



Environnement
Canada

Environment
Canada



Évaluation de la participation du Canada à la Commission de coopération environnementale

Version définitive
30 novembre 2012

Canada[!]

Étapes d'approbation du rapport

Fin de l'étape de planification	Juillet 2011
Envoi du rapport à la direction en vue d'obtenir ses réponses	Novembre 2012
Réception des réponses de la direction	Novembre 2012
Approbation du rapport par le Comité ministériel d'évaluation	Novembre 2012

Acronymes utilisés dans le présent rapport

AAP	architecture des activités de programme
AIC-ANACDE	Accord intergouvernemental canadien concernant l'ANACDE
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
ANACDE	Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement
CCE	Commission de coopération environnementale
CCN	Comité consultatif national
CCPM	Comité consultatif public mixte
CDB	Convention sur la diversité biologique
CPG	Comité permanent général
CQA	Communications sur les questions d'application
DGAI	Direction générale des affaires internationales
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
ETP	équivalent temps plein
É.-U.	États-Unis
MAECI	Affaires étrangères et commerce international Canada
MPO	Pêches et Océans Canada
ONGE	organisation non gouvernementale environnementale
PIB	produit intérieur brut
PNAACE	Partenariat nord-américain pour l'action communautaire en environnement
RNCan	Ressources naturelles Canada
SC	Santé Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SMA	Sous-ministre adjoint

Remerciements

L'équipe du projet d'évaluation désire remercier les personnes qui ont contribué à ce projet, en particulier les membres du comité d'évaluation ainsi que toutes les personnes interrogées qui ont fourni leurs réflexions et leurs commentaires, essentiels à cette évaluation.

L'équipe du projet d'évaluation, qui comprend Michael Callahan, Lindsay Fitzpatrick, Robert Tkaczyk, Urszula Adamik et Ian Côté, était dirigée par Susan Wharton, sous la direction de William Blois, directeur d'évaluation d'Environnement Canada.

Préparé par la Division de l'évaluation de la Direction de la vérification et de l'évaluation.

Table des matières

RÉSUMÉ	i
1.0 INTRODUCTION.....	1
2.0 CONTEXTE	1
2.1 Aperçu.....	1
2.2 Gouvernance.....	2
2.3 Principales activités.....	4
2.4 Modèle logique du programme / résultats prévus	6
3.0 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION.....	7
3.1 Objectif et portée.....	7
3.2 Approche et méthodologie de l'évaluation	7
3.2.1 Examen de la documentation et des données.....	8
3.2.2 Entrevues avec des intervenants clés	8
3.3 Défis et contraintes	9
4.0 CONSTATATIONS.....	9
4.1 Pertinence.....	10
4.1.1 Besoin continu de participation du Canada à la CCE	10
4.1.2 Harmonisation avec les priorités du fédéral et du Ministère	11
4.1.3 Concordance avec les rôles et responsabilités du fédéral.....	11
4.2 Rendement – Économie et efficacité.....	12
4.2.1 Conception	12
4.2.2 Gouvernance.....	13
4.2.3 Prestation	16
4.2.4 Mesures de rendement.....	21
4.3 Rendement – Atteinte des objectifs.....	23
4.3.1 Réalisation des résultats	23
4.3.2 Facteurs externes/résultats imprévus.....	30
5.0 CONCLUSIONS.....	31
6.0 RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	32
Annexe 1 : Projets du Plan opérationnel pour 2011 et 2012.....	1
Annexe 2 : Extraits de l'ANACDE	1
Annexe 3 : Modèle logique préliminaire utilisé pour l'évaluation	1
Annexe 4 : Initiatives clés de la CCE pour appuyer l'efficacité	1
Annexe 5 : Résumé des constatations.....	1

RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de la participation du Canada à la Commission de coopération environnementale (CCE), menée par la Direction de la vérification et de l'évaluation d'Environnement Canada (EC) entre les mois de mars et de novembre 2012. La participation d'EC à la CCE, au nom du Canada, vise à contribuer directement au résultat stratégique « Les menaces que représente la pollution pour les Canadiens ainsi que pour leur environnement sont minimisées » et concerne la sous-activité 3.2.2 (Partenariats internationaux sur les changements climatiques et la qualité de l'air) dans l'architecture des activités de programme du Ministère.

Le but de la présente évaluation était d'évaluer la pertinence et le rendement de la participation du Canada à la CCE, en se penchant à la fois sur la quote-part du Canada à la CCE et les activités d'EC appuyant la CCE. La valeur combinée de la quote-part et des ressources internes d'EC consacrées à la CCE représente environ 3,5 millions de dollars ou 0,4 % des dépenses de programme directes du Ministère¹.

L'approche utilisée pour l'évaluation comprend un examen de la documentation et 25 entrevues avec des personnes-ressources clés.

Constatations et conclusions

La participation du Canada à la CCE remplit une obligation internationale qui découle du fait d'être signataire de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACDE), un accord parallèle à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). La CCE traite de questions et priorités environnementales touchant le Canada qui exigent une participation mondiale élargie et aide le Canada à intégrer ses agendas en matière d'environnement et d'échanges économiques et commerciaux. La CCE réalise cela tout en rehaussant le niveau de coopération entre ses partenaires de l'ALENA, et en renforçant les relations avec ceux-ci, ce qui présente ensuite des avantages pour les discussions dans d'autres contextes. Les activités d'EC à titre d'organisme canadien responsable de remplir cette obligation internationale en appui à la participation du Canada à la CCE rejoignent les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. De plus, le travail d'EC est compatible avec les rôles liés à la coordination fédérale et à la préservation et à l'amélioration de la qualité de l'environnement national, tel que souligné dans la *Loi sur le ministère de l'Environnement*.

Au cours des cinq dernières années, la CCE, avec l'aide précieuse d'EC, a consenti des efforts importants pour améliorer son efficacité et assurer le bon rendement de l'investissement de 3 millions de dollars US que le Canada lui accorde par le biais de sa quote-part annuelle. En particulier, l'on s'attend à ce que les efforts de la CCE pour cibler et simplifier le programme de travail coopératif et en mesurer l'avancement, pour simplifier et améliorer les échéances pour les processus de communications sur les questions d'application, pour élaborer une stratégie de communication afin d'améliorer la sensibilisation et la mobilisation du public, et pour clarifier les modalités d'opération des divers groupes de travail de la CCE lui permettront d'améliorer ses résultats. Les années à venir seront importantes pour la CCE, car l'avancement de ces initiatives se poursuit

¹ D'après le Budget principal des dépenses de 2011-2012.

et celles-ci commencent à donner des résultats. Pendant cette période, il importera de s'assurer que les projets réalisés en vertu du plan opérationnel adhèrent à l'orientation de la politique et aux critères de sélection, qu'il y a une communication régulière et ouverte entre les organismes de la CCE, en particulier entre le Comité permanent général (CPG) et le Secrétariat, et que la stratégie de communication est mise en œuvre.

Au sein d'EC, l'équipe de la Direction générale des affaires internationales (DGAI) responsable de la CCE a bonne réputation et a mis en œuvre des processus internes qui ont permis aux représentants canadiens d'avoir une compréhension précise et claire tant du contexte de la CCE que de leurs propres responsabilités à contribuer au travail de la CCE et à s'assurer de traiter des priorités du Canada. On s'attend à ce que l'efficacité des groupes de travail continue de progresser à mesure que le programme de travail évolue et que les mandats du groupe de travail se précisent. Cependant, il existe une préoccupation grandissante et bien définie d'assurer la participation efficace et continue d'experts canadiens aux réunions de la CCE qui ont lieu à l'extérieur du Canada. Une telle participation est nécessaire afin de tirer parti de l'expertise canadienne et d'assurer une continuité dans la contribution aux décisions trilatérales.

Depuis plusieurs années, la CCE et EC reconnaissent la nécessité d'avoir une stratégie de mesure du rendement qui soit claire. La CCE a fait des progrès à l'égard des indicateurs à l'échelle des projets. La nécessité de continuer à améliorer ces mesures et à élaborer et mesurer des indicateurs de succès de haut niveau est une priorité définie de la gestion de programme de la CCE et d'EC. À l'échelle nationale, EC a défini un résultat prévu approprié relativement aux priorités et aux intérêts du Canada; cependant, il reste à définir de quelle manière ce résultat sera mesuré.

Des progrès appropriés ont été réalisés quant aux résultats liés aux concepts définis dans l'ANACDE : satisfaire aux obligations des parties, maintenir des relations positives entre les partenaires de l'ALENA en ce qui a trait au commerce et à l'environnement, assurer l'observation des lois environnementales, promouvoir la transparence et la participation du public et accroître la coopération. En ce qui a trait aux résultats environnementaux, il y a eu quelques réalisations notables et les priorités canadiennes sont représentées dans une proportion croissante des projets de la CCE. Néanmoins, une opinion très répandue veut que l'on puisse mieux tirer parti de la CCE et lui faire réaliser son plein potentiel. EC a fait des progrès dans sa manière de consulter les représentants gouvernementaux pour définir les positions du Canada et pour veiller à ce que les activités de la CCE concernent les priorités du Canada. Toutefois, le manque de sensibilisation et de visibilité parmi une base plus élargie d'administrateurs gouvernementaux pourrait signifier que dans certaines situations, l'existence de la CCE n'est pas toujours mise à profit.

Recommandations et réponse de la direction

Les recommandations suivantes sont adressées au sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires internationales (SMA DGAI), à titre de fonctionnaire principal du ministère responsable de la gestion de la participation du Canada à la CCE.

Recommandation n° 1 : Mettre sur pied un mécanisme visant à améliorer la sensibilisation et à susciter la participation des autres ministères du

gouvernement fédéral aux travaux de la CCE. Les constatations tirées de l'évaluation donnent à penser qu'une meilleure sensibilisation et l'engagement d'autres ministères pourraient contribuer à tirer profit des ressources de la CCE afin qu'elle réalise son plein potentiel au bénéfice des Canadiennes et Canadiens. Un meilleur engagement pourrait permettre aux autres ministères (p. ex. Affaires étrangères et commerce international Canada [MAECI], Pêches et Océans Canada [MPO], Ressources naturelles Canada [RNCan] et Santé Canada [SC]) de contribuer davantage à la définition des intérêts et priorités du Canada à des fins de discussion à la CCE, de collaborer davantage avec les États-Unis et le Mexique sur les questions environnementales et de mieux bénéficier du travail de la CCE. Cela signifierait également de définir les possibilités d'inclure la CCE aux discussions lors des forums canadiens du gouvernement fédéral.

Recommandation n° 2 : Raffiner les indicateurs de rendement dans les modalités de la quote-part d'EC à la CCE afin de définir plus précisément la manière de mesurer dans quelle mesure les travaux de la Commission traitent des intérêts et priorités du Canada. Les modalités définissent le résultat clé suivant : « La CCE abordera les intérêts et les priorités du Canada en ce qui a trait aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord, aux conflits potentiels en matière d'échanges et d'environnement parmi les partenaires de l'ALENA et à l'application des lois environnementales nationales dans les trois pays. » L'indicateur de rendement correspondant est le « pourcentage de positions du Canada qui sont intégrées par le Conseil et par les autres éléments constitutifs de la CCE ». Au cours de la présente évaluation, il est apparu clairement que l'indicateur, tel qu'il est formulé, ne présente pas une définition précise de la manière dont il serait mis en œuvre et calculé. Il est par conséquent recommandé que la DGAI précise cet indicateur afin que l'on puisse recueillir de manière régulière des données sur le rendement pour ce résultat clé et en faire rapport.

Recommandation n° 3 : Explorer des manières d'assurer la participation continue des experts canadiens du gouvernement fédéral aux travaux de la CCE.

L'évaluation a permis de mettre en lumière que les travaux de la CCE sont touchés par les défis qui empêchent souvent les experts canadiens du gouvernement fédéral de participer aux réunions de la CCE qui ont lieu à l'extérieur du Canada, particulièrement pour les directions du ministère qui comptent des membres de groupes de travail qui contribuent aux projets de la CCE en vertu du plan opérationnel. Étant donnée la nature trilatérale de la CCE, il ne peut y avoir de décisions sans la participation effective des trois parties. Le Secrétariat fournit du soutien aux participants gouvernementaux des autres parties; toutefois, une interprétation de la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor a empêché les experts du gouvernement canadien d'accepter ce soutien. Étant donné les répercussions que cela entraîne sur le travail de la CCE, soit parce que les réunions ne peuvent pas profiter pleinement des suggestions et commentaires des experts canadiens, ou à cause des retards sur les décisions à prendre en raison de l'absence de l'une des trois parties, le SMA de la DGAI devrait explorer divers moyens pour permettre une présence régulière et prévisible à ces réunions.

Réponses de la direction

Le Sous-ministre adjoint responsable est d'accord avec chacune des trois recommandations et il a rédigé une réponse de la direction qui traite de chacune des recommandations de manière appropriée.

La réponse complète de la direction se trouve à la section 6 du présent rapport.

1.0 INTRODUCTION

Ce document présente l'évaluation de la participation du Canada à la Commission de coopération environnementale (CCE), menée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) d'Environnement Canada (EC) au cours de l'année financière 2012–2013.

L'évaluation examine la participation du Canada à la CCE en se penchant sur la quote-part² du Canada à la CCE et les activités d'EC appuyant la CCE. L'évaluation se concentre sur la participation du Canada à la CCE et ne se veut pas une évaluation de la CCE dans sa totalité. Cependant, comme il n'est pas possible de séparer entièrement les activités du Canada et d'EC du travail de la CCE auquel elles contribuent, le contexte élargi de la CCE fait aussi l'objet d'un examen, lorsque c'est nécessaire. Dans la mesure du possible, le rapport tente de faire la distinction entre les constatations qui se rapportent à la participation d'EC et celles qui traitent du contexte élargi de la CCE.

Le présent rapport d'évaluation est organisé comme suit. La section 2 fournit une description contextuelle de la CCE et de la participation du Canada à la Commission, y compris la structure de gouvernance, les activités clés et les résultats prévus. La section 3 présente la structure de l'évaluation, y compris le but et la portée de l'évaluation, les problèmes posés par l'évaluation et les questions sous-jacentes abordées par l'évaluation, l'approche méthodologique et les défis afférents. La section 4 présente les constatations issues de l'évaluation. La section 5 présente les conclusions et la section 6, les recommandations et la réponse de la direction.

2.0 CONTEXTE

2.1 Aperçu

La CCE est un organisme international-intergouvernemental créé par les gouvernements du Canada, du Mexique et des États-Unis (É.-U.) dans le cadre de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement (ANACDE), un accord international qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994. Le Canada est signataire de l'Accord et est ainsi lié par ses exigences, notamment l'obligation de contribuer à parts égales au budget annuel de la CCE. L'ANACDE complète les clauses environnementales de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). La CCE a été mise sur pied pour traiter des préoccupations environnementales régionales, contribuer à empêcher les éventuels différends en matière de commerce et d'environnement et promouvoir une application efficace de la loi environnementale.

La mission³ de la CCE est de

faciliter la coopération et la participation du public pour favoriser la conservation, la protection et la mise en valeur de l'environnement en Amérique du Nord au profit des générations actuelles et futures, dans un

² Selon la *Politique sur les paiements de transfert*, une quote-part est un paiement de transfert visant à financer la part canadienne fixée du coût des activités d'un organisme international, dont le Canada est membre, en vertu d'une loi du Parlement, d'une décision du Cabinet, d'un décret ou d'un traité international.

³ CCE. 17 juin 2005. *Regard vers l'avenir. Plan stratégique de la CCE pour 2005 à 2010*; et 10 novembre 2010, *Plan stratégique de la CCE pour 2010 à 2015*.

contexte de liens économiques, commerciaux et sociaux entre le Canada, le Mexique et les États-Unis.

Par le biais de sa quote-part, Environnement Canada fournit 3 millions de dollars US chaque année, ce qui représente le tiers du budget annuel total de 9 millions de dollars US de la CCE. Ce financement sert à couvrir les dépenses associées aux opérations de la CCE, qui sont administrées par le Secrétariat de la CCE.

En tant qu'organisme responsable de la gestion de la participation du Canada à l'ANACDE et de l'engagement du Canada auprès de la CCE, EC investit des ressources de programme additionnelles pour administrer la quote-part et veiller à ce qu'il soit tenu compte des intérêts et priorités du Canada. Ces ressources consistent principalement en salaires et dépenses associés à la haute direction de la Direction générale des affaires internationales (DGAI) et à environ cinq employés permanents de la Direction des Amériques de la DGAI, mais elles comprennent également le salaire et les frais de déplacement des employés d'EC des autres directions du Ministère qui participent aux groupes de travail de la CCE ou qui contribuent à des projets de la CCE. Les ressources internes à EC qui sont utilisées à pour les activités liées à la CCE sont estimées à environ 500 000 \$ pour l'exercice 2012-2013⁴. La valeur globale de la quote-part et des ressources internes d'EC consacrées à la CCE représente environ 0,4 p. 100 des dépenses de programme directes du Ministère.

2.2 Gouvernance

Dans l'architecture des activités de programme (AAP)⁵ d'EC, la CCE vise à contribuer directement au résultat stratégique « Les menaces que représente la pollution pour les Canadiens ainsi que pour leur environnement sont minimisées » en vertu de la sous-activité 3.2.2 de l'AAP « Partenariats internationaux sur les changements climatiques et la qualité de l'air ». Au sein d'EC, la CCE est gérée par la Direction des Amériques de la DGAI, qui puise aux ressources et à l'expertise des autres secteurs du Ministère, notamment la Direction générale de l'application de la loi, la Direction générale de l'intendance environnementale et la Direction générale de la science et de la technologie, selon le cas.

2.2.1 Organismes clés de la CCE

Les principales institutions participant à la gouvernance de la CCE sont décrites ci-dessous.

Le **Conseil de la CCE** est composé des ministres fédéraux de l'Environnement des trois pays participants et il est l'organe directeur de la CCE. Ses responsabilités comprennent la définition de l'orientation générale de la CCE et l'approbation du programme bisannuel et du budget annuel de la CCE. En vertu des modalités de l'ANACDE, le Conseil est tenu de se réunir une fois par année. Le Conseil officialise généralement ses décisions au moyen de résolutions. Le rôle de président du Conseil alterne chaque

⁴ Représente une estimation, puisque le système financier d'EC ne faisait pas le suivi de ces dépenses séparément. Les budgets n'incluent pas les services internes ni les coûts des programmes d'avantages sociaux des employés.

⁵ L'architecture des activités de programme illustre les activités du Ministère dans une hiérarchie qui montre comment les éléments de niveau inférieur (p. ex. les sous-activités) contribuent aux résultats stratégiques du Ministère.

année entre les parties. Le rôle de président était assuré par le ministre de l'Environnement du Canada en 2008 et en 2011. Les **représentants suppléants** sont de hauts fonctionnaires des trois organismes environnementaux qui représentent les membres du Conseil et qui ont un pouvoir décisionnaire⁶. Ils se réunissent tout au long de l'année, par conférence téléphonique ou en personne. Au sein du Canada, EC a assigné ce rôle au sous-ministre adjoint de la DGAI. La majorité de la supervision quotidienne incombe au **comité permanent général (CPG)**, lequel est constitué de représentants de chacune des parties qui relèvent généralement de leur représentant suppléant respectif. Le CPG a été mis sur pied pour assurer une communication courante entre le Secrétariat et les parties sur tous les aspects de la mise en œuvre de l'ANACDE⁷. Au sein du Canada, le représentant au CPG est le directeur, CCE, de la Direction des Amériques de la DGAI.

Le **Secrétariat de la CCE**, établi à Montréal, offre au Conseil le soutien technique, administratif et opérationnel. Le soutien aux comités et aux groupes de travail de la CCE, la tenue d'activités liées aux communications sur les questions d'application (CQA) de la part du public et la préparation de rapports indépendants sur des questions environnementales comptent parmi les autres responsabilités du Secrétariat. Le Secrétariat est dirigé par un directeur administratif nommé par le Conseil et emploie au total environ 50 employés professionnels du Canada, du Mexique et des États-Unis.

Le **Comité consultatif public mixte (CCPM)** est constitué de cinq citoyens volontaires de chacun des trois pays et joue un rôle de premier plan visant à assurer la participation du public à la CCE. Il le fait en offrant des forums de dialogue public parmi les membres du public se souciant des questions de commerce et d'environnement en Amérique du Nord et en communiquant les résultats de tels dialogues et les recommandations subséquentes du CCPM au conseil de la CCE. Les membres du CCPM se réunissent à plusieurs reprises au cours de l'année, généralement en même temps que d'autres réunions de la CCE.

Les décisions importantes concernant la mise en œuvre de l'ANACDE et le travail de la CCE ont généralement lieu par le biais de négociations fondées sur l'atteinte d'un consensus entre les trois parties à l'Accord (le Canada, les États-Unis et le Mexique). La CCE mène la plus grande partie du travail du programme par le biais de groupes de travail constitués presque entièrement d'administrateurs gouvernementaux des trois parties.

2.2.2 Gouvernance au Canada

Environnement Canada est le ministère fédéral responsable des démarches auprès de la CCE et travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères fédéraux et les trois gouvernements provinciaux signataires (Alberta, Manitoba et Québec) à établir les positions du Canada sur les questions traitées à la CCE. L'Accord intergouvernemental canadien concernant l'ANACDE (AIC-ANACDE) expose la nature de la participation de ces provinces signataires. Les gouvernements provinciaux signataires peuvent se prévaloir des droits découlant de l'ANACDE, mais ils sont également liés par ses

⁶ <http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1226&SiteNodeID=221>

⁷ Résolution du Conseil 95-01.

<http://www.cec.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=1185&SiteNodeID=280>

obligations dans le cadre de leurs compétences respectives⁸. L'AIC-ANACDE met sur pied un comité gouvernemental constitué des ministres de l'Environnement (ou de leurs délégués) des trois gouvernements provinciaux signataires et du ministre de l'Environnement fédéral, pour définir et gérer la participation du Canada à l'ANACDE. Depuis quelques années, le comité gouvernemental à l'échelon ministériel est inactif. Le partage d'information et la consultation parmi les représentants des trois provinces et du fédéral, dans le but de définir des positions et les approches du Canada ainsi que de fournir suggestions et commentaires aux processus et projets de planification de la CCE, remplacent les activités du comité pendant cette période.

Un comité interministériel fédéral des directeurs, présidé par le directeur de l'Amérique latine et de l'Amérique du Sud à la direction des Amériques de la DGAI, a été créé en 2008 et se réunit régulièrement avec les directeurs d'autres projets canadiens au sein d'EC et d'autres ministères.

2.3 Principales activités

2.3.1 Contexte de la CCE

Les principaux volets de la CCE comprennent un programme de travail coopératif trilatéral, la préparation des rapports indépendants du Secrétariat et un processus de communications publiques sur les questions d'application. La mobilisation du public et la transparence sont des concepts sous-jacents importants qui sont intégrés aux opérations de la CCE. Ces éléments sont brièvement décrits ci-dessous.

Programme de travail coopératif trilatéral

Le Plan stratégique⁹ pour 2010 à 2015 de la CCE présente trois priorités (et sept objectifs stratégiques associés) :

- Des collectivités et des écosystèmes en santé
- Les changements climatiques – une économie à faibles émissions de carbone
- L'écologisation de l'économie nord-américaine

Pour faire progresser ces priorités, les trois pays membres mettent en œuvre un programme de travail coopératif, détaillé dans un plan opérationnel bisannuel. Le plan opérationnel consiste en un ensemble de projets conjoints entrepris par des experts gouvernementaux dans les trois pays. Ces projets servent à réunir des experts du Canada, des États-Unis et du Mexique pour partager de l'information et des pratiques exemplaires (p. ex par la formation, des ateliers, des conférences et des rapports) afin de rehausser l'efficacité des efforts nord-américains à aborder les questions environnementales régionales et d'agir sur les trois priorités de l'organisme. On trouvera à l'annexe 1 une liste des projets du Plan opérationnel pour 2011 et 2012 et leurs liens avec les trois priorités et leurs objectifs stratégiques associés.

De plus, en 2010, la CCE a mis sur pied un nouveau programme de subventions, le Partenariat nord-américain pour l'action communautaire en environnement (PNAACE) afin de soutenir les efforts des collectivités à aborder localement les problèmes

⁸ Accord intergouvernemental canadien concernant l'ANACE, article 2.

http://naaec.gc.ca/fra/implementation/cia_f.htm

⁹ CCE. 10 novembre 2010. *Plan stratégique de la CCE pour 2010 à 2015*. Prendre note que le précédent plan stratégique de la CCE pour 2005 à 2010 présentait un autre ensemble d'objectifs stratégiques pour trois priorités différentes : information pour la prise de décision, renforcement des capacités, et commerce et environnement.

environnementaux. Le programme a été présenté en faisant valoir que l'on peut obtenir un meilleur degré de succès lorsque l'on développe un sens des responsabilités et de l'intendance partagé à l'échelle de la collectivité¹⁰. Ce travail est également conçu pour contribuer aux trois priorités énoncées dans le Plan stratégique.

Rapports indépendants du Secrétariat de la CCE

L'article 13 de l'ANACDE permet au Secrétariat de préparer un rapport sur toute nouvelle question environnementale dans le cadre du plan annuel. Les rapports suivants comptent parmi les rapports indépendants du Secrétariat effectués au cours des cinq dernières années :

- Dangers pour l'environnement du recyclage transfrontalier des batteries au plomb (en cours de préparation)
- Le transport durable des marchandises – possibilités d'amélioration de la performance environnementale du transport de marchandises en Amérique du Nord (2011)
- Bâtiment écologique – conception de bâtiments sensible à l'environnement (2008)

Des experts en la matière des trois parties, d'autres organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux et des particuliers contribuent souvent à la préparation de ces rapports indépendants, qui sont ensuite présentés au Conseil. Dans la plupart des cas, les rapports sont rendus publics dès qu'ils sont terminés

Communications publiques sur les questions d'application

Les articles 14 et 15 de l'ANACDE prescrivent un processus de communications sur les questions d'application (CQA). L'objectif du processus de CQA est de permettre à toute organisation non gouvernementale ou à tout particulier de faire une déclaration lorsque l'une des parties manque à la mise en application efficace de ses lois environnementales. Le Secrétariat examine les communications et détermine s'il faut ou non demander à la partie en question de répondre. Le Secrétariat peut ensuite déterminer, en fonction des renseignements contenus dans la réponse de la partie en cause et d'autres renseignements, s'il faut recommander au Conseil qu'un dossier factuel soit préparé. Si le Conseil décide qu'un dossier factuel est justifié, il fournit des directives au Secrétariat sur la préparation du dossier. Une fois que le dossier factuel est terminé, le Conseil décide s'il doit ou non être rendu public. Le but d'un dossier factuel est de fournir une présentation objective des faits énoncés dans la communication. Le processus vise à faciliter la participation du public, à appuyer la transparence des gouvernements et à promouvoir l'application efficace des lois environnementales en Amérique du Nord¹¹.

Mobilisation du public et transparence

La mobilisation du public et la transparence sont des principes sous-jacents importants pour les opérations de la CCE. L'intention est de maximiser la participation du public pour assurer un dialogue ouvert et efficace ainsi qu'une mobilisation de tous les secteurs du public. Pour soutenir ce principe, la CCE tient régulièrement des rencontres qui permettent au public de fournir suggestions et commentaires dans le cadre de

¹⁰ Partenariat nord-américain pour l'action communautaire en environnement
<http://www.cec.org/Page.asp?PageID=751&SiteNodeID=1066>

¹¹ CCE. 11 juillet 2012. Lignes directrices relatives aux CQA visées aux articles 14 et 15 de l'ANACDE, p.1.

l'ANACDE (la séance ordinaire du Conseil, tenue annuellement et les séances ordinaires du CCPM, par exemple). De plus, le public est invité à commenter la recherche, les rapports et les plans de la CCE.

2.3.2 La participation du Canada à la CCE

En tant que dirigeant du Canada pour la CCE, l'équipe de la DGAI d'EC participe activement à surveiller, influencer et évaluer le travail de la CCE, notamment en ce qui a trait à la fiabilité des renseignements et des données de résultats. EC est directement engagé quotidiennement dans les principaux volets du travail de la CCE. Cela comprend entre autres de jouer un rôle actif dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail coopératif, le processus de communications sur les questions d'application et les mécanismes pour mobiliser le public. Les principales activités d'EC sont définies dans le modèle logique préliminaire présenté à l'annexe 3.

Afin de donner suite à la réponse de la direction à une recommandation figurant dans l'évaluation de la participation du Canada à la CCE en 2007, la DGAI a élaboré un plan de mobilisation pour optimiser l'efficacité de la participation du Canada à la CCE. Ce plan, approuvé par la haute direction d'EC en 2007, comportait les quatre objectifs suivants¹² :

- définir les objectifs de la mobilisation d'EC auprès de la CCE;
- harmoniser le travail de la CCE avec les priorités nationales canadiennes;
- améliorer les politiques administratives et de gestion de la CCE;
- mettre en place des mécanismes de responsabilisation à l'égard du suivi des progrès.

Ce plan de mobilisation et ses mises à jour subséquentes contribuent à l'orientation des activités d'EC.

2.4 Modèle logique du programme / résultats prévus

La CCE a été créée pour faciliter la réalisation des objectifs de l'ANACDE (voir annexe 2, article 1, Objectifs). Par conséquent, les objectifs de l'article 1 de l'ANACDE ont servi de base à un modèle logique préliminaire élaboré pour la présente évaluation afin d'évaluer dans quelle mesure les résultats prévus ont été réalisés¹³. C'est la même approche qui avait été adoptée dans la précédente évaluation de la CCE faite par EC (avril 2007)¹⁴. Les objectifs de l'ANACDE ont également été désignés dans le Cadre d'imputabilité, de risques et de vérification de février 2007 pour l'entente de contribution avec la CCE comme critère approprié d'évaluation de l'efficacité de la contribution du Canada.

¹² EC, DGAI. 6 décembre 2007. Le point sur l'engagement d'EC auprès de la CCE. Présentation au Conseil de l'intégration stratégique. Document interne.

et

EC, DGAI. 25 février 2009. Progression du plan d'engagement d'EC auprès de la CCE. Présentation au Conseil exécutif de gestion, p. 10. Document interne.

¹³ Dix objectifs de l'ANACDE sont énoncés dans l'article 1; plusieurs d'entre eux sont multidimensionnels et comprennent des références à des éléments qui touchent plus d'un objectif. À ce titre, aux fins de l'évaluation, il n'était pas pratique de reprendre ces objectifs mot à mot. Le modèle logique et les résultats ont été élaborés en consultation avec les représentants de la DGAI participant au comité d'évaluation.

¹⁴ EC, DGVE. 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE.

Aux fins du présent rapport, l'évaluation du rendement sera présentée en fonction de constatations regroupées en six thèmes relatifs aux résultats. On trouvera à l'annexe 3 le modèle logique préliminaire et les liens entre les résultats et les six thèmes.

Les résultats d'évaluation ont permis d'évaluer le rendement à l'égard des six thèmes suivants :

- i. Respect des obligations du Canada dans le cadre de l'ANACDE;
- ii. Réponse aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord;
- iii. Maintien de relations positives entre les partenaires de l'ALENA en matière de commerce et d'environnement;
- iv. Conformité aux lois environnementales nationales et application de ces lois par les partenaires de l'ALENA;
- v. Promotion de la transparence et de la participation du public;
- vi. Renforcement de la coopération en matière de protection environnementale entre les partenaires de l'ALENA.

3.0 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectif et portée

Une évaluation de la participation du Canada à la CCE faisait partie du plan d'évaluation et de vérification axé sur les risques pour l'exercice 2011-2012, qui a été approuvé par le comité ministériel d'évaluation le 31 mars 2011. Cette évaluation a été définie dans les modalités de renouvellement de la quote-part du Canada à la CCE¹⁵. Une telle évaluation est nécessaire pour satisfaire aux exigences de couverture de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (pour les subventions et contributions) et de la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (pour les dépenses de programme directes).

La période d'étude de l'évaluation est le cadre de cinq ans de l'exercice 2007-2008 à celui de 2011-2012; cependant, certaines activités de l'exercice 2012-2013 jugées pertinentes sont également incluses.

3.2 Approche et méthodologie de l'évaluation

La méthode d'évaluation et le niveau d'effort de la présente évaluation ont été définis au moyen d'une approche axée sur le risque qui prenait en compte le profil de risque de la CCE ainsi que d'autres évaluations récentes du rendement de la CCE :

- Le travail de la CCE n'a pas été défini comme présentant un niveau élevé de risque parce que les risques répertoriés sont faiblement ou moyennement susceptibles d'avoir lieu, parce que les procédures d'atténuation appropriées sont en place et parce qu'EC possède un niveau élevé de surveillance par la direction des travaux effectués grâce à la quote-part, à la participation de l'élaboration annuelle du budget de la CCE, à l'examen des états financiers vérifiés ainsi qu'à la surveillance étroite du travail de la CCE et à l'influence sur ce travail¹⁶.

¹⁵ Les modalités de la contribution du Canada à la CCE ont été renouvelées en mars 2012 et sont maintenant indéterminées, aux termes de la *Politique sur les paiements de transfert* révisée.

¹⁶ EC. 2007. Cadre d'imputabilité, de risques et de vérification pour l'accord de contribution avec la Commission de coopération environnementale, pp. 3, 11-17.

- Cette approche prenait en compte la capacité de puiser dans les renseignements provenant des précédentes évaluations, notamment une évaluation exhaustive de la participation du Canada à la CCE effectuée par la DGVE en avril 2007, ainsi qu'une évaluation du rendement de la CCE par rapport au Plan stratégique de 2005-2010 effectuée par un consultant privé pour le compte du Secrétariat de la CCE en 2010¹⁷.

La méthode d'évaluation a consisté en un examen de la documentation et des données existantes, ainsi qu'en des entrevues avec des intervenants clés.

3.2.1 Examen de la documentation et des données

Les principaux documents ont été réunis, inventoriés et évalués en fonction de leur contribution à chacune des questions d'évaluation. Les documents étaient les suivants : des publications du gouvernement du Canada, des évaluations précédentes de la CCE, des documents internes sur les politiques et procédures de la CCE, les accords applicables (p. ex. l'ANACDE, l'entente de contribution), des documents de planification stratégique et opérationnelle internes d'EC et de la CCE, ainsi que des données sur le rendement et des données financières. Pour chaque question d'évaluation, on a résumé dans un modèle les éléments de preuve de chaque document pertinent et on a préparé un résumé intégré des preuves documentaires.

3.2.2 Entrevues avec des intervenants clés

On a effectué vingt-cinq entrevues avec des intervenants clés, en personne ou par téléphone, pour recueillir des renseignements détaillés liés aux questions et aux enjeux de l'évaluation. On a élaboré un guide semi-structuré adapté pour chaque grande catégorie de répondants. La DGVE a fait parvenir par courriel une lettre de présentation à chaque candidat avant que les entrevues soient fixées, et un courriel de confirmation accompagné du guide d'entrevue a été envoyé avant les rendez-vous d'entrevue. Les entrevues ont été enregistrées et des notes ont été rédigées pendant et après chacune des entrevues. Pour chaque question d'évaluation, les observations ont été résumées dans un modèle, en répertoriant toute constatation pertinente pour chacune des catégories de répondants. Le nombre d'entrevues menées pour chaque catégorie de répondant est présenté dans le tableau 1.

Tableau 1 : Entrevues effectuées par catégorie de répondants

Personnel de programme d'EC et haute direction au sein de la DGAI	4
Participants d'EC aux groupes de travail	4
Représentants d'autres ministères fédéraux concernés	2
Représentants des trois gouvernements provinciaux signataires	3
Personnel du Secrétariat de la CCE	2
Représentants du CPG des trois parties	3
Membres canadiens du CCPM	3
Organisations non gouvernementales environnementales (ONGE) / participants du public	4
Total	25

¹⁷ Eastern Research Group, Inc. pour le Secrétariat de la CCE. Mars 2010. *Assessing the CEC's Results and Performance: Report on the Accomplishments of the CEC Under the 2005-2010 Strategic Plan.*

3.3 Défis et contraintes

Les défis rencontrés dans la conception de l'évaluation et la collecte et l'analyse des données, ainsi que les contraintes afférentes et les stratégies utilisées pour atténuer leurs répercussions sont présentés ci-dessous.

L'évaluation a accordé un poids important aux éléments de preuve qualitatifs provenant des entrevues. Afin d'atténuer toute erreur éventuelle découlant de cette source de résultats, nous nous sommes efforcés de consulter une gamme élargie d'intervenants, avec plusieurs personnes pour chacun des groupes d'intervenants. De plus, on a demandé aux personnes interrogées de fournir des preuves ou des exemples concrets pour appuyer les points de vue qu'elles exprimaient, et les constatations tirées des entrevues ont été corroborées par des preuves fiables issues de l'examen de la documentation et des données, lorsque c'était possible.

Comme les principales décisions et activités de programme de la CCE sont mises en œuvre d'une manière trilatérale et coopérative, il n'est pas approprié d'attribuer certaines répercussions observées à la CCE aux efforts particuliers du Canada. D'autre part, certaines autres répercussions, comme la manière dont les suggestions et commentaires d'intervenants canadiens à la CCE sont gérés, sont clairement liées au travail d'EC. Compte tenu de cette situation, des efforts ont été consentis pour s'assurer que les analyses ont attribué clairement et exactement les efforts et les résultats à l'organisme approprié. Cela a été réalisé en formulant clairement les questions d'entrevues et en approfondissant les réponses pour comprendre la contribution des diverses parties et en s'assurant que les constatations du rapport font une distinction entre le contexte élargi de la CCE et celui de la participation du Canada.

4.0 CONSTATATIONS

Pour chacune des questions d'évaluation, on a accordé une cote fondée sur le jugement de la DGVE quant aux constatations découlant de l'évaluation. Les énoncés des cotes et leur signification sont présentés dans le tableau 2. On trouvera à l'annexe 5 un résumé des cotes pour les sujets d'évaluation et les questions du questionnaire d'évaluation.

Tableau 2 : Définitions des énoncés de cotation standard

Énoncé	Définition
Progrès approprié – atteint	Les résultats prévus ou les buts ont été atteints ou sont en voie d'être atteints.
Progrès accompli – attention requise	Des progrès considérables ont été accomplis pour atteindre les résultats ou les buts prévus, mais une certaine attention est toujours requise.
Peu de progrès – priorité d'attention	Peu de progrès ont été accomplis pour atteindre les résultats ou les buts prévus et une attention est requise prioritairement.

4.1 Pertinence

4.1.1 Besoin continu de participation du Canada à la CCE

Point à évaluer : Pertinence	Cote
1. Y a-t-il un besoin continu de participation du Canada à la CCE?	Progrès approprié – atteint

Il y a un besoin continu de participation du Canada à la CCE, car c'est une obligation internationale dans le cadre de l'ANACDE, un accord parallèle à l'ALENA. La participation à la CCE correspond à des questions et priorités environnementales touchant le Canada qui exigent une participation mondiale élargie et aide le Canada à intégrer ses agendas en matière d'environnement et d'échanges économiques ou commerciaux.

En tant que signataire de l'ANACDE, un accord parallèle à l'ALENA¹⁸, le Canada a une obligation internationale de participer à la CCE, notamment celle de fournir le tiers du budget annuel (3 M\$ US) de celle-ci et de favoriser la protection et l'amélioration de l'environnement dans les territoires des trois parties¹⁹.

La CCE aide également les pays membres à intégrer leurs agendas environnementaux et économiques respectifs. L'environnement de l'Amérique du Nord comprend un réseau complexe d'écosystèmes qui s'étendent du Canada au Mexique en passant par les États-Unis. L'ALENA est l'un des principaux contributeurs à l'intégration économique croissante des trois pays²⁰. Avec l'intégration économique et l'augmentation des échanges commerciaux, les pressions environnementales augmentent et ces pressions ne sont pas confinées à l'intérieur des frontières des pays. Comme il est écrit dans le préambule de l'AIC-ANACDE, « la coopération pour la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement est un élément essentiel pour parvenir à un développement durable ». On souligne également dans le préambule « l'importance de la coopération inter-juridictions²¹. »

La présence du Canada à la CCE fournit également aux experts du gouvernement fédéral du Canada des possibilités uniques de collaboration avec leurs collègues des États-Unis et du Mexique sur une vaste gamme de questions environnementales et commerciales²².

Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'aucun autre organisme ne reproduit le travail de la CEE, lequel s'articule autour des échanges commerciaux et de l'environnement à l'échelle régionale. Cependant, on a répertorié des organismes complémentaires se concentrant sur des questions particulières, notamment, le Comité

¹⁸ Accord : www.naaec.gc.ca/fra/agreement/agreement_f.htm

¹⁹ ANACDE – Partie I – Objectifs

www.cec.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=2730&SiteNodeID=567&BL_ExpandID=154&AA_SiteLanguageID=2

²⁰ La production économique combinée des membres de l'ALENA est de 17,0 billions de dollars US; le commerce entre le Canada, les États-Unis et le Mexique a plus que triplé depuis l'entrée en vigueur de l'ALENA, atteignant 949,1 milliards de dollars US en 2008. Les échanges commerciaux du Canada avec les partenaires de l'ALENA ont atteint 570,8 milliards de dollars US en 2008. Source : http://www.alenaaujourd'hui.org/facts/Default_fr.asp

²¹ AIC-ANACDE. http://www.naaec.gc.ca/fra/implementation/cia_f.htm

²² EC, 31 mars 2012. Modalités de la quote-part du Canada à la CCE.

trilatéral de conservation et de gestion des espèces sauvages et des écosystèmes et l'Initiative de conservation des oiseaux de l'Amérique du Nord²³.

4.1.2 Harmonisation avec les priorités du fédéral et du Ministère

Point à évaluer : Pertinence	Cote
2. La participation du Canada à la CCE est-elle harmonisée aux priorités du gouvernement fédéral et du Ministère?	Progrès approprié – atteint

La contribution du Canada à la CCE est harmonisée avec les priorités du fédéral et du Ministère, notamment l'appui à l'engagement international auprès des principaux partenaires d'échanges économiques et la protection de la santé et de l'environnement des Canadiennes et Canadiens. De plus, le travail de la CCE concerne les priorités environnementales nationales telles que les changements climatiques, la gestion des produits chimiques, la biodiversité et l'application des lois environnementales.

Dans ne perspective élargie, le travail avec la CCE contribue à « protéger la santé et l'environnement des Canadiens », ce qui a été défini comme une priorité du gouvernement dans le budget de 2011. L'énoncé de mission de la CCE présente une harmonisation additionnelle avec les priorités du gouvernement fédéral dans la mesure où il y est question de favoriser « la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement de l'Amérique du Nord au profit des générations présentes et à venir... ».

Les modalités de la quote-part à la CCE soulignent que la participation à la CCE s'inscrit dans la priorité du gouvernement en matière de politique étrangère visant à approfondir l'engagement du Canada dans les Amériques²⁴. Les modalités confirment davantage l'harmonisation de la CCE avec les priorités du gouvernement fédéral, notant que les activités coopératives entre les trois parties sont « axées sur les priorités environnementales mutuelles²⁵ ». Voici quelques exemples d'activités de la CCE qui soutiennent les priorités nationales : développement des capacités pour assurer une application efficace des lois environnementales et une sécurité frontalière renforcée dans les domaines du commerce illégal des espèces vulnérables et des produits non conformes; retrait graduel de certains produits toxiques conformément à l'approche du Canada de la gestion des produits chimiques; élaboration des inventaires trinationaux des rejets dans l'atmosphère, permettant la comparaison et la définition d'enjeux communs.

4.1.3 Concordance avec les rôles et responsabilités du fédéral

Point à évaluer : Pertinence	Cote
3. La contribution du Canada à la CCE correspond-elle aux rôles et responsabilités du fédéral et du Ministère?	Progrès approprié – atteint

²³ L'Initiative de conservation des oiseaux de l'Amérique du Nord a été fondée au départ par la CCE en 1999 à titre de projet en vertu du plan opérationnel, mais depuis 2005, elle existe maintenant en tant que forum indépendant de la CCE.

²⁴ EC. Mars 2012. Modalités de la quote-part du Canada à la CCE, p.2.

²⁵ EC. Mars 2012. Modalités de la quote-part du Canada à la CCE, p. 1-2.

Les activités d'Environnement Canada appuyant la participation du Canada à la CCE rejoignent les rôles et responsabilités du fédéral, car elles procurent au Canada l'autorité nécessaire pour remplir ses obligations internationales à titre de signataire de l'ANACDE. Elles cadrent également avec les rôles fédéraux définis en vertu de la *Loi sur le ministère de l'Environnement*, et en ce qui a trait à la gestion des relations internationales.

La contribution annuelle du Canada à la CCE sert à aider le Canada à remplir ses obligations en vertu de l'ANACDE et à permettre à la CCE de remplir son mandat et d'exécuter son plan opérationnel²⁶.

La *Loi sur le ministère de l'Environnement* indique que les pouvoirs et fonctions du ministre de l'Environnement s'étendent d'une façon générale à tous les domaines liés à « la conservation et l'amélioration de la qualité de l'environnement naturel ». Le rôle de direction d'EC auprès de la CCE concorde également avec le rôle de coordination défini par la *Loi sur le ministère de l'Environnement*, à savoir « la coordination des plans et programmes du gouvernement fédéral en matière de conservation et d'amélioration de la qualité de l'environnement naturel²⁷ ».

4.2 Rendement – Économie et efficacité

Au cours des cinq dernières années, on a entrepris plusieurs initiatives pour améliorer l'efficacité de la CCE. On trouvera à l'annexe 4 une liste chronologique des principales initiatives et une brève description de chacune. Beaucoup de ces initiatives découlent de la vision présentée dans la Déclaration de Denver, émise en juin 2009 au quinzième anniversaire de l'ANACDE, dans laquelle le Conseil s'est engagé à renouveler, revitaliser et recentrer la CCE. En tant que partie à l'ANACDE (et par conséquent à la CCE), le Canada, sous la direction d'EC, a joué un rôle important dans ces efforts, tant en influant sur la direction prise qu'en contribuant aux initiatives elles-mêmes.

4.2.1 Conception

Point à évaluer : Rendement	Cote
4. La conception de la participation du Canada à la CCE permet-elle de réaliser les résultats prévus et est-elle mise en œuvre comme prévu?	Progrès approprié – atteint

La participation du Canada à la CCE

Une analyse des activités d'EC en appui à la CEE révèle que les activités entreprises par EC sont appropriées et sont importantes à la poursuite du travail de la CEE.

Les personnes interrogées reconnaissent que bien que la CCE soit un mécanisme approprié qui aide le Canada à réaliser ses résultats liés aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord, elle ne représente que l'un des outils – les autres étant le travail à l'échelle nationale et la participation à d'autres forums internationaux – disponibles pour réaliser ces résultats.

²⁶ Accord de contribution entre sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par le ministre de l'Environnement... et la CCE. 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011. p. 1.

²⁷ *Loi sur le ministère de l'Environnement*. 1985. <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-10/TexteComple.html>

Toutes les activités d'EC en appui à la CCE sont clairement fondées sur l'ANACDE; soit elles répondent à une obligation découlant de l'ANACDE, soit elles sont en lien étroit avec la réalisation des objectifs de l'article 1 de l'ANACDE. De plus, il existe un lien évident entre les activités d'EC et le travail défini dans les plans opérationnels sur deux ans (qui découlent de l'orientation décrite dans le plan stratégique sur cinq ans).

4.2.2 Gouvernance²⁸

Point à évaluer : Rendement	Cote
5. Dans quelle mesure la structure de gouvernance appuyant la contribution du Canada à la CCE est-elle claire, adaptée et efficace pour l'atteinte des résultats prévus?	Progrès accompli – attention requise

Contexte de la CCE

La structure et les procédures des principales entités dirigeantes sont définies dans une grande mesure par l'ANACDE. Avec la participation des représentants du Canada et des autres parties, plusieurs initiatives récentes ont été entreprises pour préciser davantage les rôles clés de la CCE et en améliorer l'efficacité. On a déterminé qu'il était nécessaire d'assurer des communications ouvertes entre le CPG et le Secrétariat en ce qui a trait aux décisions ayant une incidence sur celui-ci.

La structure et les procédures des principales entités de la CCE (le Conseil, le Secrétariat, le CCPM) sont définies directement dans l'ANACDE²⁹. Des résolutions du Conseil (p. ex. la résolution 95-01 du Conseil qui a mis sur pied le CPG³⁰) ou d'autres documents de la CCE (p. ex. les règles de procédure du CCPM) procurent encore plus de précisions³¹. Les personnes interrogées ont déclaré que les responsabilités des entités de la CCE étaient bien comprises et que ces entités semblaient, pour la plupart, fonctionner de manière efficace. Cependant, elles ont également souligné les défis inhérents qui caractérisent généralement le travail des organismes qui fonctionnent dans le contexte d'un accord trilatéral avec processus de décision fondé sur l'atteinte d'un consensus.

Depuis 2009, des efforts particuliers ont porté sur le fait de veiller à ce que le rôle du Secrétariat au sein de la CCE soit bien compris. Les intervenants clés ont souligné qu'auparavant, la perception du public était que le Secrétariat de la CCE était une « quatrième partie » ou avait un rôle de « gendarme » à jouer à l'égard des gouvernements signataires. Comme cela n'était pas le but de la CCE, qui a été mise sur pied dans le cadre d'un accord intergouvernemental et qui définit clairement un organe directeur représentant les trois parties, on s'est employé à clarifier le rôle du Secrétariat. Les constatations tirées des entrevues et de descriptions du rôle du Secrétariat dans la documentation récente de la CCE indiquent que ce rôle est maintenant clairement défini

²⁸ La gouvernance fait référence à la manière dont un organisme prend et met en œuvre des décisions, d'après la Vérification du cadre de gouvernance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2010), p. 3.

²⁹ ANACDE. Articles 9 à 11, 16 à 18.

³⁰ Résolution du Conseil 95-01.

<http://www.cec.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=1185&SiteNodeID=280>

³¹ CCE. Règles de procédure du CCPM.

http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1366&ContentID=940&SiteNodeID=208&BL_ExpandID=154

et compris, du moins parmi ceux qui sont activement engagés dans la CCE³². Les principaux efforts consentis pour réaliser cette avancée ont été les suivants :

- la proposition de gouvernance découlant de la réunion du Conseil de Denver, qui définit désormais plus clairement les rôles du Secrétariat, conformément à l'ANACDE³³;
- une lettre de mandat pour le directeur administratif du Secrétariat, mis en place pour la première fois en septembre 2009 au début du mandat du directeur administratif canadien;
- une indication de la part de la direction du programme que celle-ci continue de renforcer ce message, au besoin;
- des publications de la CCE (p. ex. Plan stratégique pour 2010 à 2015, Plan opérationnel pour 2011 et 2012, version préliminaire d'une révision des modalités de fonctionnement pour les groupes de travail) qui communiquent clairement les rôles des diverses entités de la CCE, notamment le rôle du Secrétariat.

Le comité permanent général (CPG) a été mis sur pied pour assurer une communication courante entre le Secrétariat et les parties sur tous les aspects de la mise en œuvre de l'ANACDE. Aux termes de son mandat, le CPG est tenu de communiquer de manière régulière avec le directeur administratif du Secrétariat ou un représentant désigné du Secrétariat, en personne ou par conférence téléphonique, pour assurer un échange de renseignements et de points de vue régulier sur les principaux enjeux³⁴. Toutefois, plusieurs personnes interrogées ont souligné la nécessité d'améliorer le partage de l'information entre le CPG et le Secrétariat en ce qui a trait aux décisions ayant des répercussions sur le Secrétariat afin d'améliorer l'efficacité. Cela comprenait tant la nécessité d'une diffusion rapide des décisions qui exigent des actions de la part du Secrétariat qu'une meilleure compréhension des motifs sous-tendant les décisions, ce qui accroîtrait la capacité de prendre des décisions en appui à la mise en œuvre. Le besoin perçu de meilleures communications peut être attribuable à une diminution marquée du nombre de réunions ou de conférences téléphoniques du CPG auxquelles le Secrétariat a été invité à participer (seulement 4 en 2011, comparativement à plus de 20 en 2009).

Les nouvelles modalités de fonctionnement pour les groupes de travail (qui étaient presque achevées à l'automne 2012) commencent à être mises en application pour assurer l'uniformité, établir des attentes claires et assurer les liens avec le plan stratégique pour tous les groupes de travail de la CCE, notamment ceux qui ont été mis sur pied sur ordre du Conseil et ceux mis sur pied pour assurer la prestation du plan opérationnel³⁵. Selon la direction du programme, on envisage de continuer à simplifier la structure des groupes de travail, ce qui contribuera à mieux cibler le travail de la CCE.

La participation du Canada à la CCE

Les mécanismes de gouvernance en appui à la participation du Canada à la CCE fonctionnent bien. Les rôles des participants canadiens à la CCE sont également

³² CCE. Plan opérationnel de la CCE 2011-2012, p. 11.

³³ CCE. 2010. Proposition d'examen de la gouvernance de la CCE et de la mise en œuvre de l'ANACDE.

³⁴ Résolution du Conseil 95-01.

<http://www.cec.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=1185&SiteNodeID=280>

³⁵ CCE. Juin 2012, Modalités de fonctionnement pour les groupes de travail. Version préliminaire pour discussion.

clairement définis et compris, ce qui soutient davantage une prestation efficace. La DGAI est dotée de plusieurs mécanismes de communication pour informer les administrateurs gouvernementaux canadiens et pour obtenir leurs commentaires. Bien que ces mécanismes aient été efficaces à réunir les commentaires et suggestions de ceux qui participent au travail de la CCE, un manque de sensibilisation et de visibilité parmi une base plus élargie d'administrateurs gouvernementaux pourrait signifier que dans certaines situations, l'existence de la CCE n'est pas toujours mise à profit.

Avant la dissolution des conseils et la mise en application, en 2012, d'une nouvelle structure de gouvernance au sein d'EC³⁶, l'équipe de gestion du programme de la CCE de la DGAI relevait du Conseil de l'intégration stratégique, puis du Conseil exécutif de gestion. Selon le nouveau modèle de gouvernance, les analyses stratégiques (p. ex. les mises à jour sur la stratégie de mobilisation avec la CCE) sont maintenant présentées directement au Conseil exécutif de gestion. Conformément à l'objectif de la nouvelle structure de gouvernance, la direction du programme considère que le processus actuel est plus efficace.

En 2008, la DGAI a mis en place une nouvelle équipe pour s'occuper du programme de la CCE. Cette équipe de la DGAI joue un rôle de direction et de coordination pour les questions relatives à la CCE, rôle qui est clairement reconnu et compris par les personnes interrogées. Les personnes interrogées hors du programme d'EC ont souligné la qualité du travail et le professionnalisme de l'équipe de la DGAI, faisant remarquer que l'équipe est réceptive, qu'elle tient des réunions de manière régulière et qu'elle fait des efforts pour assurer la mobilisation. Les principaux mécanismes de communication parmi les intervenants canadiens sont les suivants :

- la mise sur pied d'un comité interministériel-intergouvernemental à l'échelle de la direction, en août 2008, en appui au dialogue entre la DGAI et les chefs de projets canadiens en vertu du plan opérationnel, au sein d'EC de même qu'avec les autres ministères;
- des conférences téléphoniques toutes les deux semaines avec les provinces, au niveau opérationnel;
- l'élaboration d'un aperçu « CCE 101 », présenté par la direction du programme de la DGAI à tous les intervenants canadiens pour les informer sur la CCE³⁷;
- des communications informelles sur une base courante.

De plus, le personnel du programme a récemment travaillé avec des membres de groupes de travail d'EC et d'autres ministères du gouvernement pour renforcer la compréhension de leurs rôles mutuels. Cela comprend des efforts pour s'assurer que les décisions des groupes de travail concordent avec les concepts énoncés dans la version préliminaire des modalités de fonctionnement (p. ex. au niveau des projets, les activités sont guidées par les critères de sélection de projets énoncés dans le plan stratégique).

Alors que les mécanismes de communication définis ci-dessus se traduisent par une prestation efficace et un niveau de compréhension élevé parmi ceux qui sont engagés dans le travail de la CCE, près de la moitié des personnes interrogées avaient le

³⁶ EC. 2012. Structure de gouvernance d'EC, p. 9–13. Document interne.

³⁷ DGAI d'EC, Version : septembre 2011. La Commission de coopération environnementale (CCE). Document interne. .

sentiment que le manque de sensibilisation à la CCE et de visibilité de celle-ci au sein de la base élargie d'EC et des employés des autres ministères limitait la capacité à tirer profit de la CCE pour définir des possibilités additionnelles de collaboration avec les homologues des États-Unis et du Mexique. On a mis de l'avant une idée selon laquelle la participation du Canada à la CCE bénéficierait d'être intégrée au dialogue lors d'autres forums environnementaux au Canada, tels que le Conseil canadien des ministres de l'Environnement, ce qui permettrait d'y prendre en considération les avantages que pourrait présenter le fait que la CCE traite de certaines questions particulières. Une autre personne interrogée a fait remarquer que la CCE pourrait être le point de départ pour discuter d'une base élargie de questions environnementales et pour mettre au point une approche nord-américaine avant de participer à d'autres forums. La haute direction a également fait part d'un désir d'améliorer la communication entre les ministères ainsi que la mobilisation à l'échelle de la haute direction (sous-ministre adjoint).

Toutes les personnes interrogées des provinces participantes ont indiqué que la nature et le degré de leur participation sont très clairs, que leur participation est clairement énoncée dans l'AIC-ANACDE et que tout fonctionne très bien. Comme mentionné, seules trois provinces canadiennes, représentant environ 39 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) du Canada³⁸, sont signataires de l'ANACDE. Les personnes interrogées croient que le fait que la participation provinciale soit limitée ne nuit pas à l'efficacité de la CCE pour le Canada. Bien que l'on stipule dans l'ANACDE que les provinces canadiennes représentant 55 p. 100 du PIB doivent être signataires de l'AIC-ANACDE afin de profiter pleinement des mécanismes de règlement des différends, aucune des parties ne s'est encore servie de ces mécanismes et l'on ne s'attend pas à ce qu'elles s'en servent à court terme^{39, 40}.

Le rôle d'Affaires étrangères et commerce international Canada (MAECI) en appui à la participation du Canada à la CCE a évolué au cours des dernières années. Jusqu'à 2010, EC et le MAECI se partageaient la responsabilité de la CCE au sein du Canada. Avec le démantèlement du groupe environnemental au MAECI, la contribution de ce ministère se limite maintenant aux avis juridiques (comme il est exigé pour tous les accords internationaux) et à la participation de représentants des politiques d'échanges commerciaux au groupe de travail sur l'environnement et le commerce. Les personnes interrogées ont fait remarquer que cette relation et ce niveau de coopération fonctionnent bien, et que la simplification de la structure a permis de rendre le processus de décisions plus précis et plus efficace.

4.2.3 Prestation

Point à évaluer : Rendement	Cote
6. Les activités sont-elles réalisées de la manière la plus économique et la plus efficace possible?	Progrès approprié – atteint

³⁸ Statistique Canada, données 2010. <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/econ15-fra.htm>

³⁹ ANACDE, articles 23, 24, 41.

⁴⁰ Selon l'ANACDE, annexe 41, article 4, ces mécanismes pourraient toujours être utilisés si la question portait sur un sujet qui serait sous compétence fédérale s'il devait avoir lieu au Canada, mais pas pour les questions qui auraient été sous compétence provinciale.

On présente dans cette section une brève analyse de la pertinence et de l'efficacité des processus liés aux trois principaux domaines de travail de la CCE.

Programme de travail coopératif trilatéral

Récemment, des efforts couronnés de succès, dont beaucoup découlaient d'une nouvelle orientation de politique énoncée dans la déclaration de Denver de 2009, ont été consentis pour améliorer l'efficacité du programme de travail de la CCE. Il sera important de maintenir un engagement continu envers cette orientation en ce qui a trait à l'élaboration et au fonctionnement du programme pour réaliser entièrement les bénéfices du programme.

Le Plan stratégique pour 2010 à 2015 a joué un rôle important dans la poursuite de la nouvelle orientation de politique définie par les parties dans la déclaration de Denver, notamment la simplification du programme de travail coopératif et la définition de critères de sélection visant à évaluer tous les projets afin de produire des résultats plus ciblés et plus visibles.

Les personnes interrogées appuyaient cette nouvelle orientation, mais plusieurs d'entre elles ont souligné qu'il demeure difficile de refuser certaines des initiatives proposées dans un environnement de décisions coopératives fondées sur le consensus, même lorsque les projets ne satisfont pas clairement aux critères de sélection. Les personnes interrogées ont par ailleurs fait remarquer que les efforts visant à réduire le nombre de projets et de tâches associées ont remporté un certain succès, mais elles ont également reconnu qu'il fallait en faire encore un peu plus. Par exemple, dans certains cas, les mêmes sous-tâches sont simplement regroupées sous un projet-cadre sans réelle rationalisation des projets. Pour continuer dans la voie d'une orientation visant à réaliser un moins grand nombre de projets ayant des répercussions plus importantes, les parties proposent de travailler à trois ou quatre projets plus importants dans le cadre du Plan opérationnel 2013-2014. Les projets d'application de la loi ont été soulignés comme types de projets où les efforts de rationalisation et de ciblage des projets ont bien fonctionné, permettant de réduire le nombre d'initiatives de seize à quatre.

Rapports indépendants du Secrétariat de la CCE

Les rapports indépendants du Secrétariat sont considérés comme étant utiles et d'une grande qualité.

Comme leur nom l'indique, les rapports indépendants préparés par le Secrétariat sont choisis et menés par celui-ci, la participation d'EC ou du gouvernement du Canada à ces rapports étant minime. À ce titre, un examen très sommaire a été effectué pour l'évaluation. Le Secrétariat répertorie les nouveaux sujets de toute nature qu'il juge valables et gère de manière indépendante l'élaboration des rapports. Le rôle d'EC se limite à fournir une éventuelle expertise en la matière que pourrait lui demander le Secrétariat. Les personnes interrogées ont vanté la qualité du travail contenu dans les rapports, faisant remarquer que l'on y avait abordé les sujets les plus importants.

Communications publiques sur les questions d'application

De nombreuses personnes interrogées ont souligné le travail de modernisation des communications sur les questions d'application (CQA) comme étant un exemple de forte coopération entre les parties qui a entraîné d'importantes

améliorations en ce qui a trait à la clarté et à la rapidité de diffusion du processus de CQA. Elles ont reconnu le leadership d'EC dans l'élaboration de nouvelles lignes directrices.

Les intervenants externes étaient hautement favorables au processus de CQA quant à son rôle de forum permettant au public de cerner les préoccupations relativement au défaut d'observation des lois environnementales de la part de chacune des parties. Cependant, selon les résultats d'un sondage effectué par le CCPM en 2011 auprès d'intervenants ayant présenté des CQA⁴¹, les personnes interrogées trouvaient à redire quant à la mise en œuvre du processus de CQA, et plus particulièrement quant aux délais excessivement longs à traiter les communications et à ceux que le Conseil met à décider quelles communications requièrent l'établissement d'un dossier factuel.

Les personnes interrogées ont également souligné le besoin de corriger les attentes erronées du public quant au but et aux résultats du processus de CQA. Plus particulièrement, de nombreuses personnes interrogées ont fait remarquer qu'il arrivait fréquemment que l'on méprenne la CQA pour un processus servant à appuyer une réclamation pour dommages (au lieu d'un processus destiné à la participation du public, à appuyer la transparence du gouvernement et à favoriser la compréhension des lois environnementales et de leur mise en application efficace en Amérique du Nord, comme prévu)⁴².

En réponse à l'orientation stratégique présentée dans la déclaration de Denver et ultérieurement précisée dans la proposition de gouvernance, les parties et le Secrétariat ont développé de nouvelles lignes directrices pour le processus de CQA, qui ont été adoptées lors de la séance du Conseil de 2012. Ces lignes directrices établissent les rôles et responsabilités du Secrétariat et des parties, réduisent les échéances de moitié (2,5 à 3,5 années au lieu de 5 à 7 années) et simplifient et clarifient les lignes directrices. Les personnes interrogées représentant le CCPM et les provinces ont fait l'éloge d'EC pour sa contribution à l'amélioration des processus de CQA.

Afin d'améliorer la compréhension du processus de CQA, les nouvelles lignes directrices fournissent une explication simplifiée du processus, sous forme de questions et réponses⁴³. De plus, la stratégie de communication qui a récemment été finalisée définit un besoin de tactiques de communication additionnelles pour s'assurer que le public est mis au courant du processus de CQA et qu'il a des attentes raisonnables quant à ses résultats⁴⁴.

Analyse des ressources internes d'EC contribuant à la CCE

De manière générale, on considère que les ressources consacrées à la CCE sont adéquates et appropriées. Cependant, les experts du gouvernement canadien ont souligné qu'il y avait certaines difficultés quant à la participation aux réunions de la CCE qui ont lieu à l'extérieur du Canada.

⁴¹ Questionnaire du CCPM sur l'expérience des auteurs d'une communication avec le processus de communications en vertu des articles 14 et 15 de l'ANACDE.

http://www.cec.org/Page.asp?PageID=924&ContentID=25124&AA_SiteLanguageID=1 (en anglais seulement)

⁴² CQA. http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1212&SiteNodeID=210&BL_ExpandID=156

⁴³ CCE. 11 juillet 2012. Lignes directrices relatives aux CQA visées aux articles 14 et 15 de l'ANACDE.

⁴⁴ CCE. 13 avril 2012. Stratégie de communication pour 2010 à 2015, p. 7.

On considère généralement que les ressources au sein d'EC sont appropriées dans le contexte actuel des restrictions budgétaires. En 2008, l'équipe du programme de la CCE d'EC au sein de la DGAI est passée de trois à cinq équivalents temps plein (ETP), et le niveau actuel est considéré comme adéquat pour satisfaire aux engagements du Canada, sans être excessif. De la même façon, bien que les personnes participant aux groupes de travail aient souligné que les ressources étaient un peu restreintes, elles leur ont toutefois permis de satisfaire à leurs engagements. Les personnes interrogées ont également fait remarquer que la nouvelle orientation visant à réduire et à cibler le nombre de projets dans le plan opérationnel était une étape positive en vue d'une utilisation efficace des ressources.

Bien que l'on considère que les ressources sont adéquates, les personnes interrogées ont souligné que les participants aux groupes de travail venant d'autres directions d'EC que la DGAI et d'autres ministères du gouvernement éprouvaient certaines difficultés à participer aux réunions de la CCE qui avaient lieu à l'extérieur du Canada. Parmi les employés d'EC, c'était particulièrement difficile pour les experts qui peuvent être appelés à contribuer à une petite portion du travail sur un projet ou pour ceux dont le projet de la CCE ne correspond pas une priorité définie au sein du Ministère.

Les modalités de fonctionnement pour les groupes de travail, lesquelles ont été rédigées récemment, indiquent que « [l]e Secrétariat doit offrir du soutien aux membres du groupe et aux fins des réunions du groupe conformément au budget approuvé pour de tels sujets dans le plan opérationnel, aux politiques de la CCE sur les déplacements⁴⁵ et les réunions et aux politiques applicables de chaque partie sur les paiements de transfert⁴⁶ », tout en faisant remarquer que l'on encourage les groupes de travail à tenir leurs réunions au moyen de conférences téléphoniques ou vidéo dans la mesure du possible et qu'au plus deux réunions en personne seront payées chaque année⁴⁷. L'interprétation de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor indique que les employés du gouvernement du Canada ne peuvent pas utiliser le financement à la CCE pour assister à des réunions de la CCE, tandis que les politiques des gouvernements des États-Unis et du Mexique permettent à leurs experts d'être défrayés de leurs frais de déplacement à même le budget de la CCE⁴⁸. Les difficultés liées à la participation d'experts canadiens aux réunions de la CCE sont bien reconnues, notamment par le Secrétariat et par les autres parties, et l'on a fait remarquer au cours des entrevues que si le Canada n'est pas en mesure d'assister aux réunions, les autres parties pourraient choisir de ne pas y assister non plus, puisque les décisions doivent être prises de manière trilatérale. Afin de maximiser la participation du Canada, des efforts ont été consentis pour tenir le plus de réunions possible au siège du Secrétariat de la CCE à Montréal, afin de réduire les déplacements pour les représentants canadiens.

⁴⁵ La politique sur les déplacements de la CCE définit les lignes directrices et le niveau de remboursement pour les déplacements financés par la CCE et s'applique aux représentants de gouvernements, ainsi qu'au personnel de la CCE, aux membres du CCPM, aux consultants et aux participants invités. CCE, juillet 2008, Politique de déplacements, p. 3.

⁴⁶ CCE. Juin 2012. Modalités de fonctionnement pour les groupes de travail. Version préliminaire pour discussion, article 31.

⁴⁷ CCE. Juin 2012. Modalités de fonctionnement pour les groupes de travail. Version préliminaire pour discussion, article 21.

⁴⁸ Pour les É.-U., le financement du Secrétariat ne peut être utilisé que pour financer les déplacements hors des É.-U. continentaux.

L'évaluation a permis de définir que les ressources d'EC consacrées à la CCE n'ont pas été suivies séparément dans le système de suivi financier du Ministère. Cependant, pendant la période de l'évaluation, la direction du programme de la DGAI a donné à tous les employés d'EC participant au travail de la CCE la directive de coder les dépenses liées à la CCE au moyen d'un code de projet identifié. En outre, des modifications ont été mises en place pour coder les dépenses de salaires de l'équipe de la CCE de la DGAI en regard du code de projet identifié afin de pouvoir faire un meilleur suivi des ressources d'EC consacrées à la CCE à l'avenir.

Analyse des ressources consacrées à la quote-part

Le niveau de financement de la quote-part semble approprié pour accomplir les activités présentées dans les plans opérationnels. En outre, une étude récente a révélé que les coûts indirects du Secrétariat sont semblables ou inférieurs à ceux d'organismes comparables, et des efforts continuent d'être faits pour assurer l'efficacité et la transparence de ses opérations.

Le niveau de financement du Secrétariat de la CCE est demeuré constant depuis 1995, moment où la CCE a été mise sur pied. Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'il était difficile de dire si les 3 millions de dollars US (9 millions au total) constituaient un niveau de financement approprié pour le Secrétariat, car cela dépend de ce que celui-ci envisage d'accomplir. Cependant, la majorité des personnes interrogées avaient le sentiment que le niveau de financement était approprié pour réaliser les activités énoncées dans les plans opérationnels.

Depuis la mise sur pied en 1995 du Secrétariat de la CCE, le report de crédit du budget annuel a été plutôt modeste. Cependant, depuis 2007, le report de crédit excédentaire est passé à approximativement 3 millions de dollars CA et a été pour la plus grande partie maintenu jusqu'à présent. Les états financiers vérifiés indiquent que dans le passé, il y a eu des revenus⁴⁹ excédant les dépenses, particulièrement lorsque le dollar américain était vigoureux⁵⁰. Mais au cours des deux dernières années de données disponibles, le Secrétariat était bien près de dépenser la totalité de son budget, et a rapporté un léger déficit en 2010.

En fonction de l'orientation proposée dans la déclaration de Denver et la proposition de gouvernance, des efforts ont été consentis récemment pour assurer l'efficacité et la transparence relativement aux coûts de fonctionnement du Secrétariat, en mettant l'accent sur une efficacité améliorée dans le domaine des salaires et des coûts indirects, des frais d'embauche de consultants et des frais de déplacement pour le personnel du Secrétariat et du CCPM. Une étude de 2011 visant à référencer et évaluer la structure de coûts indirects du Secrétariat de la CCE a révélé ceux-ci sont similaires ou inférieurs à ceux de trois organismes comparables. Par exemple, le loyer et les frais d'entretien des bureaux de la CCE (9 p. 100 du budget total) sont semblables à un pour cent près à ceux des organismes comparables, tandis que les coûts des salaires de la CCE

⁴⁹ Les « revenus » représentent le financement provenant des Parties ou les intérêts accumulés à partir des surplus des années précédentes. La CCE est un organisme à but non lucratif.

⁵⁰ États financiers de la CCE, 31 décembre 2007, 2008, 2009, 2010.

(17 p. 100) étaient bien inférieurs à ceux des autres organisations, dont les coûts des salaires varient de 22 à 51 p. 100 de leur budget total⁵¹.

4.2.4 Mesures de rendement

Point à évaluer : Rendement	Cote
7. Recueille-t-on des données appropriées sur le rendement? Si oui, les renseignements recueillis sont-ils utilisés pour informer la haute direction et les décideurs?	Progrès accompli – attention requise

Contexte de la CCE

Au sein de la CCE, on reconnaît manifestement la valeur et la nécessité de mesurer le rendement. Bien que de nombreuses bases de mesure du rendement soient en place, on a centré la plus grande partie des efforts à élaborer des résultats et des indicateurs pour les projets individuels, alors que l'on n'a pas encore abordé clairement la mesure du rendement à un niveau plus élevé.

En février 2009, la CCE a retenu les services d'un consultant privé pour évaluer dans quelle mesure son programme de travail coopératif avait atteint les résultats prévus au Plan stratégique pour 2005 à 2010 et pour effectuer des recommandations dans le but d'améliorer le cadre de mesure de la CCE prévu par le nouveau plan stratégique⁵². Le rapport du consultant comprend plusieurs recommandations quant à la manière dont la CCE pourrait améliorer son cadre de mesure du rendement⁵³. La majorité des recommandations concernaient le niveau des projets et, bien qu'il semble que l'on ait fait certains progrès relativement à ces recommandations, il n'y a toujours pas de cadre de mesure des résultats à un niveau plus élevé de la CCE.

Le Plan stratégique pour 2010 à 2015 jette les bases d'un plan de mesure du rendement, définissant clairement trois priorités et les objectifs découlant de ces priorités. En outre, afin de donner suite aux recommandations contenues dans le rapport du consultant, un lien est fait entre les projets compris dans le Plan opérationnel pour 2011 et 2012 et les objectifs et priorités du Plan stratégique. On définit également dans les projets individuels les résultats et les indicateurs permettant de mesurer la réalisation de ces résultats. Les personnes interrogées ont confirmé que l'on définit dans les projets individuels des indicateurs de rendement, mais les opinions étaient partagées quant à la qualité des données disponibles. Bien que certains indicateurs aient été inclus, il se pourrait que l'on n'ait pas effectué de suivi, et on a relevé de nombreux cas où seuls les indicateurs financiers et/ou les réalisations ont été suivis, de sorte que les renseignements sur les répercussions environnementales étaient limités.

Les personnes interrogées indiquent que l'on reconnaît bien la nécessité d'un cadre de mesure du rendement qui concerne les objectifs de la CCE à un niveau plus élevé et qu'on s'y attardera au cours de la période de planification à venir. Ceci reflète la

⁵¹ Samson Belair/Deloitte & Touche. 2011. *Analyse comparative de la gestion des frais généraux du Secrétariat de la CCE*.

⁵² Eastern Research Group Inc. Mars 2010. *Assessing the CEC's Results and Performance* (Évaluation des résultats et du rendement de la CCE).

⁵³ Eastern Research Group, Inc. pour le Secrétariat de la CCE. Mars 2010. *Recommendations for Improving the CEC's Performance Measurement Structure Under Its 2010-2015 Strategic Plan* (recommandation pour améliorer la structure de mesure du rendement de la CCE en vertu de son Plan stratégique pour 2010 à 2015).

déclaration contenue dans la stratégie de communication, récemment diffusée et voulant que « [l]a CCE a aussi une obligation de communiquer le *tableau d'ensemble*, soit comment et dans quelle mesure la Commission rencontre-t-elle les priorités ainsi que les buts et objectifs environnementaux établis par le conseil de la CCE et l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement⁵⁴... ».

La participation du Canada à la CCE

Un tableau complet du rendement lié à la participation du Canada à la CCE exige tant une évaluation de la mesure dans laquelle la CCE atteint ses objectifs d'ensemble qu'une évaluation de la mesure dans laquelle la CCE traite des intérêts particuliers et des priorités du Canada. Alors que l'évaluation d'ensemble sera menée de manière plus appropriée à l'échelle trilatérale, des efforts supplémentaires sont nécessaires au sein d'EC pour élaborer un indicateur praticable pour mesurer à quel point la CCE aborde les intérêts et les priorités nationaux du Canada.

Comme on l'a mentionné précédemment, un modèle logique a été élaboré par la DGVE et par la direction du programme aux fins de cette évaluation (voir l'annexe 3). Bien que cela ait été utile aux fins de l'évaluation, élaborer et mesurer des indicateurs pour tous les résultats énoncés dans le modèle logique sur une base continue représenterait un effort important de la part de la direction du programme et serait disproportionné par rapport aux avantages que cela apporterait. En outre, une mesure continue de résultats similaires à ceux définis dans le modèle logique est plus appropriée pour une évaluation d'ensemble de la CCE, laquelle, comme on l'a mentionné plus haut, a été définie comme un point à surveiller à l'avenir.

En ce qui a trait à la définition d'un niveau de mesure du rendement approprié pour EC, les modalités de la quote-part qui ont récemment été revues ont permis de répertorier le résultat prévu suivant : « La CCE abordera les intérêts et les priorités du Canada en ce qui a trait aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord, aux conflits potentiels en matière d'échanges commerciaux et d'environnement parmi les partenaires de l'ALENA et à l'application des lois environnementales nationales dans les trois pays⁵⁵. » Ce résultat prévu traite de manière appropriée des aspects importants de la CCE d'un point de vue canadien; toutefois, l'évaluation a permis de constater qu'on ne définissait pas clairement comment on mettrait en œuvre l'indicateur associé « pourcentage des positions de négociations du Canada qui sont intégrées par le Conseil et d'autres éléments constitutifs de la CCE ». L'indicateur, tel qu'il est formulé, ne présente pas de description pratique de la manière dont il serait mis en place pour un organisme qui est fondé sur la coopération, la collaboration et un mécanisme de prise de décisions fondé sur l'atteinte d'un consensus.

⁵⁴ CCE. 13 avril 2012. Stratégie de communication pour 2010 à 2015, p. 3.

⁵⁵ EC. Mars 2012. Modalités de la quote-part du Canada à la CCE, p.3.

4.3 Rendement – Atteinte des objectifs

4.3.1 Réalisation des résultats

Point à évaluer : Rendement	Cote
8. Dans quelle mesure les résultats ont-ils été atteints dans le cadre du programme?	Progrès approprié – atteint

Comme indiqué, les résultats directs, intermédiaires et finaux examinés au cours de l'évaluation ont été classés en six thèmes en fonction des éléments clés définis à l'article 1 de l'ANACDE, Objectifs. On trouvera dans le modèle logique présenté à l'annexe 3 les résultats particuliers présentés aux personnes interrogées, de même que les liens entre les résultats et les thèmes. Les constatations pertinentes à chaque thème sont présentées ci-dessous.

i. Respect des obligations du Canada dans le cadre de l'ANACDE

Un examen des rapports d'étape du Canada à l'intention de la CCE pour les années 2007, 2008 et 2009 révèle que, dans l'ensemble, EC remplit chacune de ses obligations aux termes de la partie II l'ANACDE⁵⁶.

Les obligations des parties en vertu de l'ANACDE sont décrites dans la partie II de l'ANACDE. Les obligations sont regroupées sous les rubriques suivantes. On trouvera un résumé plus complet de chacune des obligations à l'annexe 2.

- Obligations générales : p. ex. des obligations liées à l'accessibilité publique des rapports sur l'état de l'environnement, l'élaboration de plans d'urgence environnementale, la sensibilisation aux questions environnementales.
- Niveaux de protection : p. ex. s'assurer que les lois et règlements garantissent des niveaux élevés de protection environnementale.
- Publication : p. ex. s'assurer que les lois et réglementations sont publiées et rendues accessibles.
- Mesures gouvernementales d'application : p. ex. appliquer de manière efficace les lois et réglementations environnementales.
- Accès des parties privées aux recours : p. ex. faire enquête sur des allégations d'infractions aux lois et réglementations environnementales et assurer l'accès à des procédures judiciaires.
- Garanties procédurales : p. ex. faire en sorte que les procédures administratives et judiciaires soient justes, ouvertes et équitables.

ii. Réponse aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord;

Contexte de la CCE

On considère généralement comme modérés les progrès réalisés à répondre aux préoccupations environnementales, bien que l'on ait fait mention de plusieurs réalisations positives; et les efforts récents en vue d'adopter une approche plus ciblée en ce qui a trait au plan stratégique et au plan opérationnel devraient se

⁵⁶ Le dernier rapport d'étape disponible pour examen date de 2009; cependant, en fonction de la nature des obligations, il s'agit de questions qui évoluent peu au fil du temps, de sorte qu'une analyse des résultats de 2010 et de 2011 ne devrait pas mettre en lumière des constatations différentes.

traduire par des progrès plus importants dans ce domaine à l'avenir. On a reconnu la grande qualité des données scientifiques et des données de références fournies par la CCE.

Les conclusions d'un rapport de consultant diffusé en 2010 indiquent que la CCE a réussi à réaliser ses initiatives telles que décrites dans le Plan stratégique pour 2005 à 2010, qui consistent en un certain nombre de réalisations importantes⁵⁷. De plus, des efforts récents consentis par la CCE afin d'être davantage axée sur les résultats (notamment un exposé des priorités claires dans le Plan stratégique pour 2010 à 2015, la définition de lignes directrices claires pour le choix des projets et l'élaboration d'un plan stratégique comportant moins de projets, mais des projets plus ciblés) sont considérés comme des étapes positives en vue de progrès plus importants dans ce domaine.

La majorité des intervenants clés avaient le sentiment que les résultats liés à la réponse aux préoccupations environnementales étaient atteints dans une moyenne mesure, faisant remarquer que l'on pouvait encore en faire davantage. Plusieurs réalisations positives ont été soulignées, tant dans l'examen de la documentation⁵⁸ que lors des entrevues. Il s'agit des réalisations suivantes :

- une plateforme en ligne sur l'importation et l'exportation de déchets dangereux et de matières recyclables pour faciliter le partage électronique des renseignements;
- une stratégie régionale visant à réduire les risques liés aux substances persistantes et toxiques comme les dioxines, les furanes, et l'hexachlorobenzène (cartographie chimique);
- À l'heure des comptes, un registre nord-américain intégré des rejets et des transferts de polluants, incluant la mise sur pied du programme du Mexique de promotion de la qualité et de l'intégralité des données, et la mise sur pied d'initiatives par secteur et d'échanges de renseignements du fédéral et des États;
- *Scientific Guidelines for Designing Resilient Marine Protected Area Networks in a Changing Climate* (lignes directrices scientifiques pour la création de réseaux d'aires marines protégées résilientes dans le contexte des changements climatiques), les premières lignes directrices à l'échelle mondiale pour intégrer à la conservation de la biodiversité marine les considérations liées aux changements climatiques.
- développement de capacités pour assurer la surveillance de l'observation de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES);
- l'Initiative de conservation des oiseaux de l'Amérique du Nord, une stratégie à l'échelle du continent visant à enrayer le déclin des populations d'oiseaux;
- des travaux récents amorcés pour élaborer un inventaire du carbone noir, afin d'améliorer la comparabilité des données sur les émissions partout en Amérique du Nord.

⁵⁷ Eastern Research Group Inc. Mars 2010. *Assessing the CEC's Results and Performance* (Évaluation des résultats et du rendement de la CCE).

⁵⁸ DGAI d'EC. Décembre 2011. Plan d'engagement d'EC auprès de la CCE en 2012. Document interne.

Tant l'examen de la documentation que les commentaires des personnes interrogées indiquent que la CCE est reconnue pour la qualité des preuves scientifiques et des données de référence qu'elle produit. Bien que la CCE ait été responsable de produire une considérable base de renseignements, plusieurs personnes interrogées ont laissé entendre qu'il ne fallait pas nécessairement attendre la prochaine étape pour utiliser ces données en vue d'instaurer des mesures qui pourraient avoir des répercussions environnementales directes positives. L'une d'entre elles avait le sentiment que les plus grandes avancées dans la réalisation des résultats environnementaux ont lieu à l'échelle bilatérale, mais que même dans ces cas, la contribution de la CCE est essentielle, car celle-ci effectue le travail de base.

Le travail sur les changements climatiques a été défini comme étant l'un des quelques secteurs pouvant mener à une collaboration en vue de la future harmonisation des réglementations. Actuellement, ces discussions visent principalement à améliorer la comparabilité de la mesure des données des émissions de gaz à effet de serre⁵⁹.

La participation du Canada à la CCE

Au cours des cinq dernières années, EC a fait des progrès dans sa manière de consulter les administrateurs gouvernementaux pour définir les positions du Canada et pour assurer que les activités de la CCE traitent des priorités du Canada. Toutefois, le manque de sensibilisation et de visibilité parmi une base plus élargie d'administrateurs gouvernementaux pourrait signifier que dans certaines situations, l'existence de la CCE n'est pas toujours mise à profit.

Selon une présentation livrée à la haute direction d'EC en 2007, l'équipe de la DGAI d'EC avait fait des efforts pour apporter des améliorations au plan opérationnel de 2008 au cours des négociations trilatérales, notamment l'harmonisation du plan opérationnel avec les priorités nationales, le soutien aux secteurs où la CCE peut faire une différence et l'assurance que le travail coopératif est axé sur les résultats et qu'il est pertinent⁶⁰. Dans une présentation livrée à la haute direction d'EC en février 2009, on indiquait que « plus de la moitié » des projets du programme de travail de 2008 de la CCE étaient directement liés aux priorités nationales du Canada⁶¹. Une vérification effectuée pour la présente évaluation indique que l'influence du Canada a augmenté au cours des quatre dernières années, alors que 84 p. 100 du financement de projets du plan de travail de 2011-2012 touche des projets qui portent sur des questions qui sont des priorités pour le Canada⁶².

Les personnes interrogées ont vu les efforts qu'a faits EC pour consulter abondamment les intervenants et les experts canadiens comme une force permettant de s'assurer que l'on aborde les priorités du Canada. En outre, elles ont souligné que l'inclusion au Plan stratégique pour 2010 à 2015 des changements climatiques en tant que priorité stratégique était un exemple de la manière dont le travail de la CCE traitait les priorités environnementales du Canada, puisque c'était un sujet d'une grande importance pour la délégation canadienne.

⁵⁹ CCE. Novembre 2010. Plan stratégique de la CCE pour 2010 à 2015, p.8.

⁶⁰ EC, DGAI. 6 décembre 2007. Le point sur l'engagement d'EC auprès de la CCE, p. 10.

⁶¹ EC, DGAI. 25 février 2009. Progression du plan d'engagement d'EC auprès de la CCE, p. 12.

⁶² L'évaluation des projets du plan opérationnel 2011-2012 a été menée à la lumière des suggestions et commentaires de gestion de programme de la DGAI.

Ces preuves démontrent une amélioration considérable au cours des cinq dernières années, alors que l'évaluation de 2007 avait permis de constater qu'il n'existait aucun mécanisme officiel pour élaborer les positions du Canada à la CCE⁶³. Cependant, conformément aux constatations de l'évaluation de 2007, de nombreux répondants continuent de dire que l'on n'exploite pas le plein potentiel de la CCE en ce qui a trait au manque de sensibilisation de la part du public et des principaux intervenants (p. ex. autres ministères du gouvernement, organisations non gouvernementales environnementales [ONGE]).

iii. Maintien de relations positives entre les partenaires de l'ALENA en matière de commerce et d'environnement;

Contexte de la CCE

Les personnes interrogées ont déclaré que les relations étaient généralement bonnes entre les parties et que les préoccupations antérieures portant sur le « nivellement par le bas » ne se sont pas matérialisées. Il n'y a que très peu de répercussions directes sur les questions d'échanges commerciaux dans le travail de la CCE. On aborde plutôt la question des échanges commerciaux par le biais de projets visant à instaurer des conditions uniformes pour tous (p. ex. référencement, suivi des données) ou visant le développement durable.

Au moment de l'instauration de l'ALENA, des préoccupations ont été soulevées concernant la création de déséquilibres des échanges commerciaux en raison de divergences entre les réglementations ou politiques environnementales au sein des partenaires de l'ALENA (création de zones d'impunité pour les pollueurs ou « nivellement par le bas »). La présente évaluation confirme les constatations de l'évaluation de 2007 et conclut que ces préoccupations n'étaient pas fondées⁶⁴. De plus, comme décrit en détail dans le thème vi ci-dessous, les relations entre les parties sont très bonnes.

Plusieurs répondants ont fait remarquer que le sujet des échanges commerciaux n'a pas été un aspect particulièrement important du travail de la CCE. Un examen des projets contenus dans les plans opérationnels a plutôt permis de mettre en lumière qu'on mettait davantage l'accent sur les questions environnementales et sur les liens entre l'économie et l'environnement, notamment la notion de développement durable. Le domaine de priorités du Plan stratégique pour 2010 à 2015 de la CCE le plus étroitement lié aux questions d'échanges commerciaux est « l'écologisation de l'économie nord-américaine ». L'une des responsabilités du groupe de travail de la CCE sur l'environnement et le commerce est de définir quels projets il faut inclure dans le plan opérationnel sous cette priorité.

iv. Conformité aux lois environnementales nationales et application de ces lois par les partenaires de l'ALENA

Les personnes interrogées ont souligné le soutien des parties à s'assurer que les lois environnementales sont mises en application et ont également souligné une collaboration positive des trois pays au groupe de travail sur l'application des

⁶³ EC, DGVE. Avril 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE, p.24.

⁶⁴ EC, DGVE. Avril 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE, p.23.

lois. Le processus de CQA est un véhicule utile pour définir les secteurs préoccupants prioritaires en matière d'application, bien que plusieurs personnes interrogées aient le sentiment que ses répercussions étaient limitées par les questions de mise en œuvre, dont quelques-unes sont maintenant réglées grâce au processus de modernisation de CQA.

Les personnes interrogées ont souligné que le groupe de travail sur l'application fonctionnait bien et que son programme comprenait le renforcement de la coopération sur l'application, tel que défini dans le projet Amélioration de l'application des lois de l'environnement en Amérique du Nord inscrit au Plan opérationnel pour 2011 et 2012. Les personnes interrogées participant à ce projet avaient le sentiment que la coopération se traduisait par un niveau d'observation et d'application des lois qui était plus élevé, tant pour chacun des pays que pour la région dans son ensemble. Plusieurs répondants ont fait remarquer que les projets de développement des capacités avaient aidé le Mexique à faire des gains particulièrement notables dans ce domaine.

On considère que le processus de CQA est un véhicule positif permettant au public de définir des secteurs préoccupants prioritaires afin de s'assurer que les lois sont appliquées comme prévu. Cependant, plusieurs intervenants clés ont souligné des préoccupations liées à un désir perçu chez les parties d'utiliser leurs réponses respectives au processus de CQA pour s'assurer qu'elles sont présentées sous un jour des plus favorables. De plus, comme il a été mentionné précédemment, la complexité et les questions de calendrier ont également eu des répercussions négatives sur la mesure dans laquelle on utilise le processus de CQA, malgré le fait que la modernisation du processus de CQA ait abordé ces questions.

Comme mentionné sous le thème ii ci-dessus, en ce qui a trait au traitement des préoccupations environnementales en Amérique du Nord, deux projets liés à l'observation ou à l'application auxquels le Canada a contribué activement sont inscrits parmi les réalisations notables de la CCE. Il s'agit d'une plateforme en ligne des importations et exportations de déchets dangereux et de matières recyclables pour faciliter l'échange électronique de renseignements⁶⁵ et le renforcement des capacités pour assurer la surveillance de la conformité avec la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES)⁶⁶.

v. Promotion de la transparence et de la participation du public

Contexte de la CCE

La transparence et la participation du public aux activités de la CCE sont réalisées de différentes manières. Les efforts récents pour tirer parti de la technologie et des médias sociaux pour accroître la mobilisation du public sont vus d'un œil favorable par les personnes interrogées. Cependant, comme on l'avait constaté dans l'évaluation de 2007, la participation du public demeure limitée en raison d'un faible niveau de sensibilisation à la CCE chez le grand public et les intervenants potentiels. Après plusieurs années de discussions, on a récemment

⁶⁵ Le suivi des déchets dangereux à l'échelle transfrontalière passe à l'électronique en Amérique du Nord http://www.cec.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=25234&SiteNodeID=1183&BL_ExpandID=177

⁶⁶ Renforcement de l'application des lois sur les espèces sauvages <http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1225&SiteNodeID=601>

finalisé une stratégie de communication pour aborder les préoccupations de longue date concernant la sensibilisation et la mobilisation du public.

L'article 1 h) de l'ANACDE indique que l'un des objectifs de l'ANACDE est d'encourager la transparence et la participation du public quant à l'*élaboration des lois, réglementations et politiques environnementales*. Ce concept est une caractéristique sous-jacente de l'ANACDE, tel que souligné dans les articles 2 à 7 (voir le résumé en annexe 2); cependant, cela n'est pas abordé de manière importante dans le travail quotidien de la CCE tel que présenté dans les plans opérationnels. Bon nombre des intervenants clés ont rapporté que l'élaboration des lois, réglementations et politiques environnementales ne faisait pas partie du rôle de la CCE, mais que cela devrait être considéré comme étant une responsabilité des parties individuelles, par le biais de leurs propres processus réglementaires, p. ex. au Canada, le processus de la *Gazette du Canada*. Relativement à ce résultat, les personnes interrogées ont donc axé leurs commentaires sur la promotion de la transparence et de la participation du public *au cœur des activités de la CCE*, notamment par des mécanismes permettant d'appuyer la transparence et la mobilisation du public.

En ce qui a trait à la transparence et à la participation du public dans le travail de la CCE, voici les principaux mécanismes employés par la Commission :

- le CCPM, notamment des réunions publiques sur une base régulière;
- le site Web de la CCE⁶⁷;
- les rapports annuels de la CCE – bien qu'il y ait des retards importants dans la publication de ces rapports, le dernier datant de 2006⁶⁸;
- l'obtention de commentaires ou suggestions du public sur des documents tels que le plan stratégique.

De manière générale, les personnes interrogées considèrent que le CCPM joue un rôle efficace pour encourager la transparence et la participation du public, notamment, en explorant différents formats (p. ex. les médias sociaux). Le CCPM a fait faire un examen de l'efficacité de ses efforts. Plusieurs des recommandations contenues dans cet examen portaient sur une amélioration de l'accès et de l'intégration entre le CCPM et les autres organes de la CCE. On y recommandait également que la CCE fasse « [d]avantage de sensibilisation auprès du public et améliore l'efficacité des interactions du CCPM avec le public et avec ses partenaires, en continuant de mettre à l'essai les séminaires Web, et en utilisant la technologie de façon plus judicieuse pour mener des discussions publiques, parvenir à des consensus et évaluer l'opinion publique⁶⁹ ». Cette recommandation a été suivie lors de la séance de 2012 du Conseil, alors qu'une consultation publique sous forme de consultation communautaire utilisant les médias sociaux a eu beaucoup de succès.

Bien que l'on ait reconnu que le public peut avoir accès à une quantité importante de renseignements sur le site Web de la CCE (notamment des renseignements détaillés sur les projets et autres renseignements et rapports relatifs à la planification), le public et les organismes doivent tout de même être d'abord conscients de l'existence de la CCE

⁶⁷ Commission pour la coopération environnementale. <http://www.cec.org/>

⁶⁸ Le Canada a déposé son rapport d'étapes de 2009 (les rapports d'étapes des Parties constituent un élément clé du rapport annuel d'ensemble de la CCE) auprès de la CCE et travaille couramment à ses rapports de 2010 et de 2011 ayant pour objectif d'être à jour dans ses rapports à la fin de 2012. Les États-Unis et le Mexique ont déposé leurs rapports d'étapes annuels de 2006 et de 2007, respectivement.

⁶⁹ CCPM, CCE. Janvier 2010. Rapport du CCPM sur l'examen de l'efficacité.

avant de pouvoir y accéder. Les personnes interrogées ont reconnu que même parmi la communauté environnementale, on ne connaissait pas bien la CCE ou l'ANACDE et leur travail, et que la participation qui a lieu provient généralement toujours des mêmes ONGE et des mêmes personnes (p. ex. anciens employés de la CCE). De nombreux répondants s'inquiètent des répercussions négatives sur la participation du public de ce manque de sensibilisation du public. Déjà en 2007, la CCE reconnaissait l'importance de l'efficacité des communications en vue d'assurer son succès⁷⁰. Pendant plusieurs années, les parties ont collaboré avec le Secrétariat pour élaborer une stratégie de communication afin de tenter de régler ce problème. La stratégie a enfin été finalisée en avril 2012, et la mise en œuvre vient de commencer.

Les personnes interrogées ont reconnu que le processus de CQA contribue également à cet égard, car il fournit au public la possibilité d'attirer l'attention sur des secteurs préoccupants. Cependant, conformément aux constatations de l'évaluation de 2007⁷¹, les complexités du processus de CQA et le fait que les demandes n'ont pas été traitées rapidement ont limité son utilisation en tant qu'outil de mobilisation publique. Les personnes interrogées considèrent les lignes directrices de modernisation de CQA récemment présentées et visant à réduire les délais et à améliorer les communications comme étant une étape positive pour appuyer ce résultat.

La participation du Canada à la CCE

Au sein du Canada, les commentaires et suggestions du public sont considérés comme étant plus efficacement gérés par le biais de processus de consultation publique du CCPM plutôt que par l'ajout d'un comité consultatif national.

Bien que l'ANACDE souligne que chaque partie a la possibilité de convoquer un comité consultatif national (CCN) – composé de membres de son public, notamment de représentants d'organisations non gouvernementales et de particuliers (article 17) – pour fournir des avis à cette partie sur « la mise en œuvre et l'élaboration de [l'ANACDE] », le Canada n'a pas eu de CCN depuis 2006, alors que le mandat des membres précédents est venu à échéance⁷². Le CCN est destiné à offrir un forum additionnel spécifique au pays pour recommandations du public au Conseil, en plus de celles qui sont fournies par le CCPM. Les gestionnaires de programme d'EC croient qu'une participation active du public est plus efficacement assurée par le biais de mécanismes de consultation publique qui sont gérés par le CCPM et énoncés dans les lignes directrices sur les consultations publiques⁷³. Aucune des autres personnes interrogées n'a souligné de lacunes associées à l'absence actuelle de CCN au Canada.

Comme cela a été discuté dans le contexte élargi de la CCE, le faible niveau de sensibilisation parmi le public et les intervenants potentiels limite la mesure dans laquelle on tire parti de la CCE. Les tactiques découlant de la stratégie de communication récemment instaurée sont destinées à aborder ce problème dans chacun des trois pays membres.

⁷⁰ EC, DGVE. Avril 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE, p. 15.

⁷¹ EC, DGVE. Avril 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE, p.23.

⁷² La seule partie actuellement dotée d'un comité consultatif national (CCN) sont les États-Unis.

⁷³ CCE. Sans date. Lignes directrices sur les consultations publiques.

http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1366&ContentID=933&SiteNodeID=536&BL_ExpandID

vi. Renforcement de la coopération en matière de protection environnementale entre les partenaires de l'ALENA

De nombreuses personnes interrogées considèrent qu'une coopération accrue est l'une des plus grandes forces de la CCE, appuyant la capacité pour les parties de travailler ensemble et de coordonner leurs activités pour un environnement plus sain en Amérique du Nord.

Comme pour les constatations de l'évaluation de 2007, il y avait consensus parmi les personnes interrogées sur les bienfaits d'une meilleure coopération environnementale en Amérique du Nord⁷⁴. Les personnes interrogées ont également fait remarquer que la CCE fournit aux représentants de tous les niveaux une occasion de se rencontrer et d'apprendre à se connaître. Elle fournit aux ministres et aux représentants de la haute direction un lieu pour se rencontrer de manière privée et semi-privée et pour établir des liens et créer des occasions de collaboration et de partage des pratiques exemplaires au niveau opérationnel. Plusieurs projets ont été définis comme étant des exemples positifs de coopération, notamment la gestion des produits chimiques dangereux, les déchets électroniques, la modernisation des CQA et la formation d'inspecteurs de la faune.

Les personnes interrogées ont également souligné que l'amélioration des relations parmi les parties s'étend à d'autres secteurs de coopération hors de la CCE. En tant qu'organisme axé sur la coopération et sur les décisions fondées sur l'atteinte d'un consensus, la CCE est un forum convivial pour les ministres et les représentants d'autres niveaux de gestion participant à la CCE, ce qui leur permet d'établir des liens tout en discutant d'une meilleure protection de l'environnement. Cela peut avoir des retombées positives pour d'autres forums pouvant se révéler plus ardues et tendues.

Bien que la majorité des personnes interrogées voyait de manière positive le niveau de réalisation de ce résultat, les intervenants externes étaient partagés, certains ayant exprimé avec frustration que l'on pourrait en accomplir davantage si les parties travaillaient réellement dans un esprit de coopération.

4.3.2 Facteurs externes/résultats imprévus

Les facteurs externes qui ont été dégagés portent sur les défis que représente le fait de traiter les problèmes de manière trilatérale : différences entre les situations des représentants suppléants et des membres du CPG parmi les parties et de leurs capacités de prise de décisions et leurs calendriers d'approbation associés, et changements dans l'administration gouvernementale des parties. Aucun résultat imprévu n'a été souligné.

Les représentants suppléants et les membres du CPG de chacune des parties se situent à des niveaux bureaucratiques ou politiques différents au sein du système de leur pays : les postes du représentant suppléant et du membre du CPG sont de nature politique et leur titulaire est nommé à ces postes au Mexique, leurs homologues canadiens n'occupent pas un poste de nature politique, tandis qu'aux États-Unis, le représentant suppléant est nommé à son poste, qui est de nature politique, alors que le membre du CPG ne l'est pas. Ces différences influent sur la nature des interactions entre les parties à la CCE et signifient que les représentants des parties possèdent des pouvoirs décisionnels différents. Le temps requis pour obtenir des approbations est également

⁷⁴ EC, DGVE. Avril 2007. Évaluation de la participation du Canada à la CCE, p.20.

différent parmi les parties; il est plus long au Canada (tel que défini par une norme de service ministérielle) qu'aux États-Unis et qu'au Mexique. Enfin, les parties peuvent également avoir des priorités différentes et changeantes qui peuvent encore être modifiées davantage lorsqu'un nouveau gouvernement est élu dans l'un ou plusieurs des pays de la CCE.

5.0 CONCLUSIONS

La participation du Canada à la CCE remplit une obligation internationale qui découle du fait d'être signataire de l'ANACDE, un accord parallèle à l'ALENA. La CCE traite de questions et priorités environnementales touchant le Canada qui exigent une participation mondiale élargie et aide le Canada à intégrer ses différents agendas en matière d'environnement et d'échanges économiques ou commerciaux. La CCE réalise cela tout en rehaussant le niveau de coopération entre ses partenaires de l'ALENA, et en renforçant les relations avec ceux-ci, ce qui présente ensuite des avantages pour les discussions dans d'autres contextes. Les activités d'EC à titre d'organisme canadien responsable de remplir cette obligation internationale en appui à la participation du Canada à la CCE rejoignent les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. De plus, le travail d'EC est compatible avec les rôles liés à la coordination fédérale et à la préservation et à l'amélioration de la qualité de l'environnement national, tel que souligné dans la *Loi sur le ministère de l'Environnement*.

Au cours des cinq dernières années, la CCE, avec l'aide précieuse d'EC, a consenti des efforts importants pour améliorer son efficacité et assurer le bon rendement de l'investissement de 3 millions de dollars US que le Canada lui accorde par le biais de sa quote-part annuelle. En particulier, l'on s'attend à ce que les efforts de la CCE pour cibler et simplifier le programme de travail coopératif et en mesurer l'avancement, pour simplifier et améliorer les échéances pour les processus de communications sur les questions d'application (CQA), pour élaborer une stratégie de communication afin d'améliorer la sensibilisation et l'engagement du public, et pour clarifier les modalités d'opération des divers groupes de travail de la CCE lui permettront d'améliorer ses résultats. Les années à venir seront importantes pour la CCE, car l'avancement de ces initiatives se poursuit et celles-ci commencent à donner des résultats. Pendant cette période, il importera de s'assurer que les projets réalisés en vertu du plan opérationnel adhèrent rigoureusement à l'orientation de la politique et aux critères de sélection, qu'il y a une communication régulière et ouverte entre les organismes de la CCE, en particulier entre le CPG et le Secrétariat, et que la stratégie de communication est mise en œuvre.

Au sein d'EC, l'équipe de la DGAI responsable de la CCE a bonne réputation et a mis en œuvre des processus internes qui ont permis aux représentants canadiens d'avoir une compréhension précise et claire tant du contexte de la CCE que de leurs propres responsabilités à contribuer au travail de la CCE et à s'assurer que les priorités du Canada sont prises en compte et traitées. Bien que l'on s'attende à ce que l'efficacité des groupes de travail continue de s'améliorer à mesure que le programme de travail évolue et que les mandats des groupes de travail sont clarifiés, on souligne qu'il existe une préoccupation croissante liée au fait d'assurer d'une participation continue et efficace d'experts canadiens aux réunions qui ont lieu à l'extérieur du Canada. Une telle participation est nécessaire afin de tirer parti de l'expertise canadienne et d'assurer une continuité dans la contribution aux décisions trilatérales.

Depuis plusieurs années, la CCE et EC reconnaissent la nécessité d'avoir une stratégie de mesure du rendement qui soit claire. La CCE a fait des progrès à l'égard des indicateurs à l'échelle des projets. La nécessité de continuer à améliorer ces mesures et à élaborer et mesurer des indicateurs de succès de haut niveau est une priorité définie de la gestion de programme de la CCE et d'EC. À l'échelle nationale, EC a défini un résultat prévu approprié relativement aux priorités et aux intérêts du Canada; cependant, il reste à définir de quelle manière ce résultat sera mesuré.

Des progrès appropriés ont été réalisés quant aux résultats liés aux concepts définis dans l'ANACDE : satisfaire aux obligations des parties, maintenir des relations positives entre les partenaires de l'ALENA en ce qui a trait au commerce et à l'environnement, assurer l'observation des lois environnementales, promouvoir la transparence et la participation du public et accroître la coopération. En ce qui a trait aux résultats environnementaux, il y a eu quelques réalisations notables et les priorités canadiennes sont représentées dans une proportion plus grande des projets de la CCE. Néanmoins, une opinion très répandue veut que l'on puisse mieux tirer parti de la CCE et lui faire réaliser son plein potentiel. EC a fait des progrès dans sa manière de consulter les représentants gouvernementaux pour définir les positions du Canada et pour veiller à ce que les activités de la CCE concernent les priorités du Canada. Toutefois, le manque de sensibilisation et de visibilité parmi une base plus élargie d'administrateurs gouvernementaux pourrait signifier que dans certaines situations, l'existence de la CCE n'est pas toujours mise à profit.

6.0 RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Les recommandations suivantes sont adressées au sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires internationales (SMA DGAI), à titre de fonctionnaire principal du ministère responsable de la gestion de la participation du Canada à la CCE.

Recommandation n° 1 : Mettre sur pied un mécanisme visant à améliorer la sensibilisation et à susciter la participation des autres ministères du gouvernement fédéral aux travaux de la CCE. Les conclusions de l'évaluation donnent à penser qu'une meilleure sensibilisation et l'engagement d'autres ministères pourraient contribuer à tirer profit des ressources de la CCE afin qu'elle réalise son plein potentiel au bénéfice des Canadiennes et Canadiens. Un meilleur engagement pourrait permettre aux autres ministères (p. ex. Affaires étrangères et commerce international Canada [MAECI], Pêches et Océans Canada [MPO], Ressources naturelles Canada [RNC] et Santé Canada [SC] de contribuer davantage à la définition des intérêts et priorités du Canada à des fins de discussions à la CCE, de collaborer davantage avec les États-Unis et le Mexique sur les questions environnementales et de mieux bénéficier du travail de la CCE. Cela signifierait également de définir les possibilités d'inclure la CCE au sein des discussions lors des forums canadiens du gouvernement fédéral.

Réponse de la direction à la recommandation n° 1

Le SMA de la Direction générale des affaires internationales est **d'accord** avec la recommandation.

Action de la direction		
<p>La Direction des Amériques mettra sur pied un réseau interministériel des directeurs des ministères pertinents pour présenter leurs points de vue dans les documents importants de la CCE (p. ex. le Plan opérationnel 2013-2014, les projets de 2013-2014 du PNAACE et le Plan stratégique pour 2015 à 2020) et de chercher des occasions d'échanger avec des experts d'autres ministères, au besoin, selon le plan de travail coopératif de la CCE. Par cet engagement, Environnement Canada cherchera à faire connaître la CCE à l'échelle nationale et internationale. Au besoin, ce réseau des directeurs pourrait être complété par l'engagement de la haute direction.</p>		
Échéancier	Élément(s) livrable(s)	Partie responsable
<p>DÉBUT : Décembre 2012</p> <p>FRÉQUENCE : Trimestrielle</p>	<p>Établir un réseau interministériel des directeurs comprenant, sans s'y limiter, Agriculture Canada, RNCAN, Santé Canada, le MAECI, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence des services frontaliers du Canada.</p> <p>Convoquer des réunions trimestrielles pour promouvoir la CCE dans le milieu fédéral et obtenir les commentaires et suggestions de ses membres pour l'élaboration du prochain plan opérationnel, plan stratégique et PNAACE.</p> <p>Chercher des occasions de tirer parti du travail trilatéral continu des autres ministères, les encourager à participer au programme de travail coopératif de la CCE et fournir un forum pour faire le suivi de la mise en œuvre des projets énumérés dans le plan opérationnel.</p>	<p>Directeur – Amérique latine et Amérique du Sud</p>

Recommandation no 2 : Raffiner les indicateurs de rendement dans les modalités de la quote-part d'EC à la CCE afin de définir plus précisément la manière de mesurer dans quelle mesure les travaux de la Commission traitent des intérêts et priorités du Canada. Les modalités définissent comme résultat clé « La CCE abordera les intérêts et les priorités du Canada en ce qui a trait aux préoccupations environnementales en Amérique du Nord, aux conflits potentiels en matière d'échanges commerciaux et d'environnement parmi les partenaires de l'ALENA et à l'application des lois environnementales nationales dans les trois pays. » L'indicateur de rendement correspondant est le « pourcentage de positions du Canada qui sont intégrées par le Conseil et par les autres éléments constitutifs de la CCE ». Au cours de la présente évaluation, il est apparu clairement que l'indicateur, tel qu'il est formulé, ne présente pas une définition précise de la manière dont il serait mis en œuvre et calculé. Il est par conséquent recommandé que la DGAI précise cet indicateur afin que l'on puisse recueillir de manière régulière des données sur le rendement pour ce résultat clé et en faire rapport.

Réponse de la direction à la recommandation n° 2

Le SMA de la Direction générale des affaires internationales **est d'accord** avec la recommandation.

Action de la direction		
<p>Le travail de la CCE est orienté par le plan stratégique (5 ans) et le plan opérationnel (2 ans). Les décisions sont prises par consensus. Le Canada négocie avec les É.-U. et le Mexique pour s'assurer que les priorités de la CCE s'harmonisent à celles du gouvernement du Canada et que le programme de travail international d'Environnement Canada complète et renforce notre agenda national.</p> <p>L'objectif du Canada est de maximiser les activités coopératives qui font avancer les intérêts du Canada. À ce jour, le Canada a mesuré la valeur de notre contribution par le biais de financement qui, bien qu'il ne soit pas idéal, nous a procuré une mesure de notre contribution. Nous examinerons l'élaboration d'une mesure plus sophistiquée, en faisant appel au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et autres. Entre-temps, le Canada financera la quote-part annuelle du Ministère correspondant au tiers du budget de la CCE (3 M\$ US). Le Canada mesurera <i>dans quelle mesure les travaux de la Commission traitent des intérêts et priorités du Canada</i> en déterminant le pourcentage du budget approuvé par le Conseil du plan opérationnel de la CCE qui est alloué aux projets correspondant aux objectifs nationaux du Canada.</p>		
Échéancier	Élément(s) livrable(s)	Partie responsable
FRÉQUENCE : À partir de 2013	Lors de l'approbation des plans opérationnels de 2013-2014 et de 2015-2016, la DGAI calculera le pourcentage du budget alloué aux projets du plan opérationnel qui correspondent aux objectifs nationaux du Canada.	Directeur général – Division des Amériques

Recommandation no 3 : Explorer des manières d'assurer la participation continue des experts canadiens du gouvernement fédéral aux travaux de la CCE.

L'évaluation a permis de mettre en lumière que les travaux de la CCE sont touchés par les défis qui empêchent souvent les experts canadiens du gouvernement fédéral de participer aux réunions de la CCE qui ont lieu à l'extérieur du Canada, particulièrement pour les directions du ministère qui comptent des membres de groupes de travail qui contribuent aux projets de la CCE en vertu du plan opérationnel. Étant donnée la nature trilatérale de la CCE, il ne peut y avoir de décisions sans la participation effective des trois parties. Le Secrétariat fournit du soutien aux participants gouvernementaux des autres parties; toutefois, une interprétation de la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor a empêché les experts du gouvernement canadien d'accepter ce soutien. Étant donné les répercussions que cela entraîne sur le travail de la CCE, soit parce que les réunions ne peuvent pas profiter pleinement des suggestions et commentaires des experts canadiens, ou à cause des retards sur les décisions à prendre en raison de l'absence de l'une des trois parties, le SMA de la DGAI devrait explorer divers moyens pour permettre une présence régulière et prévisible à ces réunions.

Réponse de la direction à la recommandation n° 3

Le SMA de la Direction générale des affaires internationales est **d'accord** avec la recommandation.

Action de la direction		
<p>Comme mentionné dans la réponse de la direction à la recommandation n° 2, la Direction générale des affaires internationales cherchera activement à harmoniser l'agenda de la CCE avec les priorités d'Environnement Canada pour assurer la complémentarité des programmes internationaux et nationaux d'EC. Ce faisant, l'on s'attend à ce que les représentants d'EC souhaitent se déplacer pour soutenir la CCE lorsque celle-ci leur offre une occasion de collaborer avec les partenaires des É.-U. et du Mexique sur des questions d'importance nationale. Conformément à la récente recommandation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les déplacements internationaux seront réduits et l'engagement sera assuré par le biais de nouvelles technologies, les vidéoconférences notamment.</p> <p>Tel que mentionné dans l'évaluation, les membres états-uniens et mexicains du groupe de travail peuvent utiliser la contribution de 9 millions de dollars fournie par les trois parties pour leurs déplacements liés à la CCE. À ce jour, le Canada n'a pas eu accès à ces fonds, en raison d'une interprétation de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du SCT. La Direction générale des affaires internationales fera un suivi auprès du service des finances d'EC et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour confirmer cette interprétation de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et pour déterminer si le Canada pourrait lui aussi obtenir l'accès à ces fonds pour les déplacements.</p>		
Échéancier	Élément(s) livrable(s)	Partie responsable
Hiver/printemps 2013	Explorer l'interprétation de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> avec le service des finances d'EC et le SCT en vue de permettre aux représentants canadiens de participer également de manière efficace à la mise en œuvre du Plan opérationnel 2013-2014 (devant être approuvé en juin 2013).	Directeur – Amérique latine

Annexe 1 : Projets du Plan opérationnel pour 2011 et 2012

Organisés en conjonction avec les priorités et objectifs stratégiques pour 2010 à 2015⁷⁵

DES COLLECTIVITÉS ET DES ÉCOSYSTÈMES EN SANTÉ
Améliorer l'hygiène du milieu dans les collectivités vulnérables en Amérique du Nord
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de l'air intérieur afin de réduire l'exposition aux polluants atmosphériques, y compris les particules fines et les composés chimiques au sein des collectivités autochtones d'Alaska et d'autres régions d'Amérique du Nord. Renforcement des capacités d'amélioration de l'hygiène du milieu dans les collectivités vulnérables d'Amérique du Nord
Renforcer la résilience des écosystèmes communs qui sont à risque
<ul style="list-style-type: none"> Les prairies de l'Amérique du Nord : activités de gestion et partenariats destinés à améliorer la résilience des écosystèmes et des collectivités Collaboration en vue de conserver les paysages transfrontaliers de la région Big Bend-Río Bravo et soutien du Réseau nord-américain sur les espèces envahissantes Participation des collectivités à la conservation de la biodiversité marine grâce au Réseau nord-américain d'aires marines protégées
Registre des rejets et des transferts de polluants (RRTP)
<ul style="list-style-type: none"> Suivi des rejets et des transferts de polluants en Amérique du Nord (projet de Registre nord-américain de rejets et de transferts de polluants)
Améliorer la gestion rationnelle des produits chimiques à l'échelle continentale
<ul style="list-style-type: none"> Méthodes d'identification et de suivi des produits chimiques commerciaux en Amérique du Nord Stratégies de réduction des risques d'exposition aux substances chimiques qui suscitent des préoccupations communes Surveillance et évaluation environnementales des substances chimiques qui suscitent des préoccupations communes
Renforcer l'application des lois de l'environnement et des lois sur les espèces sauvages en Amérique du Nord
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'application des lois de l'environnement en Amérique du Nord
LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES – UNE ÉCONOMIE À FAIBLES ÉMISSIONS DE CARBONE
Améliorer la comparabilité des données, des méthodes et des inventaires relatifs aux émissions dans les trois pays nord-américains
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la comparabilité des données, des méthodes et des inventaires relatifs aux émissions en Amérique du Nord
Renforcer la participation de spécialistes et l'échange d'informations
<ul style="list-style-type: none"> Sources et stockage de carbone dans les écosystèmes : informations nécessaires en vue de quantifier et de gérer les réductions d'émissions de gaz à effet de serre

⁷⁵ CCE. Plan opérationnel de la CCE 2011-2012, p. 7.

<ul style="list-style-type: none">• Plateforme nord-américaine d'échange d'informations en ligne sur les changements climatiques
<i>L'ÉCOLOGISATION DE L'ÉCONOMIE DE L'AMÉRIQUE DU NORD</i>
Améliorer la performance environnementale du secteur privé en Amérique du Nord
<ul style="list-style-type: none">• Améliorations des conditions favorisant le bâtiment écologique en Amérique du Nord
<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la performance économique et environnementale des chaînes d'approvisionnement dans l'industrie automobile nord-américaine
<ul style="list-style-type: none">• Gestion rationnelle des déchets électroniques en Amérique du Nord

Annexe 2 : Extraits de l'ANACDE

Article 1. Objectifs

- a) encourager la protection et l'amélioration de l'environnement sur les territoires des Parties pour assurer le bien-être des générations présentes et futures;
- b) favoriser un développement durable fondé sur la coopération et sur des politiques environnementales et économiques cohérentes;
- c) intensifier la coopération entre les Parties en vue de mieux assurer la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement, y compris la flore et la faune sauvages;
- d) appuyer les buts et objectifs environnementaux de l'ALENA;
- e) éviter de fausser le jeu des échanges ou d'opposer de nouveaux obstacles au commerce;
- f) renforcer la coopération en vue de l'élaboration et de l'amélioration des lois, réglementations, procédures, politiques et pratiques environnementales;
- g) favoriser l'observation et l'application des lois et réglementations environnementales;
- h) encourager la transparence et la participation du public quant à l'élaboration des lois, réglementations et politiques environnementales;
- i) favoriser l'adoption de mesures environnementales qui soient à la fois économiques et efficaces;
- j) promouvoir la mise en place de politiques et de pratiques pour la prévention de la pollution.

Articles 2 à 7. Obligations (résumé)

Article 2 : Obligations générales

1. a) produire périodiquement et rendre publiquement accessibles des rapports sur l'état de l'environnement; b) élaborer et examiner des mesures de préparation aux urgences environnementales; c) promouvoir l'enseignement sur les questions environnementales; d) encourager la recherche scientifique et le développement technologique dans le domaine de l'environnement; e) effectuer des études d'impact sur l'environnement et promouvoir l'utilisation d'instruments économiques pour la réalisation efficace des buts environnementaux. 2. Envisager de mettre en œuvre les recommandations de l'ANACDE dans sa législation intérieure. 3. Envisager d'interdire l'exportation, vers les territoires des autres Parties, de pesticides ou substances toxiques dont l'utilisation est interdite sur son territoire.

Article 3 : Niveaux de protection

Faire en sorte que ses lois et réglementations garantissent des niveaux élevés de protection environnementale et s'efforcer de continuer à les améliorer.

Article 4 : Publication

Faire en sorte que les lois, réglementations, etc. concernant toute question visée par l'ANACDE soient publiées et rendues accessibles.

Article 5 : Mesures gouvernementales d'application

1. Assurer l'application efficace des lois et réglementations environnementales.
2. Prévoir dans la législation intérieure des procédures visant l'application des lois et réglementations environnementales (sanction ou recours).

Article 6 : Accès des parties privées aux recours

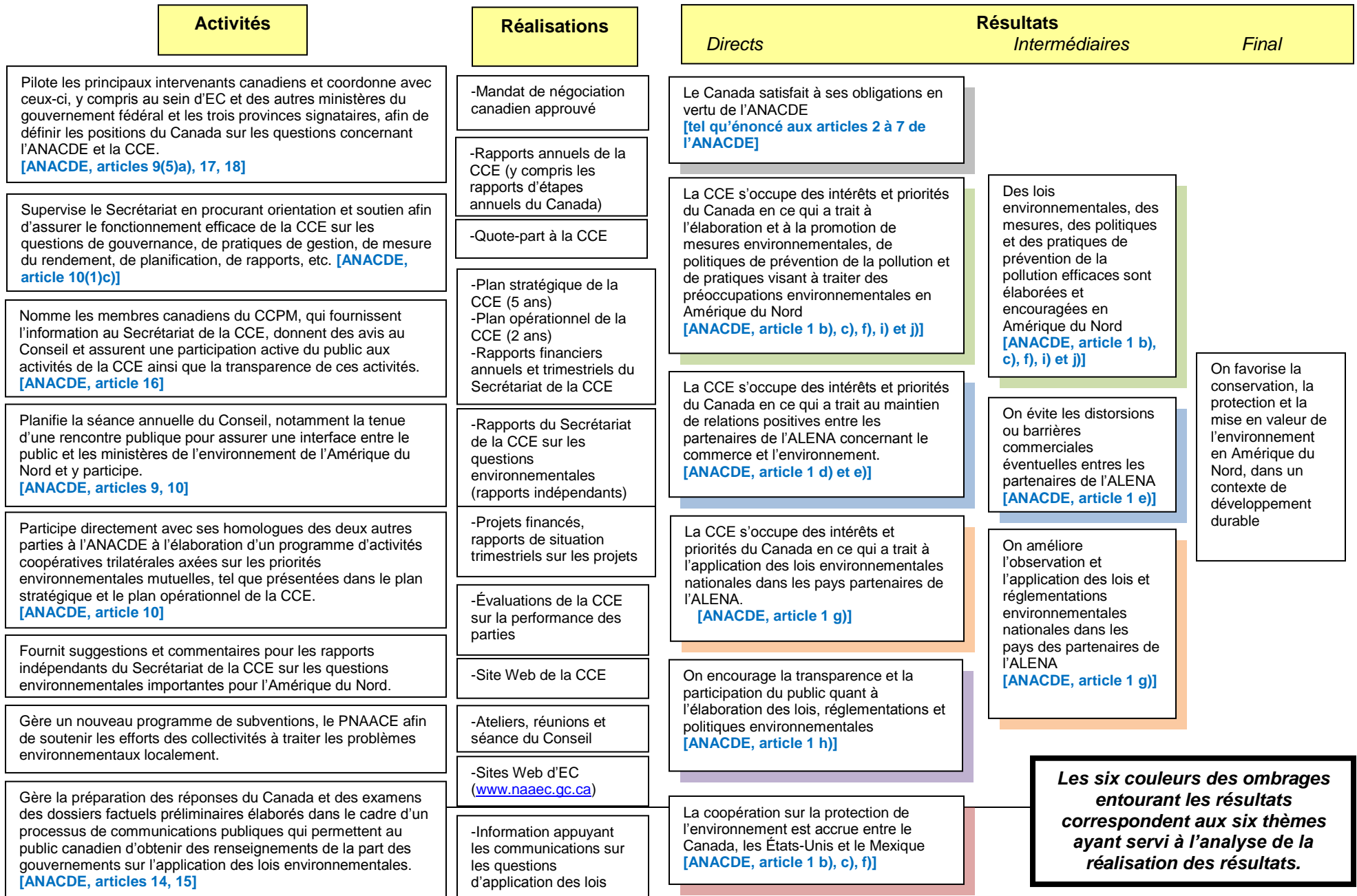
Faire enquête sur des allégations d'infractions à ses lois et réglementations environnementales, assurer l'accès à des procédures judiciaires et à des recours appropriés en cas d'infractions.

Article 7 : Garanties procédurales

Faire en sorte que les procédures administratives et judiciaires soient justes, ouvertes et équitables.

Annexe 3 : Modèle logique préliminaire utilisé pour l'évaluation

Élaboré pour appuyer l'évaluation de la participation du Canada à la CCE, 2012 – non approuvé à d'autres fins



Les six couleurs des ombrages entourant les résultats correspondent aux six thèmes ayant servi à l'analyse de la réalisation des résultats.

Annexe 4 : Initiatives clés de la CCE pour appuyer l'efficacité

Le tableau suivant présente un résumé des initiatives visant à améliorer l'efficacité qui ont été entreprises pendant la période d'étude.

Date	Initiative
2008	Critères de sélection de projets de la CCE approuvés. Le Conseil approuve les critères de sélection de projets pour mieux centrer le plan de travail de la CCE. Ces critères servent à orienter le choix de projets à partir du plan opérationnel de 2009.
Février 2009	Évaluation de la réalisation des résultats et plans pour améliorer la mesure du rendement. La CCE retient les services d'un consultant privé pour évaluer dans quelle mesure son programme de travail coopératif a atteint les résultats prévus au Plan stratégique pour 2005 à 2010 et pour effectuer des recommandations dans le but d'améliorer le cadre de mesure de la CCE en vertu de son Plan stratégique pour 2010 à 2015.
Juin 2009 (15 ^e anniversaire de l'ANACDE)	<p>Déclaration de Denver énonçant la nouvelle orientation politique Les parties s'engagent à renouveler, revitaliser et recentrer la CCE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande de proposition pour examiner la gouvernance de la CCE afin de rehausser la responsabilisation, d'améliorer la transparence des activités du Secrétariat, d'assurer l'harmonisation avec les priorités du Conseil et d'établir des objectifs de rendement précis. • Nouvelle orientation politique, axée sur trois priorités environnementales : i) des collectivités et des écosystèmes en santé; ii) les changements climatiques – une économie à faibles émissions de carbone; et iii) l'écologisation de l'économie de l'Amérique du Nord • Entente sur les changements opérationnels, notamment simplification du programme annuel de travail coopératif, modernisation du processus de communications publiques, nouvel établissement des priorités et augmentation de la transparence en matière de dépenses; fournir une orientation claire en début de mandat aux futurs directeurs administratifs et renforcement des fonctions de soutien du Secrétariat.
Septembre 2009	<p>Lettre du premier mandat émise au directeur administratif du Secrétariat Le directeur administratif canadien du Secrétariat est embauché et la première lettre de mandat est présentée (le poste de directeur administratif est un poste de trois ans, et il incombe en alternance à chacune des trois parties).</p>
Mars 2010	Publication du rapport sur les réalisations de la CCE dans le cadre du Plan stratégique pour 2005 à 2010.

Mai 2010	<p>Proposition de gouvernance finalisée</p> <p>En réponse à la déclaration de Denver, le CPG prépare une proposition de gouvernance mettant l'emphase sur l'examen et l'ajustement de la structure et du modèle fonctionnel du Secrétariat afin de s'occuper des priorités approuvées par le Conseil. Les concepts clés ayant été définis sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nécessité d'un nouveau modèle structurel pour le Secrétariat passant d'une structure d'employés gérant des projets à une structure d'employés en mesure de « soutenir et faciliter le travail des parties⁷⁶ »; • rationalisation du programme de travail coopératif, notamment l'intégration des critères de sélection de projets au plan stratégique, l'accent sur un nombre réduit de projets liés entre eux ayant des résultats plus significatifs, la modification du cycle de programmes de travail et de planification budgétaire d'un cycle annuel à un cycle biennal, et la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement; • une recommandation du Conseil de réinstaurer le programme de subventions communautaires; • la nécessité d'un examen du processus de CQA pour le rendre plus efficace et rapide, après quoi il faudrait lancer une campagne de sensibilisation pour améliorer la compréhension du public de l'intention du processus de CQA; • redéfinition des priorités et augmentation de la transparence des dépenses par le Secrétariat notamment, traiter le surplus accumulé, la mise en œuvre de politiques liées aux dépenses de déplacements et d'hébergement du Secrétariat et du CCPM, ainsi que des prévisions et des rapports budgétaires; • des directives claires aux futurs directeurs administratifs au début de leur mandat, mettant l'accent sur les secteurs qui exigeront une attention spéciale au cours de leur mandat.
Juillet 2010	<p>Finalisation du Plan stratégique pour 2010 à 2015</p> <p>Le Plan stratégique comprend la nouvelle orientation politique établie par le Conseil pour faire en sorte que la CCE se concentre sur quelques priorités environnementales choisies touchant les trois parties en Amérique du Nord et souscrit aux changements énoncés dans la proposition de gouvernance.</p>
2011	<p>Lancement du programme de subventions du PNAACE</p> <p>Le programme de subventions communautaires est réinstauré sous le nouveau nom de PNAACE (on avait mis fin au précédent programme de subventions en 2003 en raison de contraintes budgétaires).</p>
Avril 2012	<p>Finalisation de la Stratégie de communication pour 2010 à 2015</p> <p>Le principal but de la Stratégie est d'augmenter la sensibilisation aux priorités du Conseil sur lesquelles repose le Plan stratégique pour 2010 à 2015 de la CCE ainsi que les preuves d'avancement en appui à ces priorités. Elle définit aussi les approches générales pour communiquer les autres aspects du travail de la CCE tels que le processus de CQA et les rapports indépendants du Secrétariat.</p>
Juillet 2012	<p>Approbation par le Conseil des lignes directrices pour la</p>

⁷⁶ CCE. Proposition d'examen de la gouvernance de la CCE et de la mise en œuvre de l'ANACDE, p. 3.

	modernisation du processus de CQA Les nouvelles lignes directrices sont mises de l'avant, destinées à clarifier et simplifier le processus de CQA, et de réduire les délais d'environ 5-7 ans à 2,5 ans.
Juillet 2012	Orientation du Conseil visant à cibler et rationaliser le travail de la CCE Le Conseil recommande la sélection de 3 ou 4 projets de plus grande envergure dans le Plan opérationnel 2013-2014.
Septembre 2012	La version préliminaire des modalités de fonctionnement des groupes de travail est « presque finalisée » Examen de la structure et des modalités de fonctionnement des groupes de travail afin de clarifier les rôles et responsabilités et d'offrir une plus grande uniformité entre les différents groupes de travail.

Annexe 5 : Résumé des constatations⁷⁷

Question d'évaluation (QE)	Progrès approprié – atteint	Progrès accompli – attention requise	Peu de progrès – priorité d'attention
Pertinence			
QE1 – Nécessité de poursuivre	√		
QE2 – Harmonisation avec les priorités	√		
QE3 – Concordance avec les rôles et responsabilités	√		
Rendement			
QE4 – Conception			
QE5 – Gouvernance		√	
QE6 – Prestation	√		
QE7 – Mesures du rendement		√	
QE8 – Réalisation des résultats	√		

⁷⁷ Les énoncés des cotes et leur signification sont présentés dans le tableau 2 à la page 9.