu'il fournit, ont permis d'exercer une pression très forte sur les industries, les amenant à consacrer aux programmes d'assainissement des sommes importantes. Ces gestionnaires insistent sur le fait que la valeur du BEEP a été reconnue par des études externes, de même que par des études commandées par les industries. Ils estiment également que les données BEEP peuvent être utiles à différentes étapes du cycle décisionnel et souhaitent même que d'autres indices BEEP puissent

être développés. Les gestionnaires fédéraux déplorent simplement le fait que l'outil reste encore sous-utilisé à cause, selon eux, du manque de programmes, de ressources et de structures pour en appuyer la diffusion et l'utilisation.

Les gestionnaires provinciaux rencontrés ont une toute autre perception de l'outil BEEP. Pour eux, le principe et les résultats du BEEP ne font pas l'unanimité dans la communauté scientifique, ce qui en limite l'utilité. Ils sont aussi mal acceptés par les industries qui jugent les résultats BEEP alarmistes et parfois tendancieux. Les responsables provinciaux estiment également que le BEEP ne répond pas aux questions les plus pertinentes. Réalisé à la sortie des rejets, le BEEP ne donne pas un véritable état du milieu et ne permet pas d'identifier avec certitude la source de contamination. Pour eux, l'outil BEEP fournit peu d'information supplémentaire par rapport à ce qui se trouve déjà dans la littérature ou aux résultats de chacun des bioessais. Ils estiment que les négociations avec les industries auraient eu les mêmes retombées si elles s'étaient simplement appuyées sur les résultats des bioessais. Enfin, les gestionnaires provinciaux ont déploré le coût élevé de l'outil qui empêche d'y recourir facilement, ce qui en compromet l'utilité. Faute d'accorder une grande valeur à l'indice BEEP, les gestionnaires provinciaux ne recourent évidemment pas aux résultats qu'il génère; l'outil n'est donc pas utilisé durant les diverses phases de leur cycle décisionnel.

En conclusion, la production des indices BEEP s'inscrit nettement dans le cadre de développement d'outils intégrés d'aide à la décision. Elle illustre aussi certaines des grandes difficultés de la conception de tels outils, tant du point de vue des producteurs que des utilisateurs:

- 1) les producteurs estiment que la responsabilité de production de ces outils devraient relever de chaque volet et ils jugent que les recherches nécessaires devraient recevoir un plus grand appui financier dans le cadre des grands plans d'action;
- 2) les utilisateurs n'ont pas tous la même perception de l'utilité de l'outil. Ces divergences d'opinion montre la difficulté de développer un instrument scientifiquement valide et de le faire accepter par toutes les parties concernées.

INVENTAIRE DES CONDITIONS PATHOLOGIQUES RETROUVÉES CHEZ LES POISSONS DU SAINT-LAURENT

L'étude des conditions pathologiques retrouvées chez les poissons est une recherche scientifique novatrice réalisée dans le cadre de SLV 2000 en réponse à certains besoins identifiés lors du PASL.

Les producteurs de la recherche situent eux-mêmes leurs travaux dans le cadre du volet Aide à la décision de SLV 2000, comme une réponse partielle au sous-objectif qui prévoit l'évaluation "des effets in situ des apports des substances toxiques sur différentes composantes biologiques de l'écosystème du Saint-Laurent".

Les objectifs de l'étude étaient d'obtenir un portrait épidémiologique complet et fiable de l'état de santé des différentes espèces de poissons du fleuve et, le cas échéant, d'identifier les causes (naturelles ou non) des pathologies identifiées. On voulait aussi vérifier l'hypothèse selon laquelle l'état de santé des poissons est un indicateur fiable de la santé générale de l'écosystème concerné. Selon les producteurs, les objectifs ont été atteints. Les résultats directs de l'étude permettent en effet de conclure que, des 35 espèces étudiées, une seule présentait des pathologies inquiétantes. Le bilan de santé des poissons peut être considéré satisfaisant et, sauf exception, la chair poisson est donc propre à la consommation humaine. Ces résultats devraient intéresser les populations ciblées, c'est-à-dire l'ensemble de la communauté scientifique et, plus particulièrement, les différents scientifiques engagés dans la gestion des ressources ichtyologiques, de même que les différentes instances gouvernementales responsables de la gestion des poissons, notamment le MEF. Les responsables de Santé Canada devraient également être intéressés.

Les responsables de l'étude estiment que les résultats disponibles ont déjà servi à la fois à la préparation du futur Plan III et que, si les décideurs en prennent connaissance, ils pourraient également influencer diverses phases du cycle décisionnel. De plus, les producteurs sont particulièrement fiers de souligner que, déjà, leur étude a permis de faire face à deux crises médiatiques différentes. Par ailleurs, le retour sur ces deux crises ont amené les producteurs à déplorer le fait que les décideurs se montrent souvent plus sensibles aux pressions de toutes sortes (groupes, médias, etc.) qu'aux enseignements de la science. Ils déplorent aussi que le public, et les divers groupes de pression, choisissent souvent mal leur cible, faute de connaissances scientifiques suffisantes.

Parmi les points forts de l'étude, les producteurs soulignent d'abord que les résultats disponibles correspondent à des besoins maintes fois exprimés par diverses associations (dont celles de pêcheurs) et par le public.

Comme on l'a souligné plus haut, la majorité des gestionnaires rencontrés au cours de l'étude (réputés être des utilisateurs potentiels des produits du CSL) ne connaissait pas l'étude ou la connaissait mal. Fait à signaler : aucune critique n'a été rapportée et différents répondants ont rapporté avoir la plus grande confiance dans la rigueur scientifique de l'équipe de recherche.

Notons, en terminant, qu'aucun utilisateur direct de la recherche sur les pathologies des poissons n'a pu être rencontré au cours de la présente étude. Toutefois, selon les producteurs, elle offre un bon exemple de recherche scientifique répondant à des interrogations du grand public, des groupes spécialisés et des décideurs. Elle a aussi permis de développer de nouveaux domaines d'expertise, a contribué (même de manière indirecte) à différents volets de SLV 2000 et a donné lieu à d'intéressantes concertations fédérales/provinciales autour des études sur les ressources ichtyologiques.

CARACTÉRISATION DES BCP ET DES HAP DANS LES EAUX DE LA STATION D'ÉPURATION DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL ET DANS LE PANACHE DE SON EFFLUENT DANS LE SAINT-LAURENT

Dans le cadre de SVL 2000, l'étude de caractérisation de la CUM peut se rattacher à l'un des sous-objectifs du volet Aide à la prise de décision qui, sous la rubrique "Transport des contaminants", propose de : "suivre le transport des contaminants en provenance de sources ponctuelles et diffuses et identifier les éléments (air, eau, sédiment, biota) et les aires les plus exposées aux contaminants".

Appelés à identifier les clientèles ciblées par l'étude, les producteurs ont rapporté que les résultats de l'étude devraient intéresser à la fois les gestionnaires de l'Entente et ceux de la CUM, de même que l'ensemble des gestionnaires de l'environnement, les comités ZIP des zones concernées, les consultants externes, les groupes de pression et les responsables municipaux de la gestion de l'eau. Ils estiment aussi que leur étude a bien rejoint les clientèles visées et qu'elle a donné les résultats escomptés dans les délais prévus.

Les difficultés surmontées constituent les points forts de l'exercice. Ainsi, les producteurs sont très satisfaits d'avoir réussi à établir un protocole d'entente avec la CUM, avec l'accord des autorités québécoises concernées. Cette première collaboration entre le CSL et des instances municipales présentait certaines difficultés juridiques et administratives qui ont finalement été résolues à la satisfaction des parties. Par ailleurs, l'étude constituant également une première sur le plan scientifique, il a fallu développer (très rapidement) une méthodologie appropriée.

De l'avis des producteurs, comme des utilisateurs ayant commenté l'étude, la grande retombée de l'exercice aura été de servir d'appui au programme de caractérisation des effluents municipaux entrepris par le MEF. Les responsables du MEF ont misé sur l'étude et choisi de retenir la même approche et la même méthode. Comme la méthode est la même que celle du bilan massique, des comparaisons intéressantes devraient être possibles. De plus, grâce à l'étude, le CSL a été invité à participer au comité de la CUM sur le traitement des eaux.

Invités à commenter l'apport potentiel de l'étude sur le cycle décisionnel, les producteurs ont tenu à préciser que les conclusions d'une telle étude ne peuvent qu'être scientifiques et que c'est donc aux décideurs/gestionnaires de décider de son usage et d'en gérer les impacts. Cette réserve faite, les producteurs estiment que l'étude peut servir à différentes phases du cycle décisionnel. Déjà, ils l'ont d'ailleurs utilisé lors de l'exercice de planification du Plan III.

En terminant, l'étude sur les effluents de la CUM témoigne bien de l'intérêt croissant accordé au monde municipal par les responsables de SLV 2000.

ANNEXE J

FAIBLESSES PRINCIPALES

L'annexe J présente les principales faiblesses des composantes du programme SLV 2000 où EC intervient. Les constatations découlent des entrevues, de la revue des documents, des dossiers et des groupes de discussion. Les constatations exprimées ici sont quelquefois de nature générale et ne s'appliquent pas à tous les volets ou aspects de SLV 2000. Nous tenterons toutefois d'être le plus spécifique possible. Les constatations, conséquences et facteurs clés touchent les enjeux et critères de la revue (Annexe B). Les recommandations, selon nous, sont la réponse logique aux constatations, conséquences et facteurs clés.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- **Constatation**

L'analyse de la documentation et des entrevues nous porte à croire que les rôles et les responsabilités des différents organismes ou forums utilisés pour gérer et coordonner SLV 2000 sont imprécis, surtout l'un envers l'autre. La perception de ces rôles varie aussi beaucoup selon les personnes interviewées.

COMITÉS D'HARMONISATION

- **Commentaire général**

L'Entente fédérale/provinciale décrit les buts, les activités et les ressources globales qui seront attribués à chaque volet par chaque niveau de gouvernement. L'allocation détaillée des ressources est toutefois rarement précisée et la définition des projets conjoints ou unilatéraux est variable.

Dans la plupart des cas, la documentation existante ne permet pas d'identifier clairement le processus décisionnel, sauf en cas de litige alors que le recours aux hauts gestionnaires des deux ministères de l'environnement est proposé.

De plus, l'analyse, la planification stratégique ou l'évaluation ne font pas l'objet d'un accord explicite. Il n'y a pas non plus dans la documentation de base, d'identification très claire des clientèles visées par les volets (à l'exception du volet Protection où les 106 clients industriels sont bien identifiés, et du programme Interaction communautaire plus clairement relié aux communautés locales). Les entrevues nous suggèrent que les représentants semblent connaître au moins intuitivement leurs clientèles, mais de façon inégale.

On ne retrouve pas de description détaillée du mandat des Comités d'harmonisation. Leur relation avec le CGE est peu précise.

De l'avis de plusieurs personnes, les liens entre les volets sont parfois insuffisants. La compréhension des objectifs, des résultats à atteindre dans les autres volets et de l'influence sur les propres activités des personnes interviewées, était souvent jugée faible.

La documentation des CGE et des CH, ainsi que le bulletin «Le Fleuve», assurent aussi une forme de lien entre les volets.

VOLET BIODIVERSITÉ

Selon toutes les parties consultées, le fonctionnement du Comité d'Harmonisation est excellent. Celui-ci fonctionne avec le support de 3 comités techniques impliqués dans les domaines de la protection des habitats, de la protection des espèces et de la production d'un bilan. Aucune définition de leur rôle n'a été retrouvée.

Selon la programmation des comités techniques et les entrevues, la définition de projets conjoints varie selon que le financement est conjoint ou que les résultats sont conjoints.

Le lien avec les autres volets (e.g. APD) est imprécis. La difficulté de créer un réseau conjoint ou de mettre en place le comité technique pour démarrer la rédaction du bilan Biodiversité le démontre bien.

VOLET IMPLICATION COMMUNAUTAIRE

Selon toutes les parties consultées, le fonctionnement du Comité d'Harmonisation est excellent. Notons que le rôle des partenaires gouvernementaux face au dépôt des PARE attendus en fin de plan n'a pas été défini.

De plus, d'après les personnes interrogées, le rôle de Stratégies Saint-Laurent de transmettre l'information du programme SLV 2000 et de conseiller les comités ZIP, n'est pas clair.

VOLET AIDE À LA PRISE DE DÉCISION

Les projets conjoints, et notamment les sources de financement, n'étaient pas suffisamment définis. Ceci a contribué aux difficultés d'opération du Comité d'Harmonisation. Son fonctionnement a été marqué par des relations difficiles, l'abandon de certains projets (collection de poissons), des retards, ou encore, un manque d'intégration dans la livraison des bilans ou la mise en oeuvre des réseaux

Les objectifs initiaux ne semblent pas avoir été partagés entièrement et la planification initiale n'a pas toujours tenu compte des difficultés de travail en partenariat et du temps requis pour harmoniser les méthodes scientifiques.

Le rôle de support aux autres volets est clairement exprimé dans les principes de l'accord fédéral/provincial (clients). Toutefois, les limites de ce support et les moyens pour le fournir n'ont pas été suffisamment expliqués. Concrètement, la planification du volet Aide à la prise de décision n'a pu accommoder les nombreuses demandes venant de l'extérieur, la marge de manœuvre de part et d'autre étant insuffisante.

VOLET PROTECTION

Le fonctionnement du comité est aussi jugé harmonieux par les parties. Les rôles conjoints et unilatéraux semblent clairs pour les personnes des deux paliers de gouvernement qui ont été interviewées. Toutefois, la documentation ne reflète pas cela de façon aussi évidente, le travail réalisé en partenariat pouvant être difficile à expliquer aux observateurs externes.

VOLET RESTAURATION

Il n'y a pas de Comité d'Harmonisation pour le volet Restauration. Le lien entre ce volet et les autres se fait à travers les liens organisationnels d'Environnement Canada. Il n'existe toutefois pas de mécanisme formel qui pourrait permettre de maximiser ses résultats avec les autres volets.

SUPPORT

La seule référence au support requis dans l'Entente est faite relativement à la création d'un secrétariat.

Le Comité d'Harmonisation sur les communications est par ailleurs expressément mentionné dans l'Entente. On y trouve une bonne définition des rôles de l'équipe de communication, de son lien avec les Comités d'harmonisation et avec le comité de gestion de l'Entente (CGE) ainsi que du processus d'approbation des initiatives de communication.

Certaines entrevues démontrent que le rôle des agents de communication dans les Comités d'harmonisation des autres volets est peu compris. La nuance entre les communications corporatives et les communications des volets n'est pas bien comprise.

BUREAU DE COORDINATION

Il n'y a pas de description détaillée des rôles et des responsabilités du Bureau de coordination. On fait référence dans l'Entente à un secrétariat.

La compréhension du rôle du Bureau de coordination varie selon les personnes interviewées. Le rôle d'appui et de secrétariat est compris tandis que le rôle en matière d'analyse et d'appui stratégiques ne l'est pas. De plus, plusieurs personnes de l'extérieur qui ont été interviewées ne connaissaient pas l'existence du bureau.

Notons que les fonctionnaires d'Environnement Canada seraient favorables à un rôle d'animation / médiation pour le Bureau de coordination alors que les personnes de l'extérieur appuient moins ce rôle et questionnent la capacité du Bureau de coordination de le jouer.

Le niveau de vérification et de suivi effectué par le Bureau de coordination est souvent jugé trop lourd. Ce rôle de vérification/suivi ne semble pas clairement établi au départ et il n'est ni discuté ni accepté par les Comités d'harmonisation et les autres composantes oeuvrant à SLV 2000.

Plusieurs jugent que la fonction secrétariat est accomplie de façon inégale. De plus, selon une analyse des dossiers du Bureau de coordination, il y aurait des différences notables entre les volets dans le niveau et la quantité d'information consignée dans les archives «centrales». Par exemple, il semble que les volets Protection et Restauration aient fait l'objet d'une planification tout aussi détaillée que les autres mais on retrouve moins d'information dans les archives du Bureau de coordination. Cette fonction de secrétariat n'est toutefois pas entièrement remplie par le Bureau de coordination.

COMITÉ DE GESTION DE L'ENTENTE

Les modalités de fonctionnement du comité de gestion de l'Entente (CGE) sont décrites dans l'Entente. Le rôle décisionnel du CGE est peu défini, par exemple pour l'allocation de ressources ou pour les changements d'orientation. Le processus décisionnel n'est pas clair et la capacité du CGE à mettre en application ses décisions est incertaine à cause du niveau hiérarchique différent des co-présidents et de la perception différente du CGE.

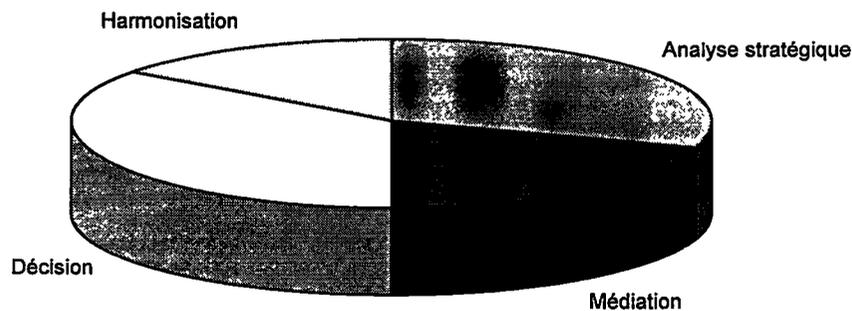
On ne retrouve pas dans la documentation, un explication du rôle de CGE à l'effet de faire l'analyse et l'orientation stratégique du programme SLV 2000.

Il existe deux perceptions sur la fonction du CGE : la première propose une stricte fonction d'harmonisation des programmes alors que la seconde retient une fonction de prise de décision beaucoup plus importante.

Le besoin d'orientation de même que le besoin de jouer un rôle d'intégration ont aussi été exprimés dans les entrevues. Pour répondre à ces attentes, une capacité d'analyse stratégique de la part du CGE serait requise. Cette capacité pourrait s'appuyer sur le Bureau de coordination, les Comités d'harmonisation et les autres partenaires (Stratégies Saint-Laurent, Comité consultatif, ...).

La participation des membres des Comités d'harmonisation au CGE se fait seulement sur une base ad hoc. Les membres ne participent pas collégialement de façon soutenue à l'orientation stratégique ou aux autres décisions du CGE. Plusieurs personnes interviewées souhaitent une participation plus active du CGE dans leurs dossiers, par opposition à une participation réactive. La Figure 2 démontre les perspectives différentes des rôles du CGE. On constate que la compréhension des rôles d'harmonisation, de décision, de médiation, d'analyse et d'orientation stratégique du CGE n'est pas claire ni partagée. Ces commentaires sont exprimés par les employés fédéraux et provinciaux dans les entrevues.

- **Figure 2 – Rôles multiples du Comité de Gestion de l'Entente:**



COMITÉ CONSULTATIF

Le Comité consultatif a été mis en place avec du retard. Plusieurs personnes interviewées croient qu'il n'a pas été assez encadré dans son mandat.

La documentation démontre que le mandat donné est relativement clair, mais de nature générale. Il a fait l'objet de précision par écrit à deux reprises.

Le comité s'est impliqué dans de nombreux dossiers, dont la production de rapports bilans, le bilan sur la biodiversité et le programme de reconnaissance. Les avis du comité ont contribué à instaurer des changements en cours de plan. Il existe toutefois une perception à l'effet que le Comité consultatif fait partie du processus décisionnel de SLV 2000, ce qui peut engendrer de la confusion.

Le Comité consultatif a exprimé le besoin de ressources et d'appuis supplémentaires pour effectuer son travail (ex.: l'appui du Bureau de coordination). Un meilleur encadrement et un mandat plus précis permettraient de relier davantage le produit attendu aux ressources actuelles consacrées à cette activité.

COMITÉ DE GESTION RÉGIONAL

Le comité de gestion régional (CGR) exerce pleinement sa capacité décisionnelle dans son domaine. Les options sur les sujets touchant SLV 2000 sont analysées et présentées régulièrement au CGR et les décisions et positions sont consignées dans les comptes rendus. Le CGR intervient pour atténuer les différences et harmoniser les efforts à l'intérieur des composantes d'Environnement Canada.

La gestion régionale éprouve toutefois de la difficulté à produire une vision stratégique à long terme sur l'enjeu du Saint-Laurent tel que recommandé par le Vérificateur général en 1993 et en 1995. Des efforts ont été faits au printemps 1997 pour développer une première vision fédérale avant d'impliquer les partenaires. L'exercice s'est révélé complexe et difficile, et n'a pas encore porté fruit.

Des considérations stratégiques seront développées et incluses dans le mémoire au Cabinet proposant le contenu d'une troisième phase.

- **Conséquence**

Dans un contexte où le nombre et le niveau de participation des partenaires augmentent sans cesse et où les partenariats deviennent plus complexes, le maintien de la coordination, de la collaboration et de l'imputabilité respective des partenaires devient très difficile surtout si les mandats divergent, la compréhension des objectifs diffère et les rôles respectifs à jouer sont imprécis. Cette croissance du nombre de partenaires rehausse l'importance de préciser les rôles et responsabilités et de définir davantage une vision stratégique commune.

- **Recommandations**

- 1. Préciser les rôles et responsabilités des mécanismes de coordination ou de décision impliqués dans SLV 2000.**

Il est recommandé de porter une attention toute particulière à la définition des rôles et des responsabilités, de même que des ressources qui y sont associées, de l'ensemble des partenaires et ce, pour les activités et l'atteinte des résultats conjoints et unilatéraux. On pourrait s'inspirer par exemple de la définition plus précise retrouvée dans l'accord fédéral/provincial de communication.

Cette recommandation devrait s'appliquer aussi aux partenaires non gouvernementaux proches du programme. Ainsi, il serait important de définir davantage le rôle de Stratégies Saint-Laurent à mesure que celui-ci évolue, notamment pour l'appui en matière de communication (ou pour d'autres domaines) et pour le partage d'information avec les comités ZIP.

Il est recommandé de développer conjointement des mandats pour chaque forum de décision, de coordination, d'harmonisation ou de consultation utilisé dans SLV 2000.

Il est recommandé d'analyser le besoin d'avoir un Comité consultatif et les options et les mécanismes disponibles pour obtenir ce service (comité formel, expert attaché à chaque volet, fonds pour acheter l'expertise spécifique au besoin, panel scientifique ad hoc, etc.). Si un Comité consultatif est maintenu, il est recommandé de préciser son mandat pour la phase III, de redéfinir sa constitution et ses règles de fonctionnement, et d'en informer l'ensemble des gestionnaires.

2. Définir les processus décisionnels utilisés pour toutes les décisions à caractère conjoint et pour le règlement des litiges.

Ce processus devrait tenir compte des rôles respectifs des forums actuels et futurs et devrait être reflété dans les accords et mandats.

3. Mettre en place un processus d'analyse stratégique, de planification, d'évaluation, de suivi et de diffusion de l'information sur lequel le CGR, les Comités d'harmonisation et le CGE pourront s'appuyer.

Discuter plus à fond du besoin de tenir davantage compte de l'analyse stratégique et des besoins des clients pour atteindre les résultats.

4. Évaluer les options pour mettre en place un secrétariat unifié (fédéral/provincial) et augmenter sa capacité d'analyse stratégique (basé sur le Bureau de coordination ou un nouvel organisme).

Il est recommandé de progresser vers un secrétariat fédéral/provincial neutre permettant une coordination accrue, une meilleure capacité d'analyse stratégique et une fourniture de services plus équilibrée entre les deux gouvernements et les partenaires. Puisque l'enjeu des ressources disponibles pour ce faire est important, il est recommandé d'évaluer la possibilité d'utiliser en priorité les ressources humaines provinciales défrayées actuellement par l'Entente.

Le rôle du Bureau de coordination doit donc être intimement lié à celui qu'on donnera au comité de gestion de l'Entente. Plus spécifiquement, il est recommandé de :

- a) renforcer les fonctions de secrétariat (secrétaires des comités et archives);
- b) préciser le rôle de suivi des progrès que le secrétariat devrait jouer (ce rôle pourrait évoluer entre la stricte vérification de l'atteinte des produits et le rôle de leader dans le développement d'indicateurs et de système de suivi);
- c) préciser le rôle d'analyse stratégique et d'information qu'il devra jouer pour le CGE;
- d) préciser le rôle de médiation et d'appui qu'il devra jouer pour les autres volets du plan.

5. Horizontaliser davantage la fonction APD et la mettre au service de l'ensemble des partenaires.

Il est recommandé de responsabiliser les gestionnaires et les scientifiques de chaque organisation participante de manière à créer une fonction d'aide à la prise de décision propre à chaque volet du plan. La communication opportune de la science au-delà des stricts forums scientifiques (forum approprié au bon moment) devrait être planifiée au départ. Une marge de manœuvre suffisante devrait être identifiée pour ce faire et pour relier davantage la science aux priorités du programme.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- **Constatations**

Le critère d'examen utilisé est basé sur l'analyse du lien entre les résultats attendus, les problèmes environnementaux et la santé du fleuve.

Nous avons observé un manque de planification stratégique permettant de faire des liens entre les problèmes environnementaux, la mission du plan d'action, ses objectifs, les résultats visés, les clientèles cibles, les composantes des partenaires, les volets du plan et les autres programmes écosystémiques.

La planification de SLV 2000, qui a été largement diffusée, fait état de 3 niveaux d'objectifs et 50 résultats principaux. Dans la documentation, on ne retrouve pas toujours de lien évident entre les problèmes environnementaux visés au départ et les résultats attendus. On retrouve des références très générales dans les documents de base, soit le mémoire au Cabinet et la présentation au Conseil du Trésor.

Selon nous, la planification stratégique permet de prioriser les résultats recherchés et de faire le lien entre les clientèles qui doivent être influencées et les activités opérationnelles à planifier pour y arriver.

Les résultats sont décrits à moyen et à long terme, et peuvent être de nature environnementale, sociale ou économique. Il est entendu que ce lien est difficile à concevoir et à exprimer.

Le plan d'action révèle qu'il est complexe et comporte plusieurs niveaux souffrant d'un déséquilibre. Il y a confusion au niveau des "objectifs à long terme", des objectifs stratégiques à long terme peu définis et des objectifs plus tactiques, à court terme. De même, au niveau des "principaux résultats", on en retrouvera à caractère tactique ou opérationnel, voir au niveau des projets ou des produits. Par exemple, le rétablissement de 12 espèces se compare difficilement à la production d'un rapport sur la biodiversité. Pourtant, la planification devrait exprimer clairement le lien entre ces deux "activités".

Le lien entre les "principaux résultats", les "objectifs à long terme" et la "mission" du plan d'action est souvent inexistant. De plus, on observe à l'occasion une certaine confusion entre les résultats attendus et les projets à réaliser ou les produits à livrer. Les exemples des "suivis du fleuve", du "bilan II", du "rapport sur la biodiversité" ou du "financement de 140 projets" permettent d'illustrer cet énoncé. Ces quatre "résultats" n'ont pas été clairement exprimés au départ. On peut craindre que l'accent mis sur l'identification des produits, plutôt que sur les résultats réels attendus, a pu créer des pressions et de la confusion, limiter les moyens et créer des délais pour l'atteinte des résultats désirés.

De plus, le plan d'action n'est pas bien situé dans le temps par rapport à la phase précédente ou la phase future. En effet, la production de PARE ouvre une porte sur l'avenir, alors que les énoncés touchant la sauvegarde de 7000 ha sont contenus à l'intérieur de l'horizon de 5 ans du plan. De plus, cela ne place pas cette excellente réalisation dans le contexte de continuation de la phase I du plan, ou encore, en perspective avec les besoins futurs.

Le tableau suivant propose une comparaison illustrant le manque de liens entre les énoncés utilisés aux différents niveaux du cadre actuel et les différences observées entre 2 volets.

**Tableau 1 :
Exemple de liens entre les niveaux du cadre de programme SLV 2000**

Niveau dans le plan d'action	Énoncés utilisés	
Mission du plan	Conserver et protéger l'écosystème du Saint-Laurent afin de redonner l'usage du fleuve aux citoyens et citoyennes dans une perspective de développement durable.	
Objectifs à long terme	Réduire les rejets liquides toxiques et éliminer virtuellement les rejets de substances toxiques persistantes.	Assurer la participation de la population à la protection et à la restauration du fleuve Saint-Laurent.
Principaux résultats	Financer et soutenir 60 projets de développement technologique visant principalement l'élimination virtuelle des substances.	Préparer 10 bilans couvrant 18 ZIP en vue de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des PARE.
<p>Dans les deux cas, la portion opérationnelle de la planification (non reflétée dans l'extrait ci-dessus) a le bénéfice d'être très claire et mesurable. Les énoncés de planification touchant le domaine communautaire sont très clairement reliés à l'objectif à long terme et à la mission du plan alors que ceux reflétant la technologie et les toxiques ont un lien moins évident.¹²</p>		

¹² Les flèches démontrent un lien direct ⇕ ou partiellement direct ↑ / ↓.

Il a aussi été observé que l'expression des résultats utilisées dans le cadre actuel masque souvent le but réel visé. Par exemple, le "résultat principal" intitulé "réalisation de 6 projets pilotes de restauration d'habitats" visait davantage à produire des guides permettant d'orienter les actions dans ce domaine.

Selon plusieurs personnes interviewées, les "objectifs à long terme" du plan d'action sont trop larges et trop nombreux. De plus, on a souvent référé à une planification produite dans un laps de temps trop court, sans période d'analyse, de validation ou de réflexion appropriée. Les échéances de planification sont souvent jugées irréalistes car la planification d'un programme si complexe impliquant de nombreux partenaires requiert une longue période. Un programme devrait allouer du temps et des ressources pour effectuer une réflexion, l'interprétation et la planification du programme subséquent.

Le tableau suivant propose, à notre point de vue, un cadre de performance à partir duquel on devrait développer la planification d'un programme. Le cadre présente la logique du programme et les indicateurs par lesquels on peut connaître les résultats atteints. La logique du programme démontre les résultats à moyen et à long terme, la clientèle dont on veut influencer le comportement, les ressources disponibles, les activités et les produits qui seront réalisés. De plus, le cadre fait le lien entre les éléments de logique du programme et les indicateurs qui pourraient être utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats.

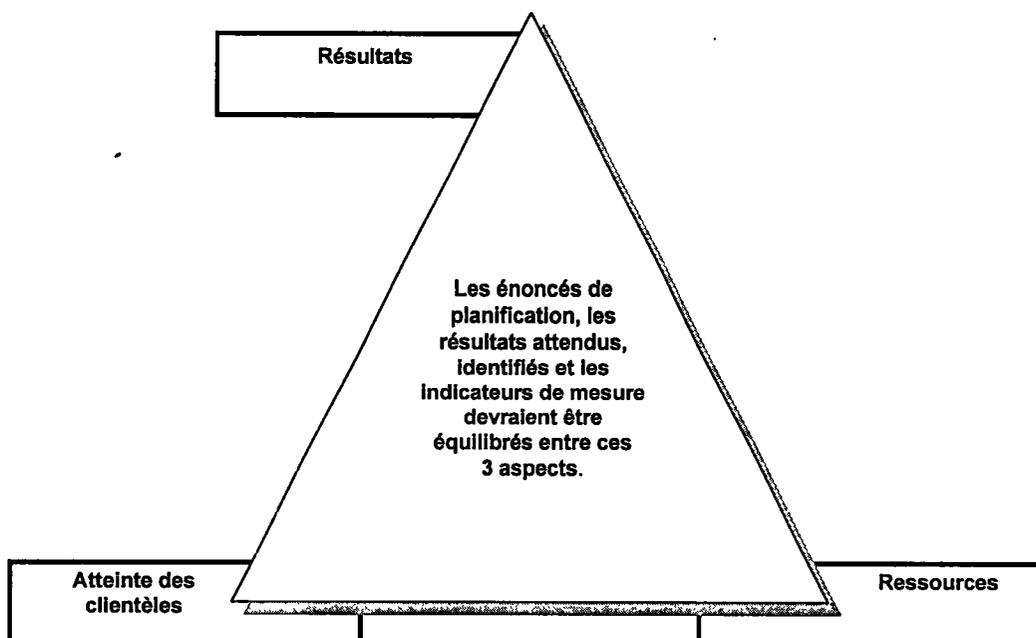
Tableau 2:
Exemple de cadre de performance proposé pour le volet biodiversité

Énoncé de mission: conserver et protéger l'écosystème du Saint-Laurent afin de redonner l'usage du fleuve aux citoyens et citoyennes dans une perspective de développement durable.

Comment ?	Qui ?	Que veut-on ?	Pourquoi ?	
Activités	Produits	Utilisateurs/ clients partenaires / bénéficiaires	Résultats à court moyen	Résultats à long terme / impacts
Acquisitions d'habitats; intendance; protection; sensibilisation du public; acquisition de connaissances; aide aux OENG; plans de rétablissement; mise en œuvre; études de statut; monitoring; surveillance.	Documents scientifiques, techniques, produits et diffusés; événements de communication spécialisés; outils de communication spécialisés; analyses réalisées. (activité)	MEF-DCPE MEF-DFH MPO-DGHP EC-SCF EC-CSL OENG; public; décideurs, intervenants internes/ externes.	15 000 hectares d'habitats le long du SL et des tributaires prioritaires sont conservés; augmentation de la population d'espèces spécifiques protégées; population spécifique sensibilisée; connaissances diffusées aux intervenants/ décideurs.	Protéger la biodiversité du Saint-Laurent et des tributaires prioritaires.
↓	↓	↓	↓	↓
Comment est-ce que on le sait?				
Indicateurs de rendement				

Les résultats et les indicateurs les plus appropriés doivent être définis, si possible, à chaque niveau. En fait, il est recommandé d'équilibrer l'effort de planification et d'identification des résultats et des indicateurs sur les 3 aspects afin d'obtenir une vue d'ensemble plus complète du programme. La Figure 1 démontre le lien entre ces 3 aspects.

Figure 1 – Lien entre les résultats, les atteintes des clientèles et les ressources (lien avec le tableau précédent)



Il nous est apparu évident qu'un programme écosystémique d'envergure devait bénéficier d'une planification stratégique à long terme en partenariat. Cette planification permettrait de faire le lien avec d'autres programmes écosystémiques comme celui sur les Grands Lacs.

Les fonctionnaires du gouvernement fédéral interviewés durant l'exercice de revue ont largement appuyé ce besoin de définir davantage une vision du Saint-Laurent et le cadre de leurs interventions.

Cette idée n'a pas été partagée au même niveau par les partenaires provinciaux, en partie pour des raisons de compréhension différente de l'implication des deux gouvernements. Il nous semble qu'Environnement Canada perçoit une phase III du PASL comme un plan d'action inscrit dans une vision à plus long terme. La vision du gouvernement du Québec, par contre, semble davantage en être une d'harmonisation de ses programmes existants à ce plan d'action. Dans ce contexte, les deux gouvernements ne partagent pas tout à fait la même vision, il semble donc difficile de développer une planification stratégique conjointe à long terme.

La différence de perspective entre les scientifiques et les gestionnaires constitue une autre contrainte pour l'élaboration d'une vision stratégique. Les personnes interviewées ont fréquemment invoqué des liens encore insuffisants entre la science et l'action.

- **Conséquences**

À notre avis, l'absence de planification stratégique formelle augmente le risque de retarder l'atteinte des résultats ultimes attendus pour le Saint-Laurent. Cette absence est partiellement responsable des difficultés encourues dans tout projet de cette nature pour allouer efficacement les fonds et choisir les domaines d'action les plus profitables pour la protection de l'environnement dans un contexte de développement durable. L'image projetée par un programme souffrant d'une planification stratégique défailante est généralement celle d'une somme de projets ayant peu de liens entre eux.

Quoique la mobilisation des ressources humaines demeure un défi constant, peu importe la nature du programme et son niveau de planification stratégique, nous croyons qu'un faible partage de la vision à long terme et de l'approche stratégique face à l'assainissement du Saint-Laurent peut contribuer à limiter l'engagement du personnel scientifique, opérationnel et de gestion.

- **Recommandations**

Il est recommandé de rédiger en partenariat un plan stratégique à long terme avant de concrétiser le plan d'action. Il est toutefois reconnu que les contraintes identifiées plus haut, surtout les contraintes de temps, la complexité du programme et du partenariat, rendent cette option difficile à appliquer à court terme. À notre avis, il faudrait donc :

- 1. EC a besoin de renforcer l'importance de la planification et de l'analyse stratégique pour le Saint-Laurent pour la ministère et dans une programme multi partenaire.**
- 2. Déterminer une orientation à la poursuite de SLV 2000: a) soit un programme d'harmonisation entre les partenaires pour une période fixe ou bien b) un programme d'harmonisation à long terme avec des partenaires gouvernementaux.**
- 3. Développer des liens entre SLV 2000 et d'autres programmes écosystémiques comme celui sur les Grands Lacs.**
- 4. Préciser la possibilité de mettre en œuvre avec les partenaires une vision stratégique à long terme (réconcilier les deux visions citées précédemment) afin de partager les objectifs à long terme.**
- 5. Continuer un exercice de planification à long terme (au-delà de la base de planification de 5 ans) basé sur des résultats environnementaux, sociaux et économiques.**
- 6. Améliorer notre compréhension du lien entre les problèmes environnementaux, la mission, les objectifs, les résultats, l'atteinte des clientèles et les ressources :**
 - a) ultimement dans un plan stratégique, tel que décrit ci-dessus, mais au minimum dans l'immédiat;*
 - b) dans l'expression des résultats, des activités, produits, clientèles qui seront retenus dans le plan d'action en développement ou dans l'exemple d'un cadre de performance proposé au Tableau 2.*

La vision actuelle d'une phase III retient cinq domaines d'intervention : l'agriculture durable, les domaines urbain et industriel, la biodiversité et la santé. Cette vision correspond aux besoins exprimés par plusieurs de réduire et de simplifier le nombre d'enjeux à traiter dans la suite de SLV 2000. Une vision stratégique à long terme devrait mettre en perspective ces domaines, analyser leur importance relative et les prioriser. Elle devrait aussi permettre de mettre en perspective les résultats déjà atteints dans chaque domaine, ceux auxquels on doit tendre et les résultats de la période de planification en cours. Elle devrait permettre également d'exprimer des résultats essentiels réalistes et de préciser les résultats "souhaitables".

Comme le contexte actuel oblige à produire un plan d'action avant qu'un plan stratégique à long terme soit disponible, chaque domaine d'action (urbain, agricole, ...) devrait au minimum faire l'objet d'une analyse stratégique, selon un cadre de performance, pour bien situer le contexte des actions proposées pour la période de 5 ans. Cette analyse devrait être rehaussée d'un point de référence indiquant clairement la problématique et l'historique de l'enjeu. Le cadre de performance proposé au Tableau 2, permet d'identifier clairement :

- les résultats ultimes et intermédiaires attendus;
 - les clientèles dont on veut faire changer les comportements;
 - les ressources allouées;
 - les activités à réaliser;
 - les produits à produire;
 - les indicateurs, pour chaque élément, décrit devront être élaborés dans une cadre de performance.
- 7. Dans l'exercice de planification en cours, uniformiser la terminologie utilisée afin de la rendre, premièrement, plus uniforme et significative tout en tenant compte (si possible) des cultures différentes des partenaires et deuxièmement, de la rapprocher de celle utilisée au Ministère. On devrait tout particulièrement faire la nuance entre les résultats attendus et les indicateurs utilisés pour les mesurer.**
- 8. Tenir compte du temps et des ressources requises pour effectuer une réflexion et préparer la planification du programme subséquent.**
- 9. Développer conjointement, au début du programme, un cadre d'évaluation et planifier les ressources conjointes pour évaluer le programme en temps utile. Faire connaître le cadre d'évaluation auprès des gestionnaires.**

INDICATEURS DE RENDEMENT

- **Constatations**

Les indicateurs utilisés dans le Système d'information de gestion (SIG) pour mesurer les progrès et les résultats ont été analysés pour évaluer leur cohérence à l'égard des résultats attendus, des objectifs identifiés et de leur liens avec la santé générale du Saint-Laurent.

L'analyse démontré que les indicateurs du SIG sont surtout à caractère administratif et ne permettent pas de faire un lien significatif avec les problèmes, la mission, les objectifs et les résultats du programme. Par contre, ils pourraient permettre d'évaluer les progrès du programme tout en laissant la mesure de l'amélioration de la santé du Saint-Laurent aux indicateurs utilisés dans les divers bilans produits dans les deux phases du plan d'action.

Les indicateurs environnementaux proposés dans les exercices de production de bilan sont malheureusement eux aussi difficiles à relier à la fois aux réalisations du programme et à l'amélioration de la santé du fleuve obtenue durant le programme.

Les bénéfices environnementaux découlant des activités réalisées ou des résultats escomptés sont donc surtout indirects. Les bénéfices directs sur la qualité de l'environnement sont très difficiles à mesurer dans tous les contextes, incluant celui de SLV 2000. Il ne semble pas possible d'attribuer ces bénéfices environnementaux à des actions individuelles particulières. De plus, les impacts environnementaux attendus de la réalisation de SLV 2000 ne sont influencés qu'à long terme par les actions posées.

De façon générale, le lien entre les bilans I et II et les autres exercices de même nature, tel le bilan sur la biodiversité, ne nous est pas apparu clair.

Le premier bilan considérait quatre sections du fleuve, quatorze caractéristiques et une vingtaine d'indicateurs environnementaux décrivant l'état du Saint-Laurent. Le bilan II a regroupé cinq enjeux principaux et a mis à jour les indicateurs utilisés dans le bilan I, tout en développant des nouveaux indicateurs jugés pertinents.

Le bilan 1 n'a pas permis de faire de lien entre l'état du fleuve et les actions à poser pour le protéger. Le second bilan propose d'intégrer complètement le Traitement, qui comprend Pressions - État - Réponse (PÉR) et les indicateurs environnementaux utilisés ou développés pour le bilan II. Cette proposition devrait permettre, nous l'espérons, de faire cette adéquation PÉR.

Il faut noter l'absence d'indicateurs sociaux ou économiques dans les bilans I et II ainsi que dans les indicateurs du SIG. Du point de vue socio-économique, on retrouve quelques indicateurs qui ne sont pas toujours significatifs, sans point de référence, et avec peu de référence préalable aux clientèles cibles.

Les bilans ZIP ne font pas référence à des indicateurs environnementaux ou socio-économiques. Toutefois, ils reflètent bien les problématiques locales.

Les liens entre les actions et les résultats environnementaux sont difficiles à établir. Il semble y avoir un besoin de continuer à suivre les indicateurs environnementaux indirects. Il faudra aussi développer davantage les indicateurs socio-économiques. L'idée est basée sur l'hypothèse que des changements socio-économiques amèneront des changements environnementaux à long terme. Enfin, les personnes interviewées recommandent le développement et l'utilisation d'indicateurs simples, fiables, peu coûteux, mesurables, significatifs et pertinents aux résultats du programme.

- **Conséquences**

À notre avis, la faiblesse d'indicateurs adéquats augmente la difficulté de communiquer et de rendre compte des progrès réalisés sur l'état du Saint-Laurent. De plus, cela rend difficile la planification et la défense des programmes futurs et gêne le suivi et le contrôle nécessaire pour un plan de cette envergure.

La difficulté d'avoir des indicateurs environnementaux adéquats et l'impossibilité d'en avoir qui puissent démontrer des résultats à court terme peuvent également créer à l'externe l'impression qu'il n'y a pas de progrès.

Le développement d'autres indicateurs, notamment d'indicateurs sociaux (au besoin, qualitatifs) pourrait permettre de combler cette lacune inhérente aux programmes environnementaux.

- **Recommandations**

- 1. Identifier, développer et prioriser les indicateurs environnementaux, sociaux, économiques et administratifs requis pour suivre et évaluer l'atteinte des résultats du plan d'action. Ces indicateurs doivent être réalisés à un coût de développement et d'acquisition de données raisonnable. Ils doivent aussi être choisis de la façon la plus opportune et économique possible pour refléter non seulement l'atteinte de résultats environnementaux à court et à long terme mais aussi, l'atteinte des résultats face à nos clientèles de même que l'utilisation de nos ressources.**
- 2. Développer tout particulièrement des indicateurs socio-économiques permettant de bien cibler nos clientèles (REACH) et de mesurer les progrès par rapport aux résultats attendus à ce niveau. Par exemple, des indicateurs permettant de mesurer la mobilisation sans précédent créée par les diverses facettes de SLV 2000, devraient être développés par les gestionnaires les plus impliqués dans les volets touchant les aspects communautaires ou de partenariat.**
- 3. Développer les outils et la compétence du Ministère en région dans le domaine socio-économique afin de favoriser le développement d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et l'analyse des progrès sur une base socio-économique. Identifier le centre de responsabilité (ex.: Bureau de coordination, la direction des Affaires Ministérielles).**
- 4. Maintenir et développer les liens logiques et l'harmonisation entre les indicateurs environnementaux et les divers bilans permettant de connaître l'état du Saint-Laurent.**
- 5. Favoriser l'identification des indicateurs qui caractériseront les résultats des PARE ou des nouvelles initiatives, avant de cautionner ou de financer la suite à donner à ces initiatives.**
- 6. Assurer la disponibilité des ressources humaines et financières pour développer les indicateurs, effectuer les cueillettes de données et l'évaluation des résultats. Le coût du suivi doit être planifié par les gestionnaires dans le budget d'opération.**

SUIVIS

INDICATEURS ET PROCESSUS D'ÉVALUATION

- **Constatation**

Il existe de nombreux processus et mécanismes pour assurer le suivi du progrès. Les Comités d'harmonisation produisent des plans de travail annuels détaillés et vérifient régulièrement les progrès. Ces plans font directement référence à l'accord fédéral/provincial.

- **Conséquence**

Ces plans assurent une bonne imputabilité et l'atteinte des résultats.

- **Recommandation**

1. Continuer la pratique actuelle de planification annuelle conjointe détaillée et de suivi régulier par les Comités d'harmonisation.

- **Constatations**

Plusieurs indicateurs sont en place pour évaluer la percée faite auprès des clientèles cibles. Citons les analyses des médias effectuées régulièrement par le Comité d'Harmonisation des communications, les analyses de produit préparées par le Centre Saint-Laurent, les sondages sur la qualité des consultations dans le cadre du programme Zone d'Intervention Prioritaire (ZIP) et l'évaluation réalisée par Stratégies Saint-Laurent sur le programme ZIP. Le programme Interaction communautaire fait aussi l'objet d'indicateurs de suivi avec les clients; ceux-ci sont toutefois jugés insuffisants par l'équipe. Toutefois, les mécanismes et les ressources ne sont pas tous en place pour évaluer de façon comparable cette percée chez les clientèles cibles.

L'annexe K présente une méthode pour mieux cerner le lien entre les clients, les résultats, la science et l'action. Les lecteurs sont encouragés à examiner cette approche.

Plusieurs entrevues font ressortir les besoins ressentis au niveau de l'appui et de l'expertise supplémentaire en communication pour aider les "volets" à rejoindre les citoyens et les autres cibles.

- **Conséquences**

Il n'est pas possible d'évaluer complètement l'atteinte des clientèles cibles car il est difficile d'en tirer un portrait global. On ne peut pas juger si les activités et les produits ont l'impact prévu. On ne peut pas savoir si on a besoin de changer d'approche pour rencontrer les objectifs du programme et les besoins de la clientèle.

- **Recommandations**

- 1. Puisque l'identification des clientèles cibles doit se faire dès la planification stratégique, il est recommandé de porter une attention particulière dans une phase subséquente à l'identification des indicateurs et des moyens à mettre en place pour assurer ces suivis. Les moyens peuvent inclure, par exemple, des sondages, des ateliers de consultation, des questionnaires ou des analyses diverses. On devra développer la compétence requise pour identifier ces moyens, en analyser les coûts, les planifier et les mettre en place.***
- 2. Identifier les centres de responsabilité en meilleure position pour faire l'analyse et le suivi de l'atteinte des publics cible. Chaque organisation doit être en mesure de faire cette analyse pour ses clientèles. Toutefois, la gestion supérieure doit aussi être en mesure de connaître le portrait global de la situation, soit : établir les mesures, identifier les ressources et faire le suivi. Une étude en collaboration avec le Centre Saint-Laurent permettra de mieux cerner cet enjeu.***

SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION

- **Constatations**

Un rapport spécifique analysant les forces et les faiblesses du système d'information de gestion est présenté en Annexe K. Seules les constatations et les recommandations les plus importantes sont reproduites ici.

Le projet de SIG s'est révélé une nouveauté avant-gardiste au Ministère. Le développement d'un SIG représentant une version informatisée du cadre de gestion facilitant la prise de décision demeure une idée innovatrice.

Appliquer cette idée dans un contexte de partenariat a aussi représenté un défi important qui a été reconnu par un prix d'excellence.

Le SIG contient beaucoup d'éléments nécessaires à la gestion du programme tels la raison d'être, les objectifs, les résultats, les activités, les produits et les indicateurs. De plus, le SIG a été développé pour permettre de retracer les coûts par résultat. Il offre aussi la capacité d'identifier les contributions de l'ensemble des partenaires aux projets et résultats de SLV 2000. Cependant l'utilisation et l'analyse de ces informations pour la prise de décision stratégique aurait pu être mieux définies. Le SIG n'a malheureusement pas permis de consolider l'information sur les coûts.

• **Parmi les difficultés reliées au SIG, notons :**

- a) *Le SIG s'est avéré très complexe avec une structure comprenant trop de niveaux. Il était très difficile de suivre les liens entre les niveaux de structure (plan, volet, résultat ou objectif, projet, activités, produits). De plus, la terminologie utilisée a créé de la confusion (résultats, indicateurs, indicateurs stratégiques de résultat).*
- b) *Le système opère péniblement au niveau des projets et nécessite un temps d'accès et d'utilisation important. Les gestionnaires qui, pour la plupart, ont déjà en place des systèmes informatisés ou manuels répondant à leurs besoins, ne semblent pas avoir trouvé de valeur ajoutée au SIG.*
- c) *Les possibilités de développer des rapports aux besoins des gestionnaires de tous les niveaux n'ont pas été exploitées.*

Donc, le SIG ne répond pas aux besoins des utilisateurs. La décision de développer le SIG a été prise sans mener une étude de faisabilité complète et sans consultation des utilisateurs éventuels. Même si de nombreuses consultations ont été faites auprès d'utilisateurs éventuels aux étapes subséquentes du développement, nous sommes d'avis que les résultats n'ont pas été suffisamment analysés pour bien définir les besoins réels.

Le système est difficile à utiliser et la terminologie n'est pas clairement définie. Cela se reflète aussi dans la planification initiale qui présente au même niveau des objectifs, résultats, produits et projets. Les utilisateurs ne comprennent pas la structure des données.

Le SIG a aussi été affligé de problèmes techniques et de communication, par exemple, l'information financière qui y est consignée est incompatible avec le système financier ministériel.

- **Conséquence**

Ces problèmes ont contribué au développement d'une résistance chez les utilisateurs à entrer des données validées dans le SIG. L'information qu'on y a retrouvé n'est pas à jour ni très fiable, donc peu utile. Le SIG n'est pas utilisé. Une majorité des personnes interviewées n'utilisent pas le SIG, ni pour partager l'information, ni pour prendre des décisions et ce, à tous les niveaux de gestion (opérationnel ou stratégique).

- **Recommandations**

Pour un système subséquent, on devra préciser clairement qui sont les utilisateurs et obtenir leur accord et engagement avant de mettre en place un système informatisé.

Éventuellement, si des utilisateurs désirent un système informatisé, il faudra bien définir leurs besoins en information et assurer une analyse approfondie des exigences des utilisateurs. Il faudra aussi planifier de façon réaliste le développement et l'implantation d'un tel système (échéances et coûts pour la conception, formation, saisie de données, opération et entretien).

On devra aussi s'assurer que le système et ses interfaces sont simples et réduire la planification, ou sa représentation dans un SIG, à quelques grands objectifs/résultats. Des recommandations plus détaillées sont disponibles dans un rapport séparé.

SUIVI DES COÛTS DES RÉSULTATS

- **Constatations**

Le SIG donne la possibilité de faire le suivi des coûts des résultats mais n'inclut pas des ressources de base A. Le suivi des coûts par résultat est faisable mais cela exige des efforts additionnels de la part des gestionnaires.

Les contributions des partenaires ne sont pas toujours disponibles. De plus, l'intérêt pour cette information n'est pas confirmé.

- **Conséquences**

Il est impossible de démontrer aux partenaires internes/externes la contribution réelle et totale du Ministère qui dépasse largement celle retrouvée dans les documents.

Il est impossible d'utiliser les coûts des résultats pour influencer les décisions stratégiques.

- **Recommandations**

- 1. Déterminer l'importance pour la gestion de connaître les coûts des résultats (à quel niveau).**
- 2. Déterminer les besoins de comptabiliser les efforts des partenaires externes.**
- 3. Mettre en place les moyens requis au besoin. Notre analyse nous porte à croire qu'un système électronique additionnel n'est pas, pour le moment, un outil nécessaire pour faire le suivi des coûts. Une analyse à un niveau macro peut être faite pour satisfaire les besoins de la gestion à des périodes prédéterminées.**

ATTEINTE DES RÉSULTATS

- **Constatations**

Selon la majorité des personnes interrogées et selon la documentation révisée, il apparaît que la majorité des résultats escomptés seront atteints.

Quelques ajustements seront nécessaires, en partie à cause de la définition initiale imprécise des résultats attendus. Toutefois, il y a eu une modification adéquate permettant d'ajuster à temps les attentes.

Par exemple, les dossiers suivants ont été ajustés pour réagir aux contraintes de temps et aux difficultés d'harmonisation qui ont surgi durant la réalisation du plan :

Suivis du fleuve	<p>Plusieurs résultats sont reliés aux différents suivis du fleuve proposés dans SLV 2000 par les partenaires et à l'établissement d'un réseau. Il y a eu des retards importants à la mise en place de ce réseau à cause de l'imprécision des responsabilités financières et de l'harmonisation des méthodes.</p> <p>Des produits ponctuels seront livrés mais l'intégration en un réseau n'est pas chose faite.</p>
Bilan II	<p>Le produit attendu a été remanié pour respecter les objectifs. Encore là, les bénéfices liés à l'harmonisation des méthodes et à la livraison d'un réel produit conjoint ont occasionné des délais imprévus.</p>
Rapport sur la biodiversité	<p>Le produit attendu a été remanié et fournira vraisemblablement un réel outil d'aide à la décision. Le déroulement de ce projet a aussi souffert des difficultés d'identification des sources de financement et d'harmonisation des méthodes.</p>
Contamination atmosphérique	<p>Les objectifs initiaux ont été rapidement révisés à la baisse et communiqués dès le début du plan.</p>
140 projets communautaires	<p>100 projets seront livrés. La différence provient du fait que les propositions reçues ont été plus coûteuses que prévu, la première année du programme a nécessité une période de promotion et le retard pour la signature de SLV 2000 a fait manquer la 1^{ère} année.</p>

- **Conséquence**

Un des besoins les plus importants pour aider à la prise de décision se fait sentir lors de la conception et la négociation d'une suite au programme. Les produits retardés ou ajustés sont souvent des produits d'aide à la décision dont la qualité et l'opportunité sont primordiales. Les conséquences possibles sur la planification de la phase III qui a cours présentement sont réels mais non quantifiables. L'impact de ces retards par rapport à l'importance initiale accordée à ces résultats ne peut être déterminée pour l'instant.

- **Recommandations**

- 1. Planifier de façon plus réaliste la livraison des produits, notamment les produits reliés à l'aide à la prise de décision en tenant compte des délais nécessaires aux négociations entre partenaires et à l'harmonisation des méthodes. L'expérience obtenue et les liens créés avec les partenaires dans les neuf dernières années des phases I et II doit être mise à profit dans le contexte de l'arrivée de nouveaux partenaires lors d'une troisième phase.**
- 2. Planifier de façon plus réaliste les produits d'aide à la prise de décision en tenant compte du processus décisionnel des clientèles cibles.**
- 3. Planifier de façon plus réaliste les programmes de contribution, tout particulièrement pour la première année du programme si celui-ci nécessite une période de promotion et d'information.**

ANNEXE K

PROPOSITION D'UN MODE D'ÉVALUATION DES PRODUITS DE SLV 2000

L'évaluation des produits identifiés par le CSL pour les fins de la présente étude met en lumière certains des éléments qui pourraient en venir à constituer un mode d'évaluation plus générique, adapté aux spécificités des produits de SLV2000. Dans notre vocabulaire, « le produit » réfère aux résultats d'une activité ou d'un groupe d'activités correspondant à un ou des objectifs identifiables. Les produits peuvent donc être de nature et de niveau fort diversifié (liste de correctifs requis pour réduire les effets sur le milieu récepteur des rejets liquides toxiques des usines ; inventaire des habitats conservés le long du Saint-Laurent ; mesures pour augmenter la productivité des habitats...). Ils peuvent être livrés sous différentes formes : dans un document écrit, sur un disque compact, dans un bulletin d'information, à l'occasion d'une présentation ou d'un atelier.

Les remarques qui suivent découlent directement de l'étude entreprise par L.R. Services Conseil, selon les critères convenus pour faire l'examen de certains produits du CSL. Les éléments suggérés n'ont donc pas de caractère exhaustif et doivent être considérés comme les composantes d'un canevas de base pour l'élaboration d'une méthode qui devra, pour être efficace, être taillée sur mesure et s'adapter à la situation particulière de chaque volet de SLV2000.

Ces limites admises, l'étude réalisée amène à dégager trois grandes dimensions susceptibles de charpenter un processus d'évaluation. Ce sont 1) la pertinence ; 2) l'utilité, 3) l'utilisation.

DIMENSIONS D'ÉVALUATION

La pertinence

La première grande dimension d'un mode d'évaluation des produits de SLV2000 est la pertinence, critère visant à déterminer si le produit à l'étude répond à un besoin bien identifié d'une clientèle bien ciblée (gestionnaires de niveau supérieur ou intermédiaire, communauté scientifique, grand public, groupes intéressés, partenaires etc.)

L'analyse de la pertinence devrait d'abord porter sur les mécanismes à travers lesquelles les besoins (et les clientèles cibles correspondantes) sont identifiés. Il s'agit là d'une étape d'autant plus importante que les réorientations sont difficiles : l'expérience a en effet montré qu'au cours de la réalisation de SLV2000 même l'évaluation prévue à la mi-parcours ne permet pas de modifications importantes des grandes orientations initiales.

Pour évaluer la pertinence d'un produit, trois éléments pourraient être pris en compte :

1. l'identification des besoins (liens éventuels avec les problèmes environnementaux);
2. la clarté de la «commande» du produit ;
3. le ciblage précis des résultats et des destinataires à atteindre (résultats adaptés aux attentes des utilisateurs visés).

Identification des besoins

- Le produit devait-il répondre à un besoin précis?
- Si oui, par qui le besoin a-t-il été identifié? Pourquoi? En référence à quelles sources d'information ou de pression ? Comment s'insère-t-il à l'intérieur des activités prévues dans le Plan d'action?
- Si non, sur qui ou sur quoi a-t-on fait reposer la décision d'initier le projet?

Si les besoins ne sont pas bien définis, les producteurs auront de la difficulté à répondre correctement à des attentes qui peuvent varier considérablement selon les groupes d'utilisateurs. Dans un programme comme SLV 2000, très orienté vers l'action, les gestionnaires et les décideurs représentent une clientèle particulière. Il faudra les identifier clairement et situer leur importance par rapport aux autres groupes. L'expérience vécue démontre que les gestionnaires auront tendance à utiliser davantage, pour fins de prise de décision, des produits créés en fonction d'une de leurs demandes spécifiques (à des fins de planification, de suivi ou de réponse à des crises ou des problèmes particuliers) plutôt que des produits plus généraux faisant partie d'une gamme qui leur est simplement offerte.

De plus, les relations entre les produits et les problèmes environnementaux qui seraient à la source de l'effort déclenché, sont loin d'être toujours évidents. Il faut s'attarder à bien établir ces liens, quitte à les induire s'ils ne sont explicites, pour être en mesure de faire les liens adéquats entre les produits et leur justification ultime. Toutes ces raisons justifient que l'évaluation d'un produit s'arrête d'abord à sa genèse et aux conditions de sa mise en chantier.

Par ailleurs, en matière d'identification des besoins, les producteurs peuvent être en position de mieux percevoir l'importance des problématiques émergentes dans leurs domaines que les gestionnaires. Reste à comprendre comment les producteurs peuvent (ou non) faire valoir leurs perspectives et les besoins spécifiques qui en découlent.

Clarté du mandat initial

- Par quels mécanismes et par qui les producteurs ont-ils été informés des besoins à combler?
- Les besoins identifiés ont-ils été «traduits» en termes d'objectifs clairs?
- La «commande» a-t-elle fait l'objet d'un consensus entre les producteurs et les responsables/utilisateurs?
- Si le produit ne répond pas à des besoins bien identifiés, qui a défini les objectifs à atteindre? En fonction de quoi?

Une fois les besoins bien identifiés, il reste à les traduire en objectifs à atteindre et à faire en sorte que les producteurs reçoivent ensuite une «commande» claire et appropriée de la part des décideurs/gestionnaires.

Dans certains cas, notre étude des produits du CSL a montré que les liens étroits entre producteurs et utilisateurs pouvaient grandement faciliter le développement d'outils répondant adéquatement aux besoins. La frontière entre producteurs et utilisateurs s'est parfois considérablement atténuée, les uns et les autres se sentant également liés à la promotion et à l'utilisation du produit. Il pourrait être utile que l'évaluation mette en évidence les modes de relations utilisateurs/producteurs susceptibles de garantir une bonne compréhension des attentes et des possibilités des uns et des autres.

Parmi les variables affectant la clarté du mandat initial, on pourrait retenir :

a) L'Interaction entre les producteurs et les gestionnaires des différents volets

Ce thème permettrait d'abord d'identifier les mécanismes à travers lesquels les producteurs sont informés des objectifs à poursuivre (clarté et acceptabilité de la commande). Dans un deuxième temps, il s'agirait de s'arrêter aux dynamiques entre producteurs et utilisateurs potentiels durant la conception et la réalisation des produits (mécanismes d'échanges, réseaux de communication).

b) Les Produits prioritaires

Ce thème tenterait de cerner en fonction de quels critères certains produits (résultats) sont présentés comme prioritaires et synthétisés en conséquence pour les décideurs de haut niveau . En effet, parce qu'ils sont jugés plus importants, on accorde à certains produits des efforts et des soins spéciaux d'organisation, de vulgarisation et de présentation.

c) L'Interaction entre les différents partenaires décisionnels ou opérationnels

Dans les cas où la réalisation d'un produit suppose la participation de nombreux partenaires, il est essentiel de s'assurer que les différentes parties partagent la même vision du travail à accomplir .

Ciblage des utilisateurs potentiels

- Le produit est-il destiné à une clientèle particulière?
- Si oui, qui a identifié cette clientèle? Quels sont les mécanismes mis en place pour connaître ses attentes?

Les destinataires des produits sont souvent définis de façon très générale (gestionnaires de l'Entente ou de volet, communauté scientifique, etc.). Or, notre étude des produits du CSL confirme que les gestionnaires de différents niveaux ont tous leurs habitudes et caractéristiques de fonctionnement. Par exemple, les gestionnaires de niveau supérieur ne consultent que très rarement des études longues et détaillées: ils comptent sur les gestionnaires de niveau intermédiaire, les directeurs de services, les professionnels spécialisés, pour lire et faire pour eux la synthèse des éléments nécessaires à l'objet du jour.

Il est donc important de définir si le produit doit être réalisé sous une forme directement accessible aux hauts gestionnaires ou si ce sont les besoins des gestionnaires de niveau intermédiaire qui doivent être considérés. Les stratégies de diffusion seront évidemment différentes selon les populations cibles. De la même manière, un produit destiné à un public multidisciplinaire doit être conçu en conséquence (vocabulaire commun, références partagées, présentation appropriée, etc.).

Enfin, mieux cerner le public cible permettrait également de mieux centrer les évaluations sur les utilisateurs réels des produits (ex.: capsules éclairs jugées comme très populaires par les producteurs et inconnues ou mal connues de plusieurs des gestionnaires rencontrés).

L'utilité

Une fois évaluées les caractéristiques de la question posée (commande d'un produit), il reste à évaluer la qualité de la réponse fournie, ce que nous appellerons ici l'utilité.

L'utilité d'un produit peut prendre plusieurs formes : elle peut être directe ou indirecte, se manifester à court ou moyen terme, être plus visible pour des groupes non directement visés que pour les populations cibles, etc.. En plus de ces écueils à surmonter, évaluer l'utilité suppose également de prendre acte d'une possible « contre utilité » ou impacts pernicioeux, eut égard aux objectifs poursuivis.

Sans prétendre être exhaustif, voici quelques variables qui pourraient être prises en compte lors de l'évaluation de l'utilité des produits. Ce sont :

1. le rayonnement réel du produit;
2. l'influence de la conjoncture socio-politique;
3. la qualité du produit;
4. son apport au cycle décisionnel/la cohérence des calendriers;
5. le rapport investissements/bénéfices.

Le rayonnement du produit

- Sous quelle forme les résultats préliminaires sont-ils diffusés? Qui les choisit? En fonction de quels critères?
- Sous quelle forme les résultats finaux sont-ils diffusés? Qui les choisit?
- En fonction de quels critères?
- À quels autres produits, documents ou programmes, les résultats ont-ils été intégrés? Comment évalue-t-on la qualité de l'apport?
- Le produit a-t-il eu des retombées indirectes?

Le rayonnement est un facteur important de l'utilité réelle des produits. Ce rayonnement peut prendre diverses formes et se rapporter à différentes phases de leur conception et de leur diffusion. Parfois les résultats préliminaires commencent à circuler bien avant leur publication officielle à travers des ateliers, conférences, communications informelles, rapport d'étape.

Néanmoins, l'évaluation de certains produits du CSL a déjà laissé voir certains des avantages mais aussi des inconvénients de la circulation rapide des produits. Les avantages sont les plus évidents et tiennent essentiellement à la disponibilité plus rapide des connaissances acquises ce qui permet par exemple, un meilleur arrimage avec le cycle décisionnel. Mais les inconvénients peuvent être réels et sous-estimés, ce qui à terme, peut diminuer l'utilité des produits. Ainsi, la diffusion de résultats préliminaires de recherches scientifiques peut court-circuiter la révision par les pairs (avec les risques d'erreur scientifique que cela peut entraîner). Elle peut également faire en sorte que tous les partenaires concernés n'aient pas accès aux mêmes informations au même moment, ce qui rend la concertation plus difficile. Enfin, faute d'être appuyés sur des documents écrits, les résultats préliminaires peuvent être mal interprétés et mener à des décisions mal fondées.

Par ailleurs, certains produits servent d'appui à d'autres programmes et activités. Une évaluation du rayonnement supposerait donc qu'on recense ces apports et qu'on en évalue l'impact.

L'influence de la conjoncture socio-politique

- Le produit s'est-il heurté à des pressions économiques, politiques ou sociales qui en ont diminué (ou amplifié) l'impact?
- D'autres considérations ont-elle influencé l'utilité du produit?

L'évaluation de l'utilité des produits ne peut faire totalement abstraction du contexte socio-politique et environnemental ou des différents «filtres» qui conditionnent les décisions des gestionnaires. Dans certains cas, la conjoncture a pu amplifier l'utilité d'un produit pour les gestionnaires. Par exemple, l'étude sur les pathologies des poissons produite par le CSL a permis de désamorcer des crises médiatiques qui auraient pu prendre des proportions plus grandes si des résultats scientifiques solides n'avaient pu répondre aux craintes de la population. Mais, dans d'autres cas les conclusions scientifiques pourraient se heurter à des impératifs politiques ou économiques importants. Ainsi, parmi les produits à l'étude, on a vu que la publication des résultats des test BEEP sur les neiges usées a été à l'origine d'une conjoncture politique délicate. De même, la publication de la caractérisation des effluents de la CUM a dû faire l'objet de négociations entre les partenaires. Ces facteurs doivent être tenus en compte.

La qualité

- La qualité du produit est-elle reconnue?
- Le cas échéant, le caractère novateur du produit a-t-il influencé l'utilité du produit?
- Le cas échéant, les interprétations erronées ont-elles pu entraîner des décisions mal fondées?

Il va de soi que la reconnaissance de la qualité d'un produit en conditionne l'utilité. L'expérience démontre d'ailleurs que lorsque les gestionnaires doutent de la qualité du produit, ils l'utilisent peu ou, à tout le moins, avec réserve.

En effet, il est possible que les approches novatrices (même quand elles peuvent apparaître aux yeux de leurs producteurs plus performantes ou plus pertinentes) influencent négativement l'utilité des résultats produits et ce, jusqu'à ce que la méthode ou l'approche soit reconnue comme standard. Une évaluation de l'apport de la qualité à l'utilité d'un produit devrait tenir compte, non seulement de la reconnaissance par les pairs mais aussi, le cas échéant, de «l'acceptabilité» des approches novatrices proposées. L'évaluation de l'utilité d'un produit doit permettre d'identifier non seulement l'apport positif potentiel d'un produit mais aussi, le cas échéant, son impact négatif.

L'apport au cycle décisionnel

- Quelle est la fonction des produits?
- Les produits pourraient-ils être utiles aux diverses phases du cycle décisionnel?
- Si oui, en quoi?
- Si non, pourquoi?

Tant les producteurs que les utilisateurs déplorent souvent le mauvais arrimage entre les calendriers de recherche et de production en général et le cycle décisionnel de SLV2000. Ils déplorent une mauvaise compréhension de la fonction des produits. Certains, par exemple, servent à sensibiliser les clientèles-cibles, à les aider à comprendre une problématique. D'autres servent à la prise de décision.

L'évaluation des produits devrait permettre de comprendre cet arrimage entre le produit et la prise de décision s'il y a lieu. Les produits, directement ou indirectement, sont générés en réponse à des problèmes environnementaux que l'on a jugé suffisamment importants pour y consacrer des fonds publics. Ces liens doivent être rendus explicites à travers l'évaluation pour mesurer par la suite la fonction assumée par l'un ou l'autre des produits dans le cycle de prise de décision (support à la sélection des grandes orientations ou des cibles ; contribution à la réalisation d'activités ; support à l'évaluation de la performance du programme).

Le rapport investissements/bénéfices

- Les gestionnaires estiment-ils que les retombées du produit justifient les investissements consentis? Pourquoi?

Cette question de la « rentabilité » du produit et des efforts qui est soulevée est l'une des plus importantes systématiquement posée lors de la détermination des budgets à accorder à un programme. Il ne faut pas interpréter ici la « rentabilité » au sens restrictif « financier » du terme. Il s'agit plutôt d'établir si le rendement des retombées sur les efforts et les budgets consentis s'avère positif ou négatif. La réponse conditionne habituellement la survie des produits.

L' UTILISATION

Une fois établie la pertinence et l'utilité d'un produit, il reste à déterminer son utilisation, définie ici en terme d'accessibilité et de disponibilité, eu égard à ses objectifs et clientèles-cibles. En effet, un produit peut être pertinent, utile, mais rester inutilisé s'il ne parvient pas à rejoindre la clientèle visée, et ce sous une forme appropriée.

On peut voir apparaître au moins deux variables affectant la qualité de l'accessibilité : le choix du format et la qualité de la présentation générale. Quant à la disponibilité, elle peut être évaluée à partir d'au moins deux facteurs : les réseaux de distribution et les modes de promotion.

Les facteurs liés à l'utilisation ont été relativement peu documentés au cours de l'étude sur les produits du CSL ; ils mériteraient donc de faire l'objet d'une réflexion plus approfondie dans un avenir prochain.

Le choix du format

- (pour les producteurs) En fonction de quels critères a-t-on procédé au choix du format à donner aux documents?
- Les caractéristiques des clientèles cibles ont-elles été prises en compte?
- Les coûts potentiels ont-ils exercé une influence sur le choix du format?
- Le format choisi apparaît-il optimal?
- (pour les usagers) Êtes-vous satisfait du choix du format?
- Commentaires ? Suggestions ?

Dans certains cas, le choix d'une présentation sous forme de document papier paraît s'imposer de lui-même (rapports de recherche), mais il est néanmoins pertinent d'approfondir avec les producteurs les motifs et critères qui ont justifié la sélection des formats. Les formats d'ailleurs, peuvent varier selon la nature du produit. Le service conseil peut par exemple s'avérer très approprié à la mise en œuvre de certaines activités. Les portes ouvertes peuvent démontrer leur efficacité dans certains cas. Il serait intéressant de savoir si, expérience faite, les producteurs retiendraient les mêmes choix .

L'expérience démontre que le choix du format peut exercer une influence certaine sur l'accueil fait à un produit donné. D'une manière plus générale, il apparaît qu'une évaluation de la pertinence du format retenu devrait surtout tenir compte des clientèles visées. (Par exemple, les hauts gestionnaires ne consultent que des documents courts et succincts). Il serait également pertinent de vérifier si les possibilités offertes par les nouveaux outils de communications (CDRom, Internet, etc.) peuvent faciliter l'utilisation .

Accessibilité

- (pour les utilisateurs) En matière de compréhension des données, des tâches à accomplir comment évaluez-vous :
- Le niveau d'accessibilité de l'information?
- Sa présentation?

Promotion /distribution

- Qui assurera la diffusion des documents dans les réseaux visés? Avec quels outils et quels moyens?
- Les moyens choisis ont-ils permis de faire connaître adéquatement les produits?

L'étude sur les produits du CSL a mis à jour au moins deux cas où une meilleure connaissance de l'existence des documents en aurait permis un meilleur usage. L'évaluation doit examiner le réseau de promotion et de distribution des produits pour en juger l'efficacité et déterminer son influence sur l'utilisation des produits.

Le suivi

- Par quels moyens s'assurera-t-on du suivi de la satisfaction de la clientèle?
- A-t-on prévu des mécanismes d'interaction producteurs/usagers?

Les mécanismes de suivi de la satisfaction de la clientèle prennent la forme d'activités exceptionnelles d'évaluation qui ont lieu à plusieurs années d'intervalle et qui ne semblent pas intégrées les unes aux autres. Or l'étude démontre l'importance d'une interaction fréquente entre producteurs et usagers pour assurer une meilleure compréhension des besoins et des contraintes et pour permettre les ajustements nécessaires en cours de route.

Conclusion

À titre provisoire, le tableau suivant résume les critères pouvant servir à l'évaluation des produits de SLV 2000. Ces critères sont basés sur une analyse des résultats obtenus grâce à l'étude que nous venons de compléter sur quelques-uns des produits du CSL. C'est là leurs limites et la mesure de leur valeur. Nous tenons à répéter que chaque volet commande que l'on ajuste la méthode à ses caractéristiques, ses fonctions et la nature de ses produits.

PERTINENCE	UTILITÉ	UTILISATION
Précision dans l'identification des besoins.	Ampleur du rayonnement.	Choix du format.
Clarté du mandat initial	Influence de la conjoncture.	Accessibilité.
Ciblage adéquat des destinataires/utilisateurs.	Qualité scientifique.	Qualité du réseau de distribution/promotion.
	Apport au cycle décisionnel.	
	Rapport investissements/retombées.	

ANNEXE L

EXAMEN DU SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION (SIG) SAINT-LAURENT VISION 2000

CONTEXTE

Historique

Saint-Laurent Vision 2000 (SLV 2000) est un programme conjoint fédéral/provincial, impliquant quatre ministères fédéraux (Environnement Canada, Pêches et Océans, Patrimoine Canada et Santé Canada) et deux ministères provinciaux (Ministère de l'environnement et de la faune et Ministère de la santé et des services sociaux). Au début du programme, en 1994, Environnement Canada a pris l'initiative de proposer le développement d'un système d'information de gestion (SIG). Le projet a démarré avec les partenaires fédéraux en mars 1994 et les partenaires provinciaux se sont joints au projet en juin 1994.

L'idée de départ était de développer un SIG comme cadre d'évaluation du SLV 2000 pour répondre aux recommandations faites en 1993 par le Vérificateur général sur le Plan d'action Saint-Laurent I. Le Vérificateur avait notamment insisté sur la nécessité d'évaluer la deuxième phase du programme et de fournir des informations au Parlement et au public. Par conséquent, les besoins en information pour une éventuelle évaluation de programme ont été identifiés comme un facteur essentiel du développement de SIG. Les indicateurs ont donc été considérés comme une partie importante du cadre de gestion de SLV 2000.

Le développement du SIG consistait en deux phases :

Phase I	Développement d'un prototype pour les volets "Implication communautaire" et "Protection"
Phase II	Développement et mise en place de la version complète du SIG pour tous les volets.

Deux activités principales ont été identifiées pour chacune de ces phases : l'élaboration des indicateurs et le développement des modules informatiques. La version complète du SIG a été développée et installée pour tous les usagers en avril 1995. Une version améliorée (Version 2) a été installée en décembre 1995. Les coûts du développement et de l'entretien du SIG sont de plus de 200 000\$ en services de consultant, sans compter les ressources internes allouées à ce projet (ex.: salaires, coûts du matériel).

Objectifs du SIG

Les objectifs initiaux du SIG étaient de créer un outil de gestion pour les gestionnaires de haut niveau et un outil de communication. Au cours du développement du SIG, les objectifs ont été étendus pour inclure les gestionnaires de tous les niveaux, tel qu'indiqué dans le Manuel à l'aide des usagers daté de mars 1995, dans le but de :

- faciliter le processus de gestion et de prise de décision par l'acheminement en temps opportun de l'information utile aux divers niveaux de gestion (responsables de chaque résultat, Comité d'Harmonisation des volets, comité de gestion de l'Entente);
- améliorer la qualité de l'information véhiculée entre les multiples partenaires du Plan concernant les résultats accomplis, les projets réalisés, les activités en cours ou à venir;
- permettre de rapporter en tout temps, au gouvernement et au public, les progrès accomplis sur la base des résultats formels du Plan.

Structure du SIG

Les informations du SIG sont structurées en fonction de quatre niveaux hiérarchiques :

- Plan;
- volets (les 7 volets tel que décrits dans la présentation au Conseil du trésor plus le volet "Support");
- résultats (ou Objectifs);
- projets (qui contient plus de 1000 activités et 1300 produits ou indicateurs de résultat dans la version 2 du SIG).

Les indicateurs de mesure sont liés aux produits de chaque projet. Au niveau des résultats, un de ces indicateurs est choisi comme indicateur stratégique et il devrait permettre de suivre le degré d'atteinte des résultats.

Un modèle conceptuel du SIG (voir Annexe I) a été reproduit dans le cadre de l'examen. Ce modèle est basé principalement sur les informations du Manuel à l'aide des usagers du SIG. Il faut noter que nous n'avons pas pu valider l'exactitude du modèle dû au manque de documentation du système. Nous croyons toutefois que ce modèle pourrait être une référence utile pour comprendre nos commentaires soulevés dans ce rapport.

CONSTATATIONS ET ANALYSES

Le projet de SIG était une nouveauté au Ministère. Les concepts du cadre de gestion du SLV 2000, en particulier la capacité de faire des rapports par résultat, l'utilisation des indicateurs et l'outil d'évaluation des performances, sont des pratiques courantes aujourd'hui. Le développement d'un SIG qui représente une version informatisée du cadre de gestion pour faciliter la prise de décision reste toujours une idée innovatrice. Ce projet a attiré beaucoup d'attention de la haute direction du Ministère.

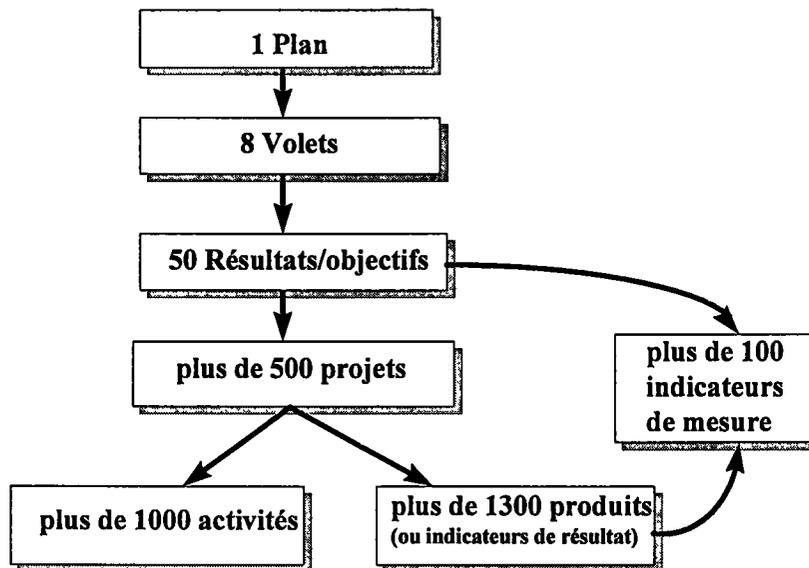
L'équipe du projet du SIG a réussi à obtenir l'engagement formel de tous les partenaires à s'intégrer à ce projet. Cet accomplissement du travail en partenariat a été reconnu par un prix d'excellence. Or, l'installation du SIG dans plusieurs organisations différentes a augmenté les risques du projet. La compatibilité des logiciels et matériel, ainsi que les problèmes potentiels de communication, représentaient un défi pour le développement et la gestion du SIG. Ces risques auraient pu être identifiés dès le début du processus afin de mieux les gérer.

Le SIG contient beaucoup d'éléments nécessaires à la gestion du programme, notamment, sa raison d'être, ses objectifs, les résultats, les activités, les produits et les indicateurs. En plus, le SIG a la capacité de retracer les coûts par résultat. Cependant, l'utilisation et l'analyse de ces informations pour la prise de décision stratégique auraient pu être mieux définies.

L'envergure du projet du SIG dépend de ses objectifs. L'intention de vouloir développer un système qui répond aux besoins des multiples usagers a augmenté les risques du projet. SLV 2000 est un programme d'une durée de cinq ans. Il est important de déterminer l'envergure optimale du projet en se basant sur une bonne analyse des coûts et bénéfices. En plus, SLV 2000 est un programme parmi plusieurs au sein du Ministère. Avant de développer un système à l'usage exclusif du SLV 2000, il faut répondre à une autre question essentielle : comment assurer l'intégration de ce système avec d'autres systèmes existants, ou à développer, au sein du Ministère et des partenaires fédéraux et provinciaux?

Selon le résultat des entrevues faites dans le cadre de l'examen, la plupart des usagers interrogés acceptent difficilement le SIG et l'utilisent peu. Les informations du SIG sont donc rarement à jour. Par conséquent, on peut conclure que les informations contenues dans le SIG ne sont pas fiables et pertinentes aux fins de la prise de décision.

Les sections suivantes décrivent les constatations détaillées du projet du SIG. Nous croyons que les leçons tirées de cette expérience aideraient à la planification de la prochaine phase de SLV 2000 et d'autres programmes du Ministère.



Approche au développement d'un système

Dans son rapport de 1995, le Vérificateur général du Canada note que : "La réalisation de projets de développement de systèmes, que ce soit dans les secteurs privé ou public, s'accompagne de risques et d'incertitude. En conséquence, il faut absolument relever les risques, les évaluer et bien les gérer." Pour minimiser les risques, il est important de suivre une méthodologie rigoureuse de développement du système.

La méthodologie la plus courante est celle du cycle de développement d'un système. Cette approche contient cinq étapes et se résume comme suit :

1. Renseignements sur les systèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer s'il existe une occasion ou un problème d'affaires. • Effectuer une étude de faisabilité pour déterminer si un nouveau système d'information ou un système amélioré est faisable. • Élaborer un plan de gestion de projet et obtenir l'approbation de la direction.
Produit : étude de faisabilité	
2. Analyse du système	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les besoins en information des utilisateurs, l'environnement organisationnel et tous les systèmes existants. • Déterminer les exigences des utilisateurs du système susceptibles de répondre aux besoins des utilisateurs.
Produit : exigences des utilisateurs	
3. Conception du système	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les spécifications des ressources (matériel, logiciels, personnel et données) ainsi que les produits informatiques qui satisferont les exigences des utilisateurs du système proposé.
Produit : spécifications du système	
4. Mise en application du système	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir ou produire le matériel et les logiciels, et les installer. • Tester le système et former le personnel pour l'utiliser. • Passer au nouveau système.
Produit : système opérationnel	
5. Entretien du système	Utiliser un processus de révision après la mise en application pour suivre, évaluer et modifier le système au besoin.
Produit : système amélioré	

Afin de tirer le maximum des leçons apprises de l'expérience du SIG, nous nous servons de cette approche comme point de repère pour identifier les forces et les lacunes du développement du SIG.

Renseignements sur les systèmes

Avant de développer un système, il est essentiel durant l'étape de renseignements de se poser des questions telles que :

- S'agit-il d'un problème ou d'une occasion d'affaires?
- Quelles sont les causes du problème?
- Peut-on régler le problème en créant un nouveau système d'information ou en améliorant le système existant?
- Quelle solution informatique serait réaliste?

Cependant, pour le développement du SIG, peu d'analyses ont été menées pour répondre à ces questions fondamentales. La définition initiale des besoins en information a été limitée à certains hauts gestionnaires de la région.

Il n'y a pas eu d'étude de faisabilité du SIG qui, en plus des besoins en information des futurs utilisateurs et les objectifs, détermine d'une façon préliminaire les contraintes, les principaux besoins en ressources, les coûts, les avantages et la faisabilité du projet étudié. Lorsqu'on parle de faisabilité, il y a quatre facettes :

Faisabilité organisationnelle	Déterminer dans quelle mesure le système d'information proposé répond aux objectifs de l'organisation et à son plan stratégique.
Faisabilité financière	Déterminer si les avantages dépasseront les coûts de développement et d'exploitation du système.
Faisabilité technique	Déterminer la capacité, la fiabilité et la disponibilité du matériel et des logiciels.
Faisabilité opérationnelle	Déterminer si la direction, les employés, les clients, les fournisseurs et d'autres personnes peuvent et veulent se servir du nouveau dispositif.

Parmi ces quatre facettes, seulement l'aspect technique a été étudié (Rapport d'évaluation de logiciels et matériel pour le développement de système d'information de gestion - Plan Saint-Laurent Vision 2000 par CGI, daté du 7 avril 1994). Il faut noter que ce rapport a examiné seulement les équipements et logiciels d'Environnement Canada sans inclure ceux des partenaires.

Une étude de faisabilité offre la possibilité d'analyser la nécessité d'avoir un système informatisé, de proposer différentes options (ex.: l'envergure et les clientèles visées du système), les coûts et bénéfices de chaque option et les effets du système sur le personnel. Une telle étude aiderait à prendre la bonne décision et minimiserait les risques reliés au développement de système d'information.

À notre avis, l'absence d'une étude complète de faisabilité est une cause importante des difficultés rencontrées lors de la réalisation du SIG. Si une telle étude avait été menée, les risques reliés à la réalisation du projet auraient pu être identifiés et des mesures visant à minimiser ces risques auraient pu être élaborées et intégrées dans la gestion du projet. En plus, les usagers futurs auraient pu participer au processus dès cette étape avant que la décision de développer le SIG ne soit prise.

Analyse du système

Pour l'analyse fonctionnelle de système, il s'agit d'une étude approfondie des besoins en information des utilisateurs qui permettra de déterminer les exigences des utilisateurs à la base de la conception du nouveau système. L'analyse fonctionnelle comprend trois composantes :

Analyse organisationnelle	<ul style="list-style-type: none">• organisation du programme• structure administrative• personnel• activités
Analyse du système en place	<ul style="list-style-type: none">• matériel• logiciels• ressources humaines• données
Analyse des exigences des utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">• type d'information, format, volume, fréquence et temps de réponse• puissance de traitement de chaque activité• fonctionnalité du système

Selon les objectifs du SIG, il y a deux grandes catégories d'usagers : les usagers externes (comme les multiples partenaires) et les usagers internes (i.e. tous les niveaux de gestionnaires). Il n'y avait pas d'analyses détaillées des besoins en information des usagers externes. Par exemple, le SIG permet aux usagers d'obtenir de l'information sur tous les résultats et tous les projets. Est-ce que le responsable d'un résultat a besoin de connaître tous les détails des projets d'un autre résultat? Quels sont des bénéfices pour la prise de décision? L'autorisation pour l'accès à toutes les données alourdit le fonctionnement du système.

La définition des besoins en information des usagers internes dépendait du résultat du développement du cadre de gestion, notamment l'élaboration des indicateurs. Le développement du cadre de gestion avait lieu en même temps que le développement des modules informatiques. Étant donné que le SIG était considéré comme la version informatisée du cadre de gestion, des besoins détaillés en information (ex.: quels rapports le SIG devrait-il produire pour aider à la prise de décision) et des fonctionnalités du SIG ne pouvaient pas être déterminées sans un cadre de gestion clairement défini (voir section 2.3).

En plus, durant le processus du développement du SIG, il n'y a pas eu d'analyse sur les systèmes existants ou sur les effets du système proposé sur le personnel touché. Une des conséquence est qu'une partie importante des fonctionnalités du SIG (i.e. module des projets) chevauche certains systèmes déjà en place (voir section 2.4).

Conception du système

Le développement du SIG consistait en deux phases. Un prototype pour les volets Implication communautaire (IC) et Protection a été développé pour la Phase I. Le volet IC participait d'une façon active de la définition des besoins en information, surtout pour la gestion des projets. Il a développé une base de données locale fondée sur le module des projets du SIG. Les informations de la base de données locale sont téléchargées régulièrement au SIG pour la mise à jour. La même base de données, après quelques modifications, est présentement utilisée pour la gestion des projets d'Action 21. Par contre, le volet Protection utilise un logiciel commercial pour gérer les projets puis que le SIG ne permet pas d'inclure toutes les informations nécessaires (ex.: les informations sur des fournisseurs).

La version complète du SIG a été développée et installée pour tous les usagers en avril 1995 alors que la version 2 a été installée en décembre 1995.

Les deux phases du développement du SIG ont été confiées à une société de consultant externe. La documentation du système est incomplète, ce qui présente des risques pour le programme SLV 2000. Une bonne documentation est essentielle pour l'entretien d'un système, soit pour résoudre des problèmes techniques ou pour des améliorations futures. De plus, cela peut minimiser les risques de dépendance vis-à-vis les consultants responsables du développement et peut assurer la transmission des connaissances du système malgré les changements de personnel.

Mise en application du système

Un Manuel à l'aide des usagers a été préparé et distribué lors de l'installation de la version 1 du SIG. Toutefois, ce Manuel n'a pas été mis à jour pour refléter les modifications faites pour la version 2.

Il n'y avait pas de stratégie structurée pour les essais du SIG. Les scénarios des essais, les problèmes rencontrés et les solutions apportées aux problèmes n'ont pas été documentés. Il n'y avait pas non plus de stratégie de formation. Des ateliers de formation ont été offerts aux utilisateurs avant l'installation des versions 1 et 2 du SIG mais les ateliers offraient essentiellement une démonstration du SIG. Le taux de participation n'était pas élevé. Étant donné que le cadre de gestion imposait de nouvelles exigences pour les usagers, la formation sur ce cadre de gestion aurait dû faire partie du programme de formation, en particulier l'utilisation et les liens des indicateurs pour chaque niveau de gestion (i.e. projet, résultat, volet et plan).

Entretien du système

L'entretien du système comprend deux aspects : la mise à jour des données et l'aspect technique (fonctionnement du matériel et logiciel). Selon les informations provenant des entrevues, le Bureau de coordination a la responsabilité de coordonner les activités découlant de ces deux aspects. Toutefois, les rôles et les responsabilités en matière d'entretien technique du SIG ne semblent pas être documentés. D'ailleurs, un incident nous indique que la responsabilité d'assumer les factures des consultants n'était pas claire notamment lorsque des services des consultants étaient requis pour résoudre les problèmes majeurs du SIG.

La responsabilité de la mise à jour des données est confiée à tous les partenaires. Cette responsabilité est clairement identifiée en fonction du résultat et du projet. De 1995 jusqu'à mars 1996, la présentation des rapports du SIG faisait partie de l'ordre du jour des réunions mensuelles du comité de gestion d'entente (CGE). La demande de la mise à jour a été faite formellement par les co-présidents du CGE. Le Bureau de coordination était responsable de faire les analyses des informations dans le SIG et de préparer les rapports. Or, étant donné que les données du SIG n'étaient pas toutes à jour, le Bureau de coordination n'a pas pu faire les analyses nécessaires pour présenter l'état de tous les résultats. Depuis mars 1996, les rapports du SIG ne sont plus présentés aux réunions du CGE.

Les entrevues avec des usagers démontrent que dès l'installation du SIG, il y a eu des problèmes techniques. Certaines personnes interrogées se plaignent également de la lenteur du système. Une évaluation après la mise en œuvre du SIG n'a pas été menée et on n'en prévoit pas dans l'avenir.

Participation des utilisateurs au développement du SIG

La décision de développer le SIG a été prise sans mener une étude de faisabilité complète et sans consultation des utilisateurs éventuels. Le manque de participation des utilisateurs dès le début du processus a nui énormément à la réalisation du projet. Les utilisateurs ne sentent pas que ce système leur appartient. Même s'ils ont participé aux étapes subséquentes du développement (ex.: formation d'un comité de consultation, élaboration des indicateurs, définition des besoins en information pour le module des projets), la participation était mitigée et cela était probablement dû au manque de sentiment d'appartenance au projet du SIG. Depuis la mise en place du SIG, il n'y a pratiquement pas de volonté d'utiliser ce système. Les données du SIG sont donc rarement à jour.

Cadre de gestion SLV2000

Tel qu'indiqué à la section 2.1.2, le développement simultané du cadre de gestion et des modules informatisés a affecté la définition des besoins en information et des fonctionnalités du SIG.

La structure du cadre de gestion est adéquate mais il existe plusieurs lacunes, par exemple, la définition des termes importants et l'utilisation des indicateurs. La seule définition des termes utilisés dans le cadre de gestion se trouve à la fin du Manuel à l'aide des usagers de la version 1 du SIG. La définition de certains termes importants reste imprécise. Avec la version 2, certains termes ont été modifiés ou ajoutés. Or, comme ce Manuel n'a pas été mis à jour, ces termes n'ont jamais été définis. Par exemple, les mots "objectif" et "résultat" sont utilisés d'une façon interchangeable (voir section 2.5 pour d'autres exemples).

Des consultations ont été menées auprès d'un grand nombre d'usagers pour déterminer des indicateurs. Toutefois, l'utilisation des indicateurs n'a pas été bien définie. Il y a deux types d'indicateurs :

- les indicateurs administratifs pour suivre les coûts et les échéanciers;
- les indicateurs environnementaux pour l'évaluation des incidences environnementales.

Les indicateurs sont utilisés d'une façon inappropriée. Lorsqu'on analyse la structure des données du SIG (voir le modèle de annexe A), on s'aperçoit que le suivi des échéanciers et des incidences environnementales se fait au niveau des projets et, plus spécifiquement, au niveau des produits des projets. Par contre, le suivi des coûts se fait au niveau des résultats. S'il s'avère important pour les gestionnaires de SLV 2000 de faire la comparaison entre les coûts et les produits, il faudra alors corriger la situation : soit utiliser tous les indicateurs au niveau des résultats, soit les utiliser au niveau des produits des projets. Dans un cas comme dans l'autre, il faudra déterminer comment le faire et quel en sera le coût.

De plus, la façon d'analyser et d'interpréter les indicateurs afin de faire rapport à un niveau supérieur des projets n'est pas claire. La fréquence des rapports n'est pas non plus déterminée. Par exemple, quels sont les critères pour conclure qu'un résultat fonctionne bien et mérite une lumière verte? La même question se pose pour le niveau des volets et du Plan.

Présentement, l'indicateur stratégique de chaque résultat est utilisé pour déterminer l'atteinte de résultat. Mais quelques exemples démontrent que l'indicateur stratégique du résultat est presque identique à l'énoncé du résultat. Quelle est alors de la différence entre un résultat et un indicateur? D'ailleurs, l'indicateur stratégique de certains résultats a été détruit et n'a pas été remplacé. Il n'est pas évident non plus que l'indicateur stratégique de certains résultats puisse permettre de déterminer l'atteinte de ce résultat. Par exemple, le résultat 2.1 veut sensibiliser les gens du milieu à la problématique agro-environnementale et aux différentes pistes d'action. L'indicateur stratégique est le nombre de documents scientifiques ou techniques diffusés. Il ne nous semble pas qu'un lien direct existe entre le nombre des documents diffusés et le niveau de sensibilisation.

Chaque niveau de gestion (i.e. opérationnel, tactique, et stratégique) (plus haut, on ne parle que de deux niveaux) a des besoins différents en matière d'information. Des informations quantitatives fournies par les indicateurs et certains résultats pourraient probablement répondre aux besoins des gestionnaires opérationnels pour la prise de décision quotidienne. Mais pour la prise de décision stratégique ou pour déterminer les impacts à moyen et à long terme du programme, il serait nécessaire de synthétiser des informations détaillées et d'intégrer des analyses qualitatives.

Il serait donc important de bien définir les exigences du cadre de gestion, de les tester et de les faire adopter par les usagers avant de les informatiser.

Existence des systèmes parallèles

Tel qu'indiqué au schéma de la section 1.3, les informations du SIG sont structurées en fonction de quatre niveaux hiérarchiques :

- Plan
- Volets
- Résultat (ou Objectif)
- Projets

La plupart des données sont entrées au niveau des projets, y compris la plupart des indicateurs. Les données des projets sont ensuite compilées par résultat; les données des résultats, par volet, et les données des volets, par plan. Ce qui signifie que la possibilité d'avoir des informations aux niveaux supérieurs à ceux des projets dépend entièrement d'informations complètes, précises, et à jour sur les projets.

Malheureusement, le module des projets du SIG est le module le plus complexe. C'est aussi le niveau où la possibilité de l'existence des systèmes parallèles (manuel ou informatisé) est la plus élevée.

À Environnement Canada, plusieurs programmes, y compris SLV 2000, sont gérés par plusieurs services organisationnels. Les activités d'un programme risquent d'empiéter sur les activités des autres programmes. En plus, le contrôle budgétaire et la structure des codes financiers fonctionnent par unité organisationnelle. Le gestionnaire d'un centre de responsabilité pourrait gérer des projets de plusieurs programmes. Par conséquent, il est très probable que certains services possédaient déjà des outils de gestion des projets avant la mise en place du SIG. Pour ceux qui possèdent déjà un système, les demandes de mise à jour du SIG représentent un double effort car il faut enregistrer deux fois les mêmes informations.

À notre avis, si le SIG ne contenait que des informations au niveau des résultats, le système serait beaucoup plus simple et facile à gérer. Cette structure répondrait beaucoup plus aux besoins des hauts gestionnaires et permettrait aux gestionnaires opérationnels plus de flexibilité dans la gestion de leurs projets. Cette approche a toutefois les mêmes implications que le SIG. Il faudrait d'abord définir comment utiliser les indicateurs aux niveaux supérieurs à celui des projets (voir section 2.3 - Cadre de gestion).

En plus, les fonds du SLV 2000 ont été distribués en fonction de la structure de la soumission du Conseil du trésor. Le contrôle budgétaire est cependant fait par les unités organisationnelles. Le cadre de gestion du SLV 2000 représente une troisième structure. Le SIG a la capacité de suivre les coûts par résultat. Or, à cause de différentes structures du programme, les gestionnaires doivent réconcilier des données d'une structure à l'autre pour alimenter le SIG avec des informations financières. Étant donné que les informations du SIG ne sont pas toutes à jour, les coûts du programme ne sont pas suivis par résultat.

Les quinze personnes interrogées dans le cadre de l'examen ont exprimé des opinions sur le suivi des coûts par résultat. Selon deux d'entre elles, le suivi des coûts par résultat serait utile pour prendre des décisions. Plusieurs parlent de la nécessité de balancer coûts et bénéfices et de mettre cette mesure en application. Les difficultés mentionnées par les personnes interrogées incluent :

- la difficulté d'attribuer des coûts lorsque plusieurs programmes contribuent aux mêmes résultats;
- le dédoublement des efforts pour réconcilier la structure de la soumission du Conseil du trésor, le SIG et le système financier du Ministère;
- la difficulté d'évaluer les coûts et bénéfices environnementaux ou de chiffrer les résultats environnementaux;
- la connaissance des coûts ne permettra pas nécessairement de faire des choix.

Il serait possible de créer des codes financiers pour les résultats de SLV 2000 afin de faciliter le suivi des coûts. Toutefois, à la lumière des préoccupations des usagers, il faudrait s'assurer avant tout que le suivi des coûts par résultat contribue à la prise de décision et qu'il y ait une volonté à tous les niveaux de gestion de l'effecteur. Il faudrait de plus que les bénéfices de maintenir ces codes financiers pour un programme d'une durée de cinq ans dépassent largement les coûts.

Pour la Phase III du SLV 2000, il serait important d'éviter de créer différentes structures ou au moins, d'assurer leur compatibilité.

Utilisation du SIG

Environ 76% des usagers interrogés dans le cadre de cet examen disent qu'ils n'utilisent pas le SIG. Ils partagent le sentiment que ce système est très lent et difficile à utiliser. Suivent quelques commentaires des usagers interrogés :

- le projet n'a pas impliqué les usagers dès le début;
- la capacité limitée du SIG pour analyser des données et produire des rapports;
- des problèmes techniques et des difficultés de communication;
- des informations erronées, inutiles ou non à jour;
- le SIG ne permet pas une vue d'ensemble des volets;
- le SIG ne répond pas aux besoins;
- les coûts d'entretien élevés, les charges additionnelles, la duplication de travail (informations existantes déjà sur papier);
- formation inadéquate (ne savent pas comment l'utiliser);
- la lourdeur du système;
- la structure de la soumission du Conseil du trésor, du SIG et du système financier du Ministère ne sont pas compatibles.

Une copie du SIG a été installée à la Direction de la revue pour son utilisation par l'équipe de l'examen. Nous avons eu de la difficulté à obtenir une liste des rapports disponibles. Nous avons eu également de la difficulté à créer des rapports ad hoc pour nos analyses. Nos exercices ont été interrompus plusieurs fois par des messages d'erreurs. À notre avis, en plus des éléments qui ressortent des commentaires des usagers plus haut, deux autres facteurs ont augmenté la difficulté d'utilisation du SIG :

- **La présentation des données**

Seulement les usagers autorisés ont le droit de mettre à jour les informations. Mais pour la consultation, tous les usagers peuvent avoir accès à toutes les informations. Il n'existe pas un menu pour les guider à utiliser le SIG. Il n'y a pas non plus une structure claire de rapports. Les usagers peuvent naviguer d'un écran à l'autre jusqu'aux informations du plus bas niveau, et se perdent facilement dans les détails.

Pour faciliter la consultation des informations, il serait préférable d'offrir aux usagers une liste des rapports disponibles au lieu de présenter des données par des formulaires de la mise à jour. La fonction des rapports dépend d'une bonne définition des besoins en information des usagers.

- **Le cadre de gestion n'a pas été bien défini**

Tel que discuté dans la section 2.3, cette tâche n'a pas été accomplie lors du développement des modules informatiques. Le manque de clarté relatif aux terminologies et à l'utilisation des informations a affecté l'utilité du SIG comme outil de communication.

Il existe une certaine confusion dans les termes du SIG, en particulier "résultat" et "indicateur". Le terme "résultat" est utilisé à plusieurs endroits, mais n'est pas clairement défini. Il est difficile pour des utilisateurs de savoir ce que ces termes signifient exactement. Voici quelques exemples :

Terme	Où	Signification
Liste des résultats Indicateur de mesure de résultats	fonction aux niveaux Plan, Volet et Résultat	la compilation de l'ensemble des indicateurs
Principaux résultats	fonction au niveau Plan (cette fonction n'est pas opérationnelle)	faits saillants et vue d'ensemble du Plan
Liste des résultats des projets	au niveau des projets	liste des produits d'un projet
Indicateur de résultat	au niveau des projets	produit d'un projet
Communication des résultats	un indicateur de mesure	Il est difficile de savoir de quel "résultat" qu'il s'agit.

L'utilisation du terme "indicateur" crée aussi une certaine confusion. Par exemple, "indicateur d'atteinte" signifie l'état des indicateurs stratégiques aux niveaux Plan, Volet et Résultat. Au niveau des projets, on trouve "indicateur des résultats" et sous cette catégorie, il y a un champ "indicateur de mesures". Il est difficile de comprendre la différence parmi ces indicateurs. Étant donné que le Manuel à l'aide des usagers n'est pas à jour, sa consultation crée davantage de confusion, puisque certains termes et certaines relations ont été changés lorsque le SIG est passé de la version 1 à la version 2.

La confusion des termes affecte la qualité des informations. Pour atteindre l'objectif du SIG en tant qu'outil efficace de communication, il est important de bien définir les termes et les relations entre les informations.

CONCLUSIONS

Le SIG était une initiative innovatrice et réalisé par une équipe dévouée. Il offre des possibilités intéressantes. Or, les analyses de la Section 2 révèlent que les objectifs du SIG, i.e. outil de gestion pour divers niveaux de gestionnaires et outil de communication, n'ont pas été atteints. Plusieurs éléments clés du développement de ce système auraient pu être mieux intégrés au projet. On peut conclure que les informations contenues dans le SIG ne sont ni fiables, ni nécessaires, ni pertinentes à la prise de décision, surtout au niveau stratégique.

Le développement d'un système est considéré comme un projet à haut risque. La décision d'en développer un pourrait avoir des répercussions importantes. Un système informatisé n'est pas une panacée aux problèmes de communication ou de gestion. Pour être utiles, les informations contenues dans un système doivent être traitées, interprétées et analysées.

Si la haute direction du SLV 2000 a l'intention de développer un système informatisé pour la prochaine phase, il faudrait intégrer les leçons tirées de l'expérience du SIG dans la gestion du projet. Il serait important d'impliquer les utilisateurs tôt dans le processus et de suivre une approche rigoureuse de développement de système afin de bien gérer les risques.

Plusieurs usagers interrogés dans le cadre de l'examen ont souligné l'importance d'un système simple et facile à utiliser. Un système simple diminuerait les risques du projet et, à notre avis, conviendrait davantage à un programme d'une durée déterminée. Tel qu'indiqué à la section 2.4, le SIG serait beaucoup plus simple s'il ne contenait que les informations jusqu'au niveau des résultats. La clientèle cible de ce système serait les hauts gestionnaires. Or, pour assurer l'utilité et la pertinence des informations aux fins d'un suivi efficace et de la prise de décision, il serait important de réexaminer le nombre et la qualité des résultats ainsi que les indicateurs.

RECOMMANDATIONS

1. Pour la prochaine phase de SLV 2000, avant que la décision de développer un système informatisé ne soit prise, le Directeur général de la région du Québec devrait s'assurer que :

- une étude de faisabilité complète du système soit menée (voir Section 2.1.1);
- les futurs usagers du système participent au processus de la prise de décision (voir Section 2.2).

2. Si par la suite, la haute direction décide de développer un système informatisé, le Directeur général de la région du Québec devrait s'assurer que :

- la haute direction démontre l'engagement et le soutien au projet du développement;
- des futurs usagers du système participent et s'engage à la réalisation du projet;
- une approche systématique du développement d'un système soit suivie pour minimiser les risques, notamment
 - les objectifs du système réalistes en terme des coûts et bénéfices (voir Sections 2.1.2 et 2.4);
 - des exigences des utilisateurs du système clairement définies (voir aussi Sections 2.1.2, 2.3 et 2.5);
 - les documentations complètes du système (voir Section 2.1.3);
 - la stratégie adéquate de la formation (voir Section 2.1.4);
- les rôles et les responsabilités soient bien définis en matière de l'entretien du système (voir Section 2.1.5);
- l'information de gestion du projet de développement soit adéquate pour la prise de décision (ex.: la probabilité accrue de mener le projet à terme, la possibilité d'établir des estimations de coûts et des échéanciers plus complets et plus exacts);
- l'équipe du projet travaille en collaboration étroite avec des services comme Finance et Informatique pour s'assurer que les initiatives du Ministère soient intégrées au projet. Par exemple, le Ministère est en train de résoudre les problèmes dus à l'arrivée de l'an 2000. Le développement de tout nouveau système devrait prendre cela en considération.

ANNEXE M

PRINCIPAUX DOCUMENTS EXAMINÉS

Globale:

Environnement Canada, *Soumission au Conseil du trésor. Proposition Plan d'action Saint-Laurent II, 1993.*

Ministre de L'Environnement, Ministre des Pêches et des Océans, Ministre de la Santé nationale et du Bien-être social, *Mémoire au Cabinet, Phase II du Plan d'action Saint-Laurent visant à restaurer, à présenter et à conserver le Fleuve Saint-Laurent, 12 février 1993.*

Entente d'harmonisation et de concentration pour la conservation, la protection, la dépollution et la restauration du fleuve Saint-Laurent et tributaires prioritaires, installée Saint-Laurent Vision 2000, 1994

Détail des coupures permanentes faites sur le PASL I absorbées par le PASL II (SLV 2000).

Vérificateur général du Canada *Rapports du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, Volume 14, 1993.*

Vérificateur Général du Canada *Mémoire au suivi de la revue de 1993, 1995.*

D'Aoust Raymond *Direction de l'évaluation et de la vérification. Vers l'élaboration d'une stratégie globale d'évaluation et de vérification du plan d'action Saint-Laurent Vision 2000, Ébauche. Présentation au comité de consultation pour le développement d'un cadre de gestion et d'évaluation (SIG) du plan Saint-Laurent Vision 2000, 29 avril 1994.*

Mintzberg, Henry; *Managing Government; Governing Government, Harvard Business Review , mai - juin 1996.*

Burton, Jean; *La science et la technologie, 1997.*

Burton, Jean ; *Gestion de base de données et de l'information à EC région du Québec, 1997.*

SLV 2000 - EC Canada infolane, 15 juin 1997.

Rencontre Québec / Ontario sur l'harmonisation des grands lacs, 19 juin 1997.

Comité de consultation; Le développement d'un cadre de gestion et d'évaluation (SIG) du plan Saint-Laurent Vision 2000, Compte rendu de la 1^{ère} réunion tenue, le 25 mars 1994.

Comité de consultation; Le développement d'un cadre de gestion et d'évaluation (SIG) du plan Saint-Laurent Vision 2000, Compte rendu de la 2^{ème} réunion tenue jeudi, 5 mai 1994.

Comité de consultation; Le développement d'un cadre de gestion et d'évaluation (SIG) du plan Saint-Laurent Vision 2000, Compte rendu de la 3^{ème} réunion tenue, 15 juin 1994.

Comité consultatif SLV 2000, Avis du Comité consultatif SLV 2000 sur le Bilan environnemental du Saint-Laurent SLV 2000, 28 octobre 1996.

Comité consultatif, Avis du Comité consultatif SLV 2000 sur l'État D'Avancement du Plan Saint-Laurent Vision 2000, octobre 1996.

Biodiversité:

Ministères des Pêches et des Océans et IML; Fiches de projets SLV 2000, Direction régionale des sciences Région du Québec, 1994.

Plan de mise en œuvre des partenaires de SLV 2000 en réponse aux recommandations du Plan de rétablissement du Béluga du Saint-Laurent, juillet 1996.

Agriculture:

Côté, Esther; Durocher, Henri; Nouveau libellé de l'annexe H de l'Entente SLV 2000, 1996.

Côté, Patrick; Évaluation du niveau de satisfaction concernant le feuillet Le Saint-Laurent un fleuve en mouvement, décembre 1995.

Implication communautaire:

Programme ZIP:

Accord de contribution entre le ministre de l'environnement et Stratégies Saint-Laurent, 1997.

Stratégies Saint-Laurent, Stratégie analyse et évaluation du Saint-Laurent programme ZIP, Rapport final, 31 mai 1997.

Boudreault-Sauvageau, Philippe, Enquête Évaluation du colloque du Saguenay, 24-25 février 1996.

Comité ZIP de l'est de Montréal, Les fiches techniques, ébauche, 1997.

Articles de convention services de consultant et de professionnels pour la réalisation d'une "analyse et évaluation du programme ZIP

Plan d'action et de réhabilitation écologique Été 1996 du Lac Saint-Louis, Programme Zone d'intervention prioritaire (ZIP).

Armelin, A. et Al.; Synthèse des connaissances sur les communautés biologiques du lac Saint-Louis, Rapport technique, Centre Saint-Laurent, 1994.

Auclair, Marie-Josée; Bilan Régional Lac Saint-Louis, Centre Saint-Laurent, 1995.

Jourdain, Anne et Al.; Synthèse et analyse des connaissances sur les aspects socio-économiques du Lac Saint-Louis, 1995.

Fortin, G. et Al.; Synthèse des connaissances sur les aspects physiques et chimiques des sédiments du Lac Saint-Louis, Rapport technique, Centre Saint-Laurent, 1994.

Tableau de production des bilans environnementaux de réalisation des activités du programme ZIP jusqu'au 31 mars 1998, 1997.

Programme Interaction communautaire:

SLV 2000, *Interaction communautaire Bilan*, 1994-1995.

SLV 2000 *Une Pochette de présentation du programme de financement pour le ONG*, 1995.

État de situation du programme 1 interaction communautaires Saint-Laurent Vision 2000, 17 mars 1997.

Compilation de données du SIG interactions communautaires, mars 1997.

Aide à la prise de décision:

Aide à la prise de décision, *Vision 2000, présenté au Comité de gestion de l'Entente*, 11 juin 1996.

Bouchard, Hélène; *Historique des enquêtes*, 25 février 1997.

Boudreault-Sauvageau, Philippe; *Recommandations pour les fiches-enjeux du Rapport 1998 sur l'état du Saint-Laurent., Enquête auprès de décideurs*, septembre 1996.

Caron, Julie; *Évaluation des principaux produits-bilan associés aux Zones d'intervention prioritaire*, Centre Saint-Laurent, avril 1995.

Centre Saint-Laurent; *Atelier de travail "PASL III" Région du Québec 26-27 novembre 1996, compte rendu final*, janvier 1995.

Centre Saint-Laurent; *Notre fleuve, Le Saint-Laurent sous observation*, 1996.

Centre Saint-Laurent; *Rapport-synthèse sur l'état du Saint-Laurent, Volume2*, 1996.

Centre Saint-Laurent; *Plans de travail détaillés*, 1996-1996.

Brassard, Claude; *Analyse des cibles publiques et des moyen de communication>>*, *Rapport de Stage*, 2 avril 1990.

Cleary, Lynn; *Un plan d'action pour sauver et protéger le Saint-Laurent : Saint-Laurent Vision 2000. Présenté aux 4èmes Rencontres scientifiques internationales*, 23 au 26 septembre 1996, Brest France, 1996.

Cleary, Lynn; *Les fleuves questionnent notre agir>>*, Conférence d'ouverture sur invitation dans le cadre du Colloque fleuve et patrimoine des 9ième entretiens Jacques Cartier, Québec, 29 septembre au 1er octobre 1996.

Cleary, Lynn; *Chemical Pollution and nutrients loadings in the St-Lawrence River: A Status Report*, Conférence sur invitation présentée dans le cadre du 2ième atelier international Hansai-Québec en environnement : Les eaux, stratégies pour le 21ième, UQAM, 23-24 octobre 1996.

Cleary, Lynn; *St. Lawrence Vision 2000, Decision-Making Assistance>>*, Conférence sur invitation présentée dans le cadre du 40ième congrès annuel de la Commission des Grands-Lacs, Québec, 6 septembre 1995.

ICI, *Environnement Burden : The ICI Approach. Devis de travaux. Évaluation de la pertinence et de l'utilité des produits réalisés par le CSL*, 1996.

Courchesne, Liette; Centre Saint-Laurent; *Analyse des besoins en information environnementale et de l'appréciation de certains produits-bilan suite à des enquêtes et éléments à considérer pour la mise en place d'un système d'évaluation en continu Rapport de stage*, 10 août 1994.

Débat sur les enjeux environnementaux de l'écosystème du Saint-Laurent, Complexe Guy-Favreau, 13 mars 1996.

Logigrammes du Centre Saint-Laurent : Contamination du milieu aquatique.

Rapport statistique du centre de documentation du CSL, septembre 95 - août 1996.

Volet aide à la prise de décision, *Liste des rencontres téléconférences et présentations au CGE du Comité d'Harmonisation, pour les années 1994, 1995 et 1996.*

Vigeant Gérald, *La DEA-Région du Québec fait-elle de la diffusion scientifique et technologique. Un survol de la question*, 6 février 1997.

Paré Daniel, Centre Saint-Laurent, *Évaluation des produits-bilans*, 20 décembre 1991.

Gautron, Sylvie; Centre Saint-Laurent; *Rapport de l'enquête sur les besoins en information des gestionnaires fédéraux Rapport DA-7*, mars 1995.

L.R. Services Conseils Inc.; *Évaluation de certains produits SLV 2000 du Centre Saint-Laurent préliminaire*, août 1997.

L.R. Services Conseil Inc. Évaluation de certains produits SLV 2000 du diagnostique, Ébauche, septembre 1997.

Protection

Programme d'intervention

Pigeon, Benoît; *Évaluation of the Chimiotox model for effluent assessment proposed to the Saint Lawrence action plan group* (de L.S. McCarty et D. Manca, CanTox Inc, 1992.

Comité d'Harmonisation du volet protection *Compte rendu du Comité d'Harmonisation - volet protection.*

Comité d'Harmonisation du volet protection, *Résumé de l'état d'avancement des activités du volet protection - opérations régionales du MEF, 1995.*

Copie d'un document provenant du recueil 1995 sur le *Salon sur l'implantation de la qualité, 1995.*

Fiches des 106 établissements industriels de SLV 2000 d'après l'inventaire de 1995, 1995.

Organigramme - Équipe d'intervention Saint-Laurent.

Élimination virtuelle des substances toxiques persistantes et biocumulatives.

Plan de reconnaissance environnementale des entreprise SLV 2000 - version préliminaire, Le Protectomètre.

SLV 2000, Liste des clients et partenaires - Interventions, , (novembre 1996).

SOMER, *Rapport synthèse 1988-1995 - La réduction des rejets liquides toxiques des 50 établissements industriels prioritaire du plan d'action Saint-Laurent*, août 1996.

Villeneuve, Marc, *Stratégie de récupération des coûts de juin 1994 caractérisation de SLV 2000, Équipe d'intervention Saint-Laurent, Direction des services techniques*, août 1996.

Environnement Canada, *Programme de développement et démonstration technologiques. (Français - Anglais)*, mars 1995.

Environnement Canada, *Fiches technologiques françaises : sols contaminés, déchets dangereux, eaux usées industrielles*, 1993.

Environnement Canada, *Fiches technologiques anglaise : Contaminated Soils, Hazardous Wastes, Industrial Wastewater*, 1993.

SLV 2000, *L'indice Chimiotox*, septembre 1992.

Pigeon, Benoît; *Évaluation externe du modèle Chimiotox*, mai 1992.

Técsult Inc.; *Revue des indicateurs Chimiotox et BEEP calculés pour l'usine de QIT-Fer et Titane dans le cadre du Plan d'action Saint-Laurent, Rapport final*, décembre 1993.

Région du Québec, *Saint-Laurent virtuel un projet intégrateur priorités A.B. en Science et Technologie*, 1997.

Técsult Éduplus Inc.; *Rapport d'évaluation des retombées du PDDT, Rapport final*, mars 1997.

Programme DDT

Tecsult Éduplus Inc., *Rapport d'évaluation des retombées du PDDT, Rapport final*, mars 1997.

Rencontre des Gestionnaires, 12 juin 1997.

Santé

SLV 2000, *Reflections on the St. Lawrence: River Voices*, 1996.

Support et Coordination

Bureau de coordination

SLV 2000, *Rapport bi-annuel 1993-1995*, mars 1996.

SLV 2000, *Concept de développement plan d'action Saint-Laurent Phase III*, 1997.

Table ronde sur les programmes d'intervention dans le Saint-Laurent, plénière sur les perspectives d'avenir>>, *Le Saint-Laurent pour la vie*, 21^{ème} Congrès de l'Association des biologistes du Québec organisé conjointement avec Saint-Laurent Vision 2000.

SLV 2000, *La Source*, Volume 1, No3., juin 1995.

Pigamon Inc.; *Planification stratégique à long terme des interventions sur le Saint-Laurent*, avril 1997.

Communication

Ayotte, Stephanie ,. *Analyse de la couverture médiatique de SLV 2000 du 1er janvier au 31 décembre 1996 , 1997.*

