

2008



Rapport du
**commissaire à
l'environnement et
au développement durable**
à la Chambre des communes

DÉCEMBRE

Chapitre 3
La gestion des programmes environnementaux —
Agriculture et Agroalimentaire Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport de décembre 2008 du commissaire à l'environnement et au développement durable comporte le point de vue du commissaire — 2008, les points saillants des chapitres, des annexes et cinq chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2008
N° de catalogue FA1-2/2008-3F
ISBN 978-1-100-90090-2

Chapitre

3

**La gestion des programmes
environnementaux**

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Objet de la vérification	6
Observations et recommandations	7
Le Cadre stratégique pour l'agriculture et son successeur	7
Trois exercices d'analyse ont été menés	7
Il faut analyser globalement les résultats des consultations	9
L'établissement d'un cadre stratégique cohérent se poursuit	10
Incertitudes pour les parties intéressées	10
Il faut terminer l'évaluation environnementale stratégique	12
Les programmes de contributions du volet Environnement	13
Le processus d'établissement des accords de contribution a été long	14
Manque de clarté et d'uniformité dans l'information exigée et dans son utilisation	15
Le Ministère a recensé des améliorations qu'il y a lieu d'apporter à la mise en œuvre des programmes	16
Lenteurs dans le règlement des problèmes visant les données	17
Aucune surveillance des ressources fonctionnelles par programme	19
La mesure du rendement et la production de rapports	21
Le Ministère n'a pas précisé comment ses programmes amélioreraient l'environnement	22
Il faut mieux recenser les répercussions au niveau des exploitations agricoles	23
Le Ministère a fixé des cibles en matière d'environnement, mais il ne peut pas encore déterminer si elles ont été atteintes	24
Les bienfaits environnementaux des programmes ne sont pas évalués	25
Le Service national d'information sur les terres et les eaux	27
Inefficacité de la gouvernance du projet	28
Des lacunes dans la gestion de projet	29
Conclusion	32
À propos de la vérification	36
Annexe	
Tableau des recommandations	39



La gestion des programmes environnementaux

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Points saillants

Objet Le Cadre stratégique pour l'agriculture est un accord conclu entre le gouvernement du Canada et les gouvernements provinciaux et territoriaux, qui est entré en vigueur en 2003 pour créer une stratégie agricole nationale, assortie de programmes visant cinq secteurs (volets) : Gestion des risques de l'entreprise, Salubrité et qualité des aliments, Science et innovation, Environnement et Renouveau. Même si cet accord a pris fin le 31 mars 2008, le ministre fédéral de l'Agriculture et ses homologues provinciaux et territoriaux ont convenu de prolonger la durée des programmes en vigueur pour une autre année, en attendant la mise en œuvre des nouveaux programmes élaborés en vertu de la politique *Cultivons l'avenir*, qui remplacera le Cadre stratégique pour l'agriculture.

Notre vérification visait à déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada avait géré comme il se doit le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture de manière à atteindre ses objectifs en faveur d'une agriculture durable. Nous avons aussi examiné les rapports du Ministère sur le rendement pour ce volet. Nous avons vérifié l'élaboration du Service national d'information sur les terres et les eaux, un grand projet de technologie de l'information de l'État, qui joue un rôle important d'appui pour tous les programmes du volet Environnement. Enfin, nous avons vérifié si le Ministère appliquait les leçons tirées de la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture dans l'élaboration de la politique *Cultivons l'avenir*.

Pertinence Le secteur agricole du Canada représente 8 p. 100 du produit intérieur brut et ses ventes s'élèvent à 130 milliards de dollars, dont 31 milliards au titre des exportations. Ce secteur emploie un Canadien sur huit et contribue au fondement économique de plusieurs collectivités rurales canadiennes. La prospérité à long terme de notre agriculture repose sur sa capacité de coexister de façon durable avec l'environnement naturel. Or, ce secteur a grandement évolué en raison des demandes du marché, des nouvelles technologies de production et de l'expansion et de l'intensification des activités agricoles.

Selon de récentes études, les pressions exercées par l'agriculture sur l'environnement n'ont cessé de croître. Pourtant, les citoyens sont de plus en plus sensibilisés aux effets de ces pressions et leurs inquiétudes à cet égard grandissent. Les programmes faisant partie du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture mettent à la disposition des agriculteurs de l'information et des ressources en vue de les aider à adopter des méthodes de gestion agricole qui sont favorables à l'environnement.

Constatations

- Le Ministère ne sait pas dans quelle mesure ses programmes environnementaux ont contribué à améliorer l'environnement. Il ne publie que très peu d'information à ce sujet, car il ne surveille pas les résultats obtenus par ses programmes, ni ne présente de rapports à cet égard, sauf pour ce qui est des produits livrés, comme les projets d'infrastructures hydrauliques terminés (par exemple, des puits et des canalisations). Par conséquent, la haute direction ne peut pas avoir l'assurance que les programmes permettent d'atteindre les résultats attendus ni savoir quels éléments améliorer. Le Ministère a consacré environ 370 millions de dollars à des projets environnementaux, mais il ne dispose pas de suffisamment de données pour démontrer que les activités menées dans le secteur de l'agriculture ont eu des effets positifs sur l'environnement. De plus, les cibles agroenvironnementales inscrites dans les accords conclus avec les provinces n'ont pu être évaluées avant la fin du Cadre stratégique pour l'agriculture, prévue en mars 2008, comme le souhaitait le Ministère. Néanmoins, des données scientifiques indiquent que les pratiques de gestion bénéfiques financées par les programmes environnementaux d'Agriculture et Agroalimentaire Canada — par exemple, fournir de l'eau au bétail pour l'éloigner des ruisseaux — auront probablement des effets positifs sur l'environnement. Le Ministère est en train d'élaborer un système de modélisation pour mieux comprendre les effets de ses programmes sur l'environnement.
- Le Ministère ne disposait pas d'information adéquate pour étayer l'affectation des ressources de fonctionnement aux divers programmes de contributions du volet Environnement du Cadre. Il n'a pas non plus été en mesure de nous transmettre de l'information complète sur les coûts de fonctionnement de chacun des programmes. Par ailleurs, l'information que le Ministère exigeait des agents de mise en œuvre n'était pas conforme aux modalités des accords signés. De plus, il n'est pas évident de savoir comment le Ministère utilise l'information qui lui a été transmise. Comme le règlement des problèmes qui minent les données fournies par les agents de mise en œuvre progresse lentement, le Ministère a rédigé

un avis de non-responsabilité sur la fiabilité des données — première source de renseignements pour établir les rapports sur le rendement de ses programmes environnementaux — en vigueur jusqu'à ce que les problèmes qui ont trait aux données soient réglés. Récemment, le Ministère a volontairement adhéré à une initiative du gouvernement visant à améliorer la mise en œuvre des programmes. Cette initiative prévoit un plan pour réviser les accords et simplifier la gestion des programmes.

- L'élaboration du Service national d'information sur les terres et les eaux a été mal gérée. Ce grand projet de l'État, qui est doté d'un budget de 100 millions de dollars, a accumulé du retard et les plans originaux ont dû être révisés. Les principaux décideurs et la haute direction du Ministère ne se sont pas engagés autant qu'il était convenu de s'y attendre pour un projet de cette complexité. De même, il y a eu des divergences d'opinions parmi les participants sur les objectifs du projet. De plus, la gestion du projet a souffert d'un manque de compétences et de continuité; les rôles et les responsabilités n'ont pas été clairement définis; et les exigences du projet ont été modifiées sans obtenir les autorisations nécessaires. La haute direction a approuvé l'exécution d'une vérification interne et d'un examen indépendant du Service. Au cours de notre vérification, le Ministère prenait des mesures pour régler les problèmes recensés lors de la vérification interne et de l'examen.
- En prévision du prochain Cadre, le Ministère a procédé à des analyses officielles des leçons tirées. Il a aussi mené de vastes consultations auprès des parties intéressées qui ont fait émerger des informations utiles pour l'établissement de la politique *Cultivons l'avenir*. Lors de l'élaboration du Cadre stratégique pour l'agriculture, le Ministère avait connu de grands retards dans la négociation et la signature des accords avec les provinces et les territoires. Il n'a cependant pas su prévoir, à la lumière de cette expérience, que les négociations et les consultations prendraient plus de temps que prévu pour *Cultivons l'avenir* ni prendre des mesures en conséquence. Alors que le Cadre devait prendre fin le 31 mars 2008, la durée des programmes environnementaux a été prolongée pour une période pouvant atteindre un an afin de laisser plus de temps pour l'élaboration de *Cultivons l'avenir*.

Réaction du Ministère. Le Ministère accepte toutes nos recommandations. Ses réponses détaillées figurent à la suite de chaque recommandation tout au long du chapitre.

Introduction

3.1 Le mandat d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (le Ministère) consiste à établir des politiques et des programmes, à fournir des services aux clients du secteur et à mener des recherches en vue d'assurer la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et une innovation propice à la croissance.

3.2 L'agriculture est une compétence partagée entre le gouvernement fédéral et ses homologues provinciaux et territoriaux. Par conséquent, les provinces et les territoires contribuent souvent au financement de la mise en œuvre des programmes. Cette situation crée un ensemble de conditions difficiles pour élaborer des cadres stratégiques et des programmes environnementaux.

3.3 Le Ministère favorise l'agriculture au pays grâce au Cadre stratégique pour l'agriculture. Il s'agit d'une entente conjointe des pouvoirs publics fédéraux, provinciaux et territoriaux, dotée de 5,2 milliards de dollars sur cinq ans, qui vise à établir des politiques et des programmes en vue d'accroître la rentabilité, la compétitivité et la pérennité à long terme du secteur agricole. Ce cadre, qui a été instauré en 2003, marquait un virage dans la stratégie du Ministère à l'égard du secteur agricole. En effet, c'était la première fois que les pouvoirs publics fédéraux, provinciaux et territoriaux tentaient de définir une stratégie nationale pour encadrer les politiques et les programmes agricoles. L'enjeu était de taille pour Agriculture et Agroalimentaire Canada, car il a fallu d'abord négocier des ententes sur les mécanismes de gouvernance, des accords de financement et les modalités des programmes pour tous les volets du Cadre, pour ensuite les mettre en œuvre.

3.4 Le Cadre stratégique pour l'agriculture se divise en cinq secteurs ou « volets » :

- Gestion des risques de l'entreprise;
- Salubrité et qualité des aliments;
- Science et innovation;
- Environnement;
- Renouveau.

Les programmes du Cadre ont été instaurés de concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, certains étant fournis par des groupes de personnes intéressées.

3.5 Le volet Environnement du Cadre, qui est doté d'un budget d'environ 600 millions de dollars sur cinq ans, vise à améliorer la santé de l'environnement grâce à la généralisation de pratiques agricoles qui favorisent le développement durable. Selon Agriculture et Agroalimentaire Canada, dans le contexte de la production agricole et agroalimentaire canadienne, assurer un « développement durable » signifie produire, transformer et distribuer les produits agricoles de manière à soutenir ou à améliorer la qualité de vie supérieure dont nous jouissons au Canada pour les générations actuelles et futures.

3.6 Le Ministère affirme que l'écologisation de l'agriculture se fera grâce à l'accélération des efforts visant à réduire les risques que pose l'agriculture pour l'environnement, ce qui aura alors un effet positif sur les ressources en eau, le sol, l'air et la biodiversité du Canada. Les programmes du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture sont conçus pour mettre à la disposition des agriculteurs des ressources et de l'information qui favorisent et facilitent le recours à des techniques agricoles qui réduisent les risques agroenvironnementaux. Le Cadre privilégie les mesures incitatives et la diffusion d'information plutôt que la réglementation. C'est donc dire que le Cadre encourage les agriculteurs à adopter des techniques agricoles respectueuses de l'environnement, en les sensibilisant aux problèmes et aux solutions possibles, et en remboursant une partie de leurs dépenses.

3.7 Le Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale du Ministère permet de mesurer l'évolution environnementale du paysage agricole aux quatre coins du Canada. Selon les plus récentes données du Programme (qui est antérieur au Cadre stratégique pour l'agriculture), l'évolution du paysage agricole sur une période de vingt ans (de 1981 à 2001) a accru les risques environnementaux pour certains secteurs et a réduit ces risques pour d'autres secteurs.

Objet de la vérification

3.8 Notre vérification avait pour objectif de déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada pouvait démontrer qu'il gérait le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture de manière à atteindre ses objectifs en faveur d'une agriculture durable.

3.9 Le Cadre connaît une période de transition, alors que le Ministère s'emploie à définir la prochaine génération de politiques et de programmes, qui s'intitule *Cultivons l'avenir*. Nous avons examiné l'ensemble du processus d'élaboration de *Cultivons l'avenir*, car le

Ministère a appliqué le même processus pour tous les volets, y compris celui sur l'environnement.

3.10 Nous avons ensuite axé nos travaux uniquement sur le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture. Nous avons examiné la gestion par le Ministère des programmes de contributions de ce volet. Nous n'avons cependant pas vérifié la prestation de ces programmes par les agents provinciaux et non provinciaux ni les paiements versés à ces organisations.

3.11 Pour déterminer si la stratégie de mesure du rendement qui sert à évaluer et à communiquer les résultats obtenus fonctionnait selon ce qui était prévu, nous avons examiné le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du Ministère, les rapports ministériels sur le rendement et les rapports internes sur le rendement.

3.12 Enfin, nous avons vérifié un des principaux programmes du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture : le Service national d'information sur les terres et les eaux. Nous voulions déterminer si ce projet de technologie de l'information de 100 millions de dollars avait été correctement géré.

3.13 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du présent chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Le Cadre stratégique pour l'agriculture et son successeur

3.14 En 2005, Agriculture et Agroalimentaire Canada a amorcé un processus visant à élaborer un cadre stratégique qui remplacerait le Cadre stratégique pour l'agriculture, lequel devait prendre fin le 31 mars 2008. En avril 2008, ce nouveau cadre stratégique, intitulé *Cultivons l'avenir*, était toujours en cours d'élaboration. Le ministre fédéral de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ses homologues provinciaux et territoriaux ont donc annoncé que les programmes du Cadre seraient prolongés pour une période pouvant atteindre un an.

Trois exercices d'analyse ont été menés

3.15 Le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada énonce les attentes auxquelles doivent répondre les cadres supérieurs de l'administration fédérale en vue d'une saine gestion dans la fonction publique. Favoriser l'apprentissage et le perfectionnement continu est l'une de ces attentes.

3.16 Nous nous attendions à ce qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada dispose d'un processus pour tirer des leçons relativement aux forces et aux faiblesses du Cadre stratégique pour l'agriculture et qu'il applique ces leçons au moment d'élaborer *Cultivons l'avenir*. Nous avons constaté que le Ministère tirait parti de ces leçons pour recenser les possibilités d'améliorer la gestion et l'administration des programmes.

3.17 Pour évaluer les résultats obtenus en vertu du Cadre et définir les politiques et les programmes de *Cultivons l'avenir*, le Ministère a mené officiellement trois exercices d'analyse :

- une initiative de mise en pratique des leçons apprises;
- une évaluation du volet Environnement du Cadre;
- de vastes consultations auprès des parties intéressées.

3.18 L'initiative de mise en pratique des leçons apprises constituait une évaluation de haut niveau de divers éléments de l'administration, de la gestion et de la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture. Elle a fait appel aux commentaires et aux observations du personnel chargé du Cadre. Cette initiative a permis de recenser les éléments qui fonctionnaient bien et ceux qui devaient être améliorés. Les documents transmis par le Ministère indiquent que des mesures sont prises pour apporter les améliorations signalées.

3.19 L'évaluation du volet Environnement du Cadre, menée en 2006-2007, visait à évaluer le bien-fondé et la pertinence des programmes, l'efficacité des processus de conception et de prestation, les résultats atteints grâce aux programmes et leur rapport coût-efficacité. Cette évaluation a permis de constater que la participation aux programmes avait augmenté lentement (accroissement du nombre d'agriculteurs qui utilisent les programmes) et que le nombre de projets financés par les programmes, terminés avant le 31 mars 2006, n'avait pas atteint les objectifs fixés. Il faut cependant savoir que les dossiers du Ministère indiquaient, au 31 mars 2008, que le taux de participation aux programmes avoisinait les cibles établies par le Ministère, oscillant entre environ 75 et 95 p. 100 pour la plupart des programmes.

3.20 Pour élaborer *Cultivons l'avenir*, Agriculture et Agroalimentaire Canada a consulté diverses parties intéressées. Les consultations étaient axées sur tous les éléments de la politique agricole et agroalimentaire et se sont déroulées en plusieurs étapes. La première série de consultations était réservée aux parties intéressées; la deuxième série visait à consulter le public aux quatre coins du pays; et la troisième série de

consultations a permis de tenir des réunions avec certaines parties intéressées pour discuter du projet de cadre. Une quatrième série de consultations destinées aux parties intéressées devait avoir lieu en mai 2008. Par ailleurs, le Ministère a reçu une centaine de mémoires provenant d'associations diverses et une centaine d'autres provenant de citoyens. Certaines provinces mènent aussi des consultations auprès de parties intéressées.

3.21 Agriculture et Agroalimentaire Canada a consigné en dossier les résultats des consultations et produit un rapport sur chacune des séances de consultation. Des rapports pour chacune des villes où se sont tenues des consultations ont été publiés sur le site Web du Ministère. Celui-ci sait donc ce que pensent les participants et il l'a signalé au cours des consultations ultérieures. Il n'a cependant pas officiellement recueilli les commentaires des parties intéressées sur l'exactitude de l'information publiée sur les consultations.

Il faut analyser globalement les résultats des consultations

3.22 Compte tenu du temps et des efforts consacrés aux consultations par les parties intéressées et par le Ministère, nous nous attendions à ce que les résultats de chacune des séries de consultations soient intégrés dans une analyse générale des principaux thèmes et problèmes, et à ce que cette analyse soit rendue publique. Étant donné que les consultations se poursuivaient au moment de notre vérification, il était encore trop tôt pour conclure que cette attente ne serait pas respectée. Le Ministère a, par ailleurs, indiqué qu'il établirait une telle analyse une fois les consultations terminées.

3.23 Les parties intéressées nous ont fait savoir que le processus de consultation pour *Cultivons l'avenir* était considérablement meilleur que celui pour le Cadre stratégique pour l'agriculture. De plus, un sondage mené auprès des participants après la deuxième série de consultations révèle que 63 p. 100 des répondants étaient d'avis que le processus d'élaboration de la prochaine génération de politiques agricoles et agroalimentaires avait été clairement diffusé; 69 p. 100 étaient d'avis que des questions pertinentes étaient abordées. En revanche, seulement 49 p. 100 des répondants ont compris comment le processus de consultation s'inscrirait dans les processus décisionnels.

3.24 Une présentation interne a été faite devant la haute direction du Ministère en mars 2007 sur les résultats du sondage et le processus de consultation pour *Cultivons l'avenir*. Cette présentation a révélé qu'il y avait du scepticisme au sujet des résultats finaux et que les parties

intéressées attendraient de voir si l'on avait tenu compte de leurs observations avant de porter un jugement.

3.25 Plusieurs facteurs influenceront sur *Cultivons l'avenir*, notamment les discussions avec les provinces et les territoires. Cependant, en procédant à une analyse générale, Agriculture et Agroalimentaire Canada sera mieux placé pour répondre aux questions des parties intéressées portant sur la mesure dans laquelle les consultations ont guidé les décisions à l'égard de *Cultivons l'avenir*.

L'établissement d'un cadre stratégique cohérent se poursuit

3.26 Nous nous attendions à ce que le Ministère ait examiné les possibilités d'intégrer complètement tous les volets et les programmes environnementaux de manière à démontrer que *Cultivons l'avenir* constitue un cadre stratégique cohérent. Nous nous attendions également à ce que le Ministère explique les modifications apportées aux politiques et aux programmes par rapport à l'ancien cadre au moment de l'établissement du nouveau cadre. Comme l'élaboration de *Cultivons l'avenir* se poursuivait encore lors de notre vérification, nous n'avons pas pu déterminer si ces attentes avaient été respectées.

3.27 Étant donné que *Cultivons l'avenir* est fondé sur le Cadre stratégique pour l'agriculture, il sera primordial que le Ministère explique clairement les changements apportés aux politiques et aux programmes. Cela est indispensable si le Ministère veut inciter les agriculteurs à participer au maximum aux programmes et s'assurer qu'un programme ou volet donné n'ait pas un effet dissuasif à l'égard d'un autre programme ou volet. Agriculture et Agroalimentaire Canada a signalé qu'il communiquera des renseignements de ce genre aux agriculteurs et aux autres parties intéressées dès que *Cultivons l'avenir* sera prêt.

Incertitudes pour les parties intéressées

3.28 Il aura fallu beaucoup plus de temps que prévu pour négocier et signer les accords avec les provinces et les territoires et pour définir des ententes avec les agents de mise en œuvre pour la première série de programmes environnementaux du Cadre stratégique pour l'agriculture. À la lumière de cette expérience, nous nous attendions à ce que le Ministère ait anticipé des retards semblables pour l'élaboration de *Cultivons l'avenir*. Pour donner suite à l'évaluation faite en avril 2007 du volet Environnement du Cadre, la direction du Ministère s'est engagée à définir une stratégie de transition claire entre les programmes du Cadre et ceux de *Cultivons l'avenir* pour s'assurer

que les changements apportés aux programmes n'aient aucun effet sur la prestation des services ni ne retardent leur mise en œuvre.

3.29 Nous sommes conscients des difficultés inhérentes à la négociation d'un cadre stratégique multilatéral complet avec les gouvernements de toutes les provinces et de tous les territoires, qui repose sur des consultations suffisantes auprès des acteurs du domaine. Cependant, le Ministère n'a pas réussi à nous prouver qu'il disposait d'un plan de transition clair et actuel pour gérer les risques de retards et assurer la prestation uniforme des services une fois que le Cadre stratégique pour l'agriculture prendra fin.

3.30 En mars 2007, Agriculture et Agroalimentaire Canada savait qu'il risquait de ne pas pouvoir conclure les négociations à temps pour la mise en œuvre des programmes de *Cultivons l'avenir*, prévue pour avril 2008. En novembre 2007, le ministre fédéral et ses homologues provinciaux et territoriaux ont annoncé leur intention de demander l'autorisation requise pour prolonger les programmes du Cadre pour une période pouvant aller jusqu'à un an, et ce, même si le Ministère avait déjà demandé au gouvernement fédéral l'autorisation nécessaire quelques mois plus tôt. L'autorisation de prolonger les programmes pendant une année de transition a été accordée, sous réserve d'approbation du financement. En février 2008, le Ministère a demandé et reçu les fonds nécessaires pour prolonger la durée des programmes du Cadre.

3.31 En mars et en avril 2008, le gouvernement fédéral et ses homologues provinciaux et territoriaux ont conjointement annoncé la prolongation des programmes, par province ou par territoire. Cette annonce a mis fin aux incertitudes qui perduraient. Les parties intéressées, les agents de mise en œuvre et les gestionnaires du Ministère se sont dits préoccupés par les incertitudes qui entouraient les programmes environnementaux, le niveau de financement disponible et leur capacité de pouvoir planifier dans de telles conditions.

3.32 Nous reconnaissons qu'il n'était pas possible d'instaurer une stratégie de transition clairement définie avant l'obtention des autorisations nécessaires. Cela a grandement limité la capacité du Ministère d'établir un plan de transition précis, en temps voulu, pour l'année de prolongation des programmes du Cadre stratégique pour l'Agriculture.

3.33 Il faudra également établir un plan de transition à la fin de l'année de prolongation des programmes lorsque *Cultivons l'avenir* entrera en vigueur. Un tel plan de transition garantirait que les parties

intéressées sont bien informées, à l'avance, et réduirait au minimum les retards et les interruptions dans la participation aux programmes. Le plan de transition décrirait, notamment, le calendrier de mise en œuvre de *Cultivons l'avenir*, les changements apportés aux programmes et les éléments qui sont restés les mêmes ainsi que toute modification administrative et le financement disponible pour les projets relatifs à chaque programme.

3.34 À la fin de notre vérification, il n'y avait pas encore d'information détaillée sur les programmes de *Cultivons l'avenir*. C'est donc dire qu'il était trop tôt pour qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada définisse un plan de transition pour *Cultivons l'avenir*.

3.35 Recommandation. Afin de veiller à ce que toutes les parties intéressées soient bien informées et de réduire au minimum les retards dans la participation aux programmes, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir une stratégie de transition claire et actuelle, bien avant la fin de ses programmes. Dès que la politique *Cultivons l'avenir* sera prête, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir un calendrier d'examen et de consultations pour toute la durée de la nouvelle politique afin d'assurer une transition sans heurt et opportune vers les prochains cadres stratégiques.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère s'attache à collaborer avec les provinces et les territoires pour favoriser une transition sans heurt et opportune entre les cadres stratégiques et les programmes. Pour ce faire, il consulte régulièrement les parties intéressées et effectue des examens, notamment des évaluations des forces et des faiblesses des stratégies antérieures.

Le Ministère discutera du processus d'examen et de consultation avec les provinces et les territoires, pendant toute la durée du cadre, en vue d'assurer un renouvellement opportun. Le Ministère reconnaît l'importance d'amorcer très tôt ces processus, compte tenu de la complexité des négociations entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires dans ce domaine de compétence partagée.

Il faut terminer l'évaluation environnementale stratégique

3.36 La directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes du gouvernement fédéral prévoit l'exécution d'une évaluation environnementale stratégique pour tous les projets de politiques, de plans ou de programmes qui sont soumis à l'approbation d'un ministre ou du

Cabinet et dont la mise en œuvre pourrait avoir des effets importants, tant positifs que négatifs, sur l'environnement. Le Bureau du Conseil privé a indiqué que les ministères sont chargés de respecter la directive du Cabinet et qu'ils sont responsables de la qualité de leurs analyses.

3.37 Au moment de notre vérification, Agriculture et Agroalimentaire Canada n'avait pas encore mené d'évaluation environnementale stratégique de *Cultivons l'avenir*. Des fonctionnaires du Ministère nous ont cependant signalé que le Ministère avait l'intention d'en mener une. De telles évaluations permettent aux décideurs d'anticiper, de prévenir ou de réduire les effets nuisibles possibles d'un projet sur l'environnement et d'en améliorer les effets positifs.

Les programmes de contributions du volet Environnement

3.38 En faisant de l'environnement l'un des piliers de son Cadre stratégique pour l'agriculture, Agriculture et Agroalimentaire Canada a reconnu que la viabilité du secteur agricole et l'environnement naturel étaient étroitement liés. Le Ministère a établi des programmes environnementaux nationaux pour améliorer la qualité de l'eau, des sols, de l'air et de la biodiversité.

3.39 Le Ministère s'occupe de la mise en œuvre de cinq programmes de contributions, ou la coordonne (voir la pièce 3.1).

3.40 Les accords précisent le programme qui doit être offert ainsi que les responsabilités et la contribution financière de chacun des signataires. Dans les provinces des Prairies, Agriculture et Agroalimentaire Canada offre la plupart des programmes environnementaux. Dans les autres provinces et territoires, la mise en œuvre du programme relève soit de la province ou du territoire, soit d'un agent de mise en œuvre. Ainsi, le Ministère met en œuvre tous les programmes au Manitoba, sauf le Programme des plans environnementaux des fermes, qui relève d'un organisme non gouvernemental. Au Nouveau-Brunswick, c'est le ministère provincial de l'Agriculture qui met en œuvre la plupart des programmes.

3.41 Nous nous attendions à ce qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada dispose de mécanismes pour respecter les principales clauses des accords. Le Ministère a négocié 25 accords distincts pour la mise en œuvre des quatre programmes de contributions à la ferme dans l'ensemble du pays. Nous avons examiné les exigences relatives à la surveillance et à la production de rapports prévues dans les accords. Nous n'avons pas examiné les paiements versés par le Ministère aux provinces, aux territoires et aux agents de mise en œuvre.

Pièce 3.1 Les programmes de contributions du volet Environnement et les dépenses réelles connexes, sur cinq ans

L'**Initiative nationale de planification de ferme agroenvironnementale** (70 millions de dollars) est un processus volontaire et confidentiel utilisé par les agriculteurs pour recenser de manière systématique les risques et les avantages environnementaux de leur exploitation agricole, et définir un plan d'action pour atténuer les risques. Les agriculteurs ne reçoivent aucune aide financière pour établir des plans environnementaux pour leur ferme. Ils doivent cependant posséder un plan environnemental pour être admissible à une aide financière dans le cadre du Programme national de gérance agroenvironnementale et du Programme de couverture végétale du Canada (voir ci-dessous).

Le **Programme national de gérance agroenvironnementale** (176 millions de dollars) encourage les agriculteurs à adopter des pratiques de gestion bénéfiques à l'environnement pour les sols, les ressources hydriques, l'air et la biodiversité en les incitant, par exemple, à améliorer les méthodes d'entreposage sur la ferme et de manipulation des déchets agricoles, ou à ériger des clôtures pour empêcher le bétail d'endommager les cours d'eau adjacents.

Le **Programme de couverture végétale du Canada** (58 millions de dollars) aide les agriculteurs à améliorer leurs méthodes de gestion des pâturages, à protéger la qualité de l'eau, à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à accroître la biodiversité et à mettre en valeur les habitats fauniques. Cela peut se faire, notamment, en plantant des arbres et des arbustes sur les terres agricoles et en établissant une culture de couverture pour protéger le sol contre l'érosion.

Le **Programme national d'approvisionnement en eau** (64 millions de dollars) améliore les moyens dont disposent les agriculteurs pour lutter contre les sécheresses. Cela peut se faire, notamment, en construisant des systèmes d'approvisionnement en eau (comme des puits et des étangs-réservoirs) et en menant des études sur les eaux souterraines.

Le **Programme d'évaluation des technologies environnementales pour l'agriculture** (3 millions de dollars) est un programme de recherche qui permet d'évaluer la performance de technologies agroalimentaires innovatrices en vue d'améliorer le rendement économique et environnemental à long terme du secteur, notamment en établissant un processus pour réutiliser les déchets agricoles comme source d'énergie et de chauffage.

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada

Le processus d'établissement des accords de contribution a été long

3.42 En mars 2004, le Ministère a créé une équipe pour coordonner l'élaboration de tous les accords en vertu du Cadre stratégique pour l'agriculture. Cette équipe était chargée d'approuver l'utilisation de modèles d'accords et tout changement fait subséquent par les responsables des programmes environnementaux. Le processus de rédaction, de négociation et de signature des accords a été long et complexe. Le rapport d'évaluation interne du volet Environnement du Cadre a signalé que des accords étaient en voie d'être négociés avec des provinces et des territoires alors que le Ministère était encore en train de modifier le contenu de ces accords. Cette situation a donné lieu à des écarts à l'échelle nationale. La rédaction de modèles d'accord

et le processus d'approbation interne ont repoussé d'un an la signature des accords. Étant donné que le Cadre est un programme quinquennal, une année de retard est considérable. L'utilisation de modèles d'accords est une bonne idée, mais le processus d'élaboration des modèles et les exigences que le Ministère aurait dû inscrire dans les modalités des accords n'ont pas été suffisamment planifiés à l'avance.

Manque de clarté et d'uniformité dans l'information exigée et dans son utilisation

3.43 Le Ministère exige l'établissement de plans de travail, même si cette exigence n'est pas inscrite dans tous les accords. Ces plans servent à recenser les activités que les agents de mise en œuvre vont mener et les résultats qu'ils vont viser pour l'année à venir.

3.44 La plupart des plans de travail étaient prêts pour 2007-2008, mais ce n'était pas le cas pour tous les exercices. Beaucoup de plans ne portaient pas de mention claire prouvant qu'ils avaient été revus par des fonctionnaires d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. De fait, à peine la moitié des plans étaient signés et datés. Parmi les plans signés, certains avaient été datés vers la fin de l'exercice — aussi tard que février 2008 pour l'exercice 2007-2008. En ne veillant pas à ce que les plans annuels de travail soient terminés pour le début des activités d'un programme pour un exercice donné, cela nuit à l'utilité et à la raison d'être de ces documents de planification.

3.45 Les obligations d'information financière prévues dans les accords permettaient souvent aux agents de mise en œuvre de communiquer soit des états financiers vérifiés, soit des états des résultats, soit les deux. Nous avons constaté que ces documents étaient rarement remis. De plus, rien n'indique que le Ministère a examiné ou utilisé les documents soumis pour quoi que ce soit. Les accords obligent également les agents de mise en œuvre à présenter divers rapports sur le rendement. Le Ministère a parfois accepté des documents de remplacement, qui ne répondaient que partiellement aux exigences décrites dans les accords. De même, les documents n'ont pas toujours été remis selon la fréquence prévue. Nous avons constaté un manque d'uniformité et de clarté concernant l'information qui devait être effectivement communiquée par les agents de mise en œuvre. Nous avons aussi constaté que le Ministère n'avait pas toujours recueilli l'information qui était décrite dans les accords.

3.46 Ce manque d'uniformité et de clarté concernant l'information que le Ministère exige et qu'il utilise vraiment réduit l'importance de la description des obligations d'information dans les accords et alourdit le fardeau administratif des agents de mise en œuvre.

3.47 Recommandation. Au moment de définir les modalités et les conditions d'un accord, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait déterminer l'information dont il a besoin, les raisons pour lesquelles il veut cette information et ce qu'il compte en faire. Il devrait aussi établir et diffuser un plan d'utilisation de l'information. Ses exigences devraient être clairement et uniformément définies dans les modalités et les conditions des accords. Le Ministère devrait faire un suivi et s'assurer qu'il reçoit l'information exigée.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et aux recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions, le Ministère précisera, pour les bénéficiaires, ses exigences relatives à l'information à fournir dans les modalités du nouveau programme environnemental et les accords de contribution; et il expliquera, dans ces documents, les raisons pour lesquelles il exige l'information et l'utilisation qui en sera faite.

Le Ministère assurera également l'uniformité des exigences relatives à l'information à fournir dans les différentes régions du pays et parmi les divers bénéficiaires. Il veillera à recevoir et à examiner l'information exigée et il ne sollicitera que l'information dont il a besoin. De même, il analysera régulièrement l'information transmise et utilisera cette analyse pour faire rapport sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis.

La plupart des nouvelles modalités et conditions seront instaurées d'ici le 1^{er} avril 2009; les autres seront établies, en consultation avec les partenaires provinciaux et territoriaux, au plus tard le 31 mars 2010.

Le Ministère a recensé des améliorations qu'il y a lieu d'apporter à la mise en œuvre des programmes

3.48 Après la publication, par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions, en décembre 2006, Agriculture et Agroalimentaire Canada a pris l'initiative de participer aux réunions de groupes de travail. Il a également défini un plan d'action de haut niveau pour donner suite à certaines recommandations du Groupe d'experts visant à simplifier la gestion des programmes, à améliorer la gestion des risques et à axer les services sur la clientèle.

3.49 Le Ministère commence à peine à mettre en œuvre son plan d'action qui prévoit, notamment, la révision des modèles d'accords et la mise sur pied d'un groupe de travail pour contribuer à simplifier

l'utilisation des formulaires administratifs. Diverses mesures coïncideront avec l'élaboration des accords et des programmes de *Cultivons l'avenir*. Qui plus est, le Ministère devra trouver un moyen de déterminer si les changements apportés aux accords ont permis d'améliorer la mise en œuvre des programmes de la manière souhaitée.

3.50 Nous avons aussi constaté que le Ministère a créé une direction organisationnelle distincte, le 28 janvier 2008, afin d'améliorer la cohérence des politiques et des programmes et d'optimiser la gestion du portefeuille de l'environnement.

Lenteurs dans le règlement des problèmes visant les données

3.51 Aux termes des accords, les agents de mise en œuvre sont tenus de présenter de l'information trimestrielle et annuelle sur les activités. Nous avons constaté que le Ministère avait dû relever plusieurs défis lors de la collecte et de l'analyse des données.

3.52 Après avoir reçu les premières données annuelles pour l'exercice 2005-2006, en juin 2006, et les avoir comparées avec les données trimestrielles déjà recueillies, le Ministère a constaté divers problèmes, notamment :

- que les données ne concordaient pas;
- qu'il manquait des données dans des champs obligatoires;
- qu'il était impossible d'identifier certains codes de projets;
- que les données fournies par un même agent de mise en œuvre ne pouvaient pas être rapprochées.

3.53 Le Ministère connaît ces problèmes et il a déployé des efforts en vue de les régler. Cependant, la pénurie de personnel et la complexité liée à la multitude d'agents de mise en œuvre concernés retardent le règlement des problèmes. Ces données constituent la première source pour produire des rapports sur le rendement du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture. Les difficultés qui entourent la collecte et l'analyse des données soulèvent des doutes quant à l'exactitude de l'information présentée dans les rapports ministériels sur le rendement d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Les rapports publiés jusqu'ici ne contenaient aucune mise en garde quant aux limites des données.

3.54 En raison des doutes qui pèsent sur la qualité des données, le Ministère a rédigé, en février 2008, un avis de non-responsabilité qui se lit comme suit :

[TRADUCTION]

[...] ne peut en garantir l'exactitude ou la conformité [des données] pour l'usage que veut en faire tout autre utilisateur et, par conséquent, l'utilisateur assume toute responsabilité et tout risque en ce qui a trait à l'intégralité, à l'exactitude, à la conformité à ses besoins, ou à tout autre aspect relatif aux fichiers d'information ou de données fournis [...].

Cet avis fait partie de tous les rapports internes. Le Ministère compte le supprimer dès que les problèmes concernant la qualité des données auront été réglés.

3.55 Nous avons constaté qu'au cours de l'exercice 2003-2004, les fonctionnaires du Ministère avaient signalé la nécessité de disposer d'un système intégré d'information pour faciliter la prestation directe de programmes dans les provinces des Prairies et d'un système national d'information pour recueillir les résultats et réunir les données fournies par les agents de mise en œuvre à des fins de gestion de l'information et de rapports sur le rendement. Le Ministère a alloué 1,2 million de dollars à cette fin.

3.56 Cependant, le Ministère a uniquement établi un système pour la prestation directe de programmes dans les provinces des Prairies. Même si l'instauration d'un système national d'information a été jugée prioritaire pour la mise en œuvre des programmes environnementaux, ce système n'a jamais été mis au point. L'absence d'un tel système a eu des effets directs sur la capacité du Ministère de recueillir des données exactes et fiables en vue d'établir des rapports sur le rendement.

3.57 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir et mettre en œuvre un processus uniformisé pour recueillir des données à l'échelle nationale afin de s'assurer de pouvoir communiquer de l'information exacte, cohérente et actuelle sur les résultats des programmes.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère prendra des mesures, d'ici décembre 2009, pour renforcer les pratiques d'évaluation du rendement de ses programmes environnementaux. Il améliorera, entre autres, la collecte et l'analyse systématiques de l'information sur le rendement des programmes afin de favoriser l'établissement de

rapports exacts sur le rendement. Il rencontrera les agents de mise en œuvre pour clarifier les normes relatives aux données sur les programmes afin d'améliorer la fiabilité de celles-ci et les exigences en matière de production de rapports.

Le Ministère a créé une base de données provisoire pour sauvegarder et analyser, électroniquement, l'information sur les programmes soumise par les agents de mise en œuvre, et faire rapport à cet égard.

Aucune surveillance des ressources fonctionnelles par programme

3.58 Le Ministère a reçu 126 millions de dollars, à titre de budget de fonctionnement, pour mettre en œuvre les programmes environnementaux (exception faite du Service national d'information sur les terres et les eaux; voir les paragraphes 3.84 à 3.105). De plus, 400 millions de dollars ont été accordés à la portion des programmes de contributions qui va au-delà de la durée du Cadre stratégique pour l'agriculture, qui est de cinq ans.

3.59 Nous nous attendions à ce que le Ministère possède des plans décrivant les objectifs et les résultats attendus, et à ce que les budgets de fonctionnement soient alloués en fonction de ces plans. Nous avons sollicité de l'information financière sur les sommes allouées, les budgets demandés par les gestionnaires pour la mise en œuvre des programmes, les budgets approuvés et les montants alloués chaque année aux programmes environnementaux.

3.60 Toutefois, le Ministère n'a pas été en mesure de nous remettre toute l'information financière visant à prouver qu'il avait procédé à ce type de planification. Lors de l'instauration du Cadre, le Ministère a procédé à une restructuration organisationnelle. Des équipes interfonctionnelles ont été mises sur pied et des budgets ont été alloués en fonction des résultats des équipes, plutôt que des programmes. Les résultats d'une équipe pouvaient concerner plus d'un programme.

3.61 Faute d'avoir procédé à une analyse des dépenses de fonctionnement prévues, par rapport au budget réel alloué et aux dépenses de fonctionnement réelles par programme, le Ministère n'a pas pu démontrer que les exigences opérationnelles d'un programme ont été prises en compte lors de l'affectation des ressources.

3.62 De plus, le Ministère n'a pas surveillé séparément la source des ressources de fonctionnement; c'est donc dire que les fonds de fonctionnement du Cadre stratégique pour l'agriculture ont été fusionnés avec d'autres fonds du Ministère. Par conséquent, l'affectation des ressources a été fondée sur des priorités ministérielles à

court terme, ce qui a semé la confusion au sein des finances du Ministère. Cette façon de faire a été utilisée jusqu'en avril 2007.

3.63 Nous avons constaté qu'il y avait eu, au cours de l'exercice 2007-2008, une réduction des fonds de fonctionnement dans l'ensemble du Ministère. Ainsi, les fonds de fonctionnement destinés à la mise en œuvre des programmes environnementaux ont été comprimés de 10 p. 100. Aucune analyse n'a été fournie pour cerner les programmes qui devraient être amputés et les raisons des réductions budgétaires. Cela nous aurait permis de comprendre les priorités qui ont présidé aux compressions budgétaires.

3.64 Le Ministère a admis qu'il lui fallait renforcer la reddition de comptes. Au cours de l'exercice 2007-2008, il a aménagé ses systèmes financiers de manière à pouvoir surveiller les dépenses de fonctionnement par programme dès avril 2008.

3.65 La portion du financement accordée au volet Environnement du Cadre, pour les programmes de contributions, a été séparée du budget de fonctionnement et elle a fait l'objet d'un suivi, par programme, au sein du système financier du Ministère. Le budget réservé aux contributions n'a pas été utilisé comme prévu pendant les premières années de l'instauration du Cadre en raison de retards dans la mise en œuvre des programmes. Agriculture et Agroalimentaire Canada a eu recours à des dispositions spéciales pour reporter les fonds à un exercice ultérieur de manière à ne pas perdre les fonds qui n'avaient pas été dépensés. Selon les dossiers du Ministère, sur les 400 millions de dollars alloués initialement à des programmes environnementaux de contributions, environ 370 millions de dollars ont été consacrés à ces programmes.

3.66 Recommandation. Afin d'assurer une saine gestion financière, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à :

- pouvoir démontrer la manière dont l'affectation des ressources opérationnelles a tenu compte des objectifs des programmes et des résultats attendus;
- fonder les réductions des budgets de fonctionnement sur des analyses qui tiennent compte des répercussions découlant des programmes.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère a pris diverses mesures, au cours des dernières années, pour renforcer et améliorer sa gestion financière, comme l'indique l'évaluation fondée sur le Cadre de

responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada faite en 2007-2008.

Au cours de l'exercice 2007-2008, nous avons instauré un processus amélioré de planification des activités qui harmonise l'information relative aux ressources, aux priorités et aux autorisations du Ministère provenant de divers secteurs. Résultat, nous disposons de données complètes et exactes pour étayer la prise de décisions, financières et autres, et favoriser le rendement opérationnel en général.

Pour l'exercice 2008-2009, d'autres mesures ont été prises pour garantir une meilleure surveillance de l'affectation et de l'utilisation des ressources — à la fois des subventions, des contributions et des budgets de fonctionnement — pour chaque programme.

Des améliorations ont également été apportées à l'établissement des budgets financiers et à l'affectation des ressources opérationnelles. Nous menons actuellement un exercice pluriannuel et intégré de planification et d'établissement des budgets, qui tient compte des objectifs de programme et des résultats attendus et favorise la prise de décisions stratégiques à plus long terme.

De plus, les modifications apportées à la structure de gouvernance ont permis d'améliorer l'obligation de rendre compte des chefs de direction du Ministère en matière de gestion financière à l'égard des ressources financières qui leur sont confiées.

Les cadres supérieurs s'emploient, ensemble, à s'assurer que les ressources sont allouées aux priorités du Ministère et que les réductions budgétaires et les réaffectations de ressources, le cas échéant, tiennent compte de l'incidence sur les programmes.

La mesure du rendement et la production de rapports

3.67 Selon la politique et les lignes directrices de l'année 2000 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les paiements de transfert, les ministères doivent établir un *cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*, qui permette de mesurer adéquatement les résultats des programmes et de faire rapport à cet égard.

3.68 Nous avons constaté que le cadre de mesure du rendement et de production de rapports d'Agriculture et Agroalimentaire Canada n'était pas complet. Le Ministère doit améliorer la structure de son *cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats*, le type d'information qu'il communique et l'évaluation des changements environnementaux induits par ses programmes.

Le Ministère n'a pas précisé comment ses programmes amélioreraient l'environnement

3.69 Le Ministère a établi un cadre de mesure du rendement et de production de rapports pour les programmes de contributions du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture. Ce cadre de mesure du rendement visait à déterminer comment les activités des programmes contribuaient à l'atteinte des résultats finaux du volet Environnement grâce à un modèle logique d'enchaînement des résultats. Ce modèle est un principe de gestion qui fait le lien entre les activités de programme et les résultats attendus.

3.70 La clarté du rapport de cause à effet entre chacun des niveaux du modèle logique d'enchaînement des résultats est garante de son efficacité. Le modèle logique d'enchaînement des résultats devrait démontrer et expliquer les liens qui existent entre des activités de programme données et des réalisations attendues (biens livrés et services rendus), qui sont à leur tour liées à des résultats immédiats ou intermédiaires donnés, qui, eux, sont liés à des résultats finaux particuliers. Dans l'enchaînement des résultats du volet Environnement, Agriculture et Agroalimentaire Canada a regroupé toutes les activités de programme. Le groupe d'activités est alors associé à un groupe de réalisations attendues, qui est à son tour lié à un groupe de résultats immédiats et intermédiaires. Ces résultats sont ensuite associés à un résultat final, à savoir une meilleure gestion du sol, de l'eau, de l'air et de la biodiversité par les producteurs agricoles. Le rapport de cause à effet entre chacun des éléments de l'enchaînement des résultats et les liens entre chacune des activités de programme et le résultat final ne sont pas clairement établis.

3.71 Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas défini de cibles pour chacun des niveaux du modèle logique. Plus particulièrement, il n'avait défini aucune cible au niveau des résultats intermédiaires. Cela est pertinent parce qu'il s'agit du premier niveau où des informations agrégées sur des opérations peuvent illustrer les résultats obtenus par la mise en œuvre du programme.

3.72 Nous avons aussi observé que le Ministère n'avait pas surveillé les résultats des programmes ni fait rapport à cet égard, sauf pour communiquer de l'information sur des produits livrés, notamment les projets d'infrastructures hydrauliques terminés (par exemple, des puits et des canalisations). Faute de renseignements plus complets sur les résultats obtenus par la mise en œuvre des programmes, la haute direction ne peut pas avoir l'assurance que les programmes permettent d'obtenir les résultats attendus ni cerner les éléments à améliorer.

De plus, l'absence de tels renseignements limite la capacité d'Agriculture et Agroalimentaire Canada de communiquer au Parlement et aux parties intéressées un bilan complet du rendement des programmes environnementaux.

Il faut mieux recenser les répercussions au niveau des exploitations agricoles

3.73 Selon l'évaluation faite par le Ministère du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture, il n'y avait pas suffisamment de données pour établir un lien entre les activités menées au niveau des exploitations agricoles en vertu des programmes du Cadre et les effets positifs sur l'environnement. L'évaluation signale qu'il faut mieux comprendre les répercussions sur l'environnement et l'économie des pratiques agricoles financées par le volet Environnement, ainsi que les répercussions engendrées par les plans environnementaux des fermes.

3.74 Selon les dossiers du Ministère, en mars 2008, il y avait environ 57 000 plans environnementaux des fermes qui avaient été établis et révisés. Cela représente environ 30 p. 100 de toutes les exploitations agricoles (il y a en plus de 200 000) et avoisine l'objectif de 60 445 plans fixé par le Ministère.

3.75 L'évaluation indique que même si Agriculture et Agroalimentaire Canada finance le programme des plans environnementaux des fermes, il ne peut pas consulter l'information contenue dans ces plans. En effet, pour encourager les agriculteurs à participer au programme, le Ministère les a autorisés à préserver la confidentialité de l'information. Cette décision a été prise parce que les agriculteurs craignaient que la divulgation des risques environnementaux liés à leur exploitation puisse engager leur responsabilité, surtout s'ils ne faisaient rien pour les atténuer. Cependant, la protection de la confidentialité des plans environnementaux des fermes signifie que, lorsqu'un agriculteur sollicite une aide financière dans le cadre du volet Environnement, le Ministère ne peut en aucun cas savoir dans quelle mesure il atténuera les effets nuisibles de ses activités agricoles sur l'environnement ni s'il gèrera un des risques prioritaires de l'exploitation. Cela veut aussi dire que le Ministère ne peut pas évaluer l'évolution de la mise en œuvre d'un plan d'action agroenvironnemental pour une exploitation donnée en se fondant sur son programme de plans environnementaux des fermes. Nous avons constaté que d'autres organisations, notamment Statistique Canada, avaient trouvé des moyens de recueillir de l'information et de communiquer des statistiques tout en protégeant la confidentialité des renseignements.

Le Ministère a fixé des cibles en matière d'environnement, mais il ne peut pas encore déterminer si elles ont été atteintes

3.76 Le Ministère évalue les résultats finaux obtenus grâce au volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture selon six indicateurs de son Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale :

- **Pourcentage des terres agricoles présentant divers niveaux de teneur en azote résiduel.** Les surplus d'azote dans les sols, qui proviennent notamment de l'épandage abusif de fertilisants, présentent un risque pour l'environnement.
- **Pourcentage des terres agricoles présentant différents niveaux de risque de contamination de l'eau par l'azote.** L'azote présent dans l'eau contribue à la croissance des algues et peut poser un risque pour la santé humaine.
- **Pourcentage des terres agricoles présentant divers niveaux de risque d'érosion des sols par l'eau.** L'érosion hydrique inflige d'importantes pertes de sol aux terres agricoles et peut nuire à la qualité de l'eau.
- **Quantité de gaz à effet de serre produits par les activités agricoles.** Les gaz à effet de serre constituent un polluant atmosphérique qui contribue aux changements climatiques.
- **Modification des taux annuels de carbone organique dans les sols.** Des pratiques agricoles qui permettent de capter le bioxyde de carbone présent dans l'atmosphère et de l'intégrer au sol contribuent à la santé des terres agricoles et à la réduction des gaz à effet de serre.
- **La disponibilité des habitats fauniques sur les terres agricoles.** Pour conserver la biodiversité, les agriculteurs doivent préserver ou améliorer la qualité des habitats fauniques.

3.77 Les accords de mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture, conclus entre le gouvernement fédéral et ses homologues provinciaux et territoriaux, prévoient des cibles précises pour chacun des six indicateurs du Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale. Les cibles devaient être atteintes au plus tard le 31 mars 2008, la date d'échéance prévue du Cadre. Parmi les cibles fixées dans les accords, il y avait notamment :

- une réduction de 21 p. 100 du taux moyen estimatif d'érosion hydrique des terres agricoles;
- une réduction de 8 p. 100 des émissions de gaz à effet de serre.

L'engagement pris par le gouvernement fédéral et les provinces et territoires de se fixer des objectifs et d'utiliser les indicateurs du Programme pour surveiller les progrès agroenvironnementaux, et faire rapport à cet égard, constitue une grande réussite.

3.78 Cependant, les six indicateurs du Programme retenus ne mesurent pas toutes les répercussions de l'agriculture sur l'environnement, notamment les effets des pesticides, des polluants atmosphériques autres que les gaz à effet de serre et de l'érosion due au vent. Les indicateurs permettent de mesurer certains bienfaits de l'agriculture sur l'environnement, notamment le captage de carbone dans les sols agricoles (diminution du bioxyde de carbone dans l'atmosphère), qui contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cependant, ces indicateurs ne mesurent peut-être pas tous les bienfaits induits par l'agriculture.

3.79 Outre les six indicateurs retenus par le Ministère pour évaluer les résultats du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture, un ensemble élargi de 24 indicateurs est en voie d'être établi, en vertu du Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale, pour évaluer d'autres répercussions de l'agriculture sur l'environnement.

3.80 Nous avons aussi constaté que les indicateurs du Programme faisaient l'objet d'un rapport seulement une fois tous les cinq ans, avec un intervalle de trois ou quatre ans entre l'année d'évaluation des indicateurs et l'année de la publication du rapport. Le dernier rapport sur les indicateurs visait 2001 et il présente les données de base avant l'établissement du Cadre. Cela explique pourquoi, à la fin prévue du Cadre, il n'a pas été possible de démontrer les bienfaits que la mise en œuvre du volet Environnement du Cadre a eu pour l'environnement, ni la mesure dans laquelle les cibles fixées dans les accords de mise en œuvre avaient été atteintes. La direction du Ministère reste persuadée que le rapport sur les données de 2006, qui sera disponible au sein du Ministère en 2008 et publié en 2009, montrera les effets des programmes du Cadre.

Les bienfaits environnementaux des programmes ne sont pas évalués

3.81 Comme nous l'avons déjà indiqué, la stratégie de mesure du rendement du Ministère comporte des lacunes. Ainsi, les rapports de cause à effet entre chacun des niveaux du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats manquent de clarté. De même, les cibles qui servent à évaluer les progrès réalisés n'ont pas été établies

pour chacun des niveaux de ce cadre. De plus, les rapports ministériels sont axés sur les résultats immédiats plutôt que sur les résultats intermédiaires et finaux. Il n'y a pas de données suffisantes pour démontrer que les activités menées au niveau des exploitations agricoles ont eu des effets positifs sur l'environnement. Enfin, l'information recueillie sur les effets environnementaux en vertu du Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale est communiquée avec du retard. Par conséquent, nous ne connaissons pas encore les répercussions que les programmes environnementaux du Cadre stratégique pour l'agriculture ont eues sur l'environnement.

3.82 Malgré cela, des données scientifiques indiquent que les pratiques de gestion bénéfiques, financées par les programmes environnementaux d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, auront probablement des effets positifs sur l'environnement. Ainsi, mettre de l'eau à la disposition du bétail loin des ruisseaux permettra probablement d'améliorer la qualité de l'eau. De même, un sondage mené auprès des agriculteurs en 2006 relève que ceux qui ont établi un plan environnemental pour leur exploitation étaient plus susceptibles d'adopter certaines pratiques agricoles, notamment de procéder à des analyses du sol pour déterminer la bonne quantité de fertilisant à épandre. Nous sommes conscients qu'il est difficile d'établir un lien de cause à effet entre des changements environnementaux et des programmes donnés, d'autant plus que ces changements, de par leur nature, se produisent à long terme. Le Ministère est en voie d'élaborer un système informatique de modélisation en vue de mieux comprendre les effets de ses programmes sur l'environnement.

3.83 Recommandation. Dans le but de savoir si ses programmes environnementaux permettent d'atteindre les résultats attendus et de le démontrer, et pour favoriser une amélioration continue, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à ce que son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour les programmes environnementaux instauré aux termes de *Cultivons l'avenir* soit conçu et entièrement mis en œuvre en vue de surveiller et d'améliorer l'efficacité des programmes. Le cadre devrait :

- établir un lien adéquat entre chacun des éléments du modèle logique d'enchaînement des résultats;
- fixer des cibles précises et mesurables à tous les niveaux;
- recueillir et diffuser de l'information sur les résultats ainsi que sur les activités.

De plus, le Ministère devrait recenser et mettre en œuvre des solutions pour recueillir des renseignements détaillés sur les plans environnementaux des fermes afin de faciliter la production de rapports sur le rendement.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Un nouveau modèle logique pour les programmes environnementaux du Ministère sera prêt d'ici le 1^{er} avril 2009 pour favoriser la mise en œuvre des programmes. Ce modèle définira mieux les cibles, qui seront précises et mesurables, pour chacun des niveaux de résultats.

Par ailleurs, le Ministère renforcera ses pratiques d'évaluation du rendement dans ce secteur. Il établira des liens entre le Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale et le Modèle d'analyse régionale de l'agriculture du Canada pour évaluer les répercussions engendrées par certaines pratiques de gestion bénéfiques.

Le Ministère utilisera le programme environnemental et d'autres données pour mieux comprendre les effets des pratiques de gestion bénéfiques et leurs liens avec les plans environnementaux des fermes. D'ici à la fin de l'exercice 2008-2009, en tenant compte des inquiétudes des agriculteurs au sujet de la confidentialité des données, le Ministère examinera les solutions possibles pour recueillir de l'information détaillée sur les plans environnementaux des fermes.

Le modèle logique et la stratégie renforcée de mesure du rendement seront instaurés d'ici avril 2009.

Le Service national d'information sur les terres et les eaux

3.84 Le Service national d'information sur les terres et les eaux devait fournir des informations intégrées, actualisées et uniformes sur l'utilisation des terres, les sols, les eaux, le climat et la biodiversité à Agriculture et Agroalimentaire Canada et aux gestionnaires de l'utilisation des terres afin de les aider à prendre des décisions responsables et écologiques en matière d'utilisation des terres. Ce type d'information est nécessaire pour étayer les décisions prises au sujet des politiques et des programmes environnementaux.

3.85 Étant donné que le coût total estimatif de ce projet de technologie de l'information s'élève à 100 millions de dollars, sur cinq ans et demi, le Service est considéré comme un grand projet de l'État. Le Cadre stratégique pour l'agriculture y a consacré 70 millions de dollars et le Ministère y a réaffecté 30 millions de dollars provenant de ses budgets d'activités. En mars 2008, 72 millions de dollars avaient

été consacrés au Service en vue d'améliorer l'accès à des renseignements géographiques, d'optimiser l'utilisation des données recueillies par des tiers et d'améliorer la collecte d'information.

3.86 L'élaboration et la mise en œuvre du projet se déroulent en quatre étapes. À la fin de la deuxième étape, en octobre 2007, le projet avait environ une année de retard. De ce fait, les échéances des étapes du projet ont été adaptées en conséquence et la portée de celui-ci a été réduite.

3.87 Nous nous attendions à ce que le Service national d'information sur les terres et les eaux soit correctement géré et élaboré dans le respect des pratiques exemplaires en matière de technologies de l'information.

3.88 Nous avons constaté que le projet a été mal géré. La haute direction a reconnu la nécessité de prendre des mesures correctives et elle a approuvé l'exécution d'une vérification interne et d'un examen indépendant, qui ont tous deux pris fin au début de 2008. Agriculture et Agroalimentaire Canada a pris des mesures qui devraient, selon lui, régler les problèmes signalés. Cependant, il est trop tôt pour déterminer si les mesures correctives vont permettre de régler les problèmes.

Inefficacité de la gouvernance du projet

3.89 La charte de projet initiale du Service définissait clairement les rôles et les responsabilités de tous les principaux responsables qui devaient assurer la surveillance du projet. Deux comités de cadres supérieurs du Ministère devaient surveiller le projet : le Conseil de l'environnement et le Comité consultatif supérieur de projet.

3.90 Nous avons constaté que le Conseil de l'environnement d'Agriculture et Agroalimentaire Canada n'a pas participé activement au projet dès le début. De même, le Comité consultatif supérieur de projet n'a pas participé activement au projet avant la fin de 2007. Un plan avait bel et bien été établi pour associer d'autres parties intéressées externes à d'autres comités et groupes consultatifs externes clés, mais il n'a jamais été officiellement mis en œuvre.

3.91 Cette situation s'est traduite par l'absence d'une vision commune pour le projet. L'équipe chargée du projet de Service national d'information sur les terres et les eaux, les fonctionnaires responsables des programmes environnementaux du Ministère et les principales parties intéressées externes avaient tous un point de vue différent sur le résultat attendu de ce projet. Cette divergence a entraîné un manque de clarté en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des parties concernées.

3.92 Les représentants d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ont reconnu que ces problèmes devaient être réglés. Ils ont admis qu'il importait de revoir l'objectif du Service et de redéfinir une vision et une structure de gouvernance qui seraient acceptées par toutes les parties intéressées clés.

3.93 En janvier 2008, une nouvelle structure de gouvernance a été adoptée et, à la fin de mars 2008, la vision du projet a été modifiée et énoncée en termes beaucoup plus généraux. De même, certains éléments clés ont été supprimés. Agriculture et Agroalimentaire Canada s'attend à ce que ces changements contribuent à régler les problèmes qui ont perduré pendant les deux premières étapes du projet.

3.94 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à établir des mécanismes adéquats de gouvernance et s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu pour toute la durée du projet de Service national d'information sur les terres et les eaux.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Il a déjà pris des mesures pour renforcer de beaucoup la gouvernance du Service national d'information sur les terres et les eaux.

Une vérification des « systèmes en cours d'élaboration » et un examen commandé par la direction au début de 2008 ont donné lieu à deux grandes améliorations à la gouvernance du Service : la nomination d'un sous-ministre adjoint à l'environnement qui, en collaboration avec le dirigeant principal de l'information, surveillerait la mise en œuvre du Service, et le concours d'un comité directeur formé de sous-ministres adjoints qui compterait aussi des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Des lacunes dans la gestion de projet

3.95 Une analyse de rentabilisation qui n'est pas assez détaillée. L'analyse de rentabilisation sert à expliquer la raison d'être d'un projet et les résultats attendus pour répondre aux besoins opérationnels d'une organisation.

3.96 L'analyse de rentabilisation du Service ne décrit pas les résultats mesurables et quantifiables escomptés pour assurer le succès du projet. Le modèle de prestation de services est défini en termes généraux et n'a toujours pas été approuvé. Même si la première étape du projet doit donner lieu à des réalisations bien précises, les trois autres étapes étaient toujours décrites en termes très vagues et dépendaient beaucoup de consultations menées auprès des principales parties

intéressées internes et externes, qui n'ont jamais eu lieu. Pour toutes ces raisons, il est impossible d'évaluer si les objectifs du projet ont été atteints ni de déterminer la valeur et les répercussions de ce qui n'a pas été réalisé.

3.97 Recommandation. Compte tenu des améliorations apportées au projet à la suite de l'examen mené récemment, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s'assurer que les bienfaits attendus du Service national d'information sur les terres et les eaux sont suffisamment bien définis pour être mesurés.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. En mai 2008, le Comité directeur du Service national d'information sur les terres et les eaux a approuvé l'amélioration de la portée du projet et la précision des réalisations attendues pour toutes les étapes du projet afin que celles-ci soient suffisamment détaillées pour permettre l'évaluation des résultats.

3.98 Des moyens organisationnels qui laissent à désirer. En général, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas des moyens organisationnels nécessaires pour gérer un projet de cette ampleur et de cette complexité.

3.99 En dépit des pénuries de personnel signalées à la haute direction, jusqu'à tout récemment le projet aurait respecté les échéances et les budgets établis. Cependant, cela n'était pas le cas. Le dernier rapport trimestriel (d'octobre à décembre 2007) signale, en effet, que faute de pouvoir recruter suffisamment d'employés qualifiés, le projet a été retardé, ce qui a influé sur sa portée et ses priorités.

3.100 Le Ministère prévoit que ce secteur de risque continuera de nuire aux dernières réalisations attendues du projet. De plus, les responsables du projet sont en train de revoir en profondeur les réalisations attendues afin d'atténuer les effets à cet égard.

3.101 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait être en mesure de prouver qu'il dispose des moyens nécessaires pour réussir à mener à bien le projet de Service national d'information sur les terres et les eaux, et ce, conformément aux nouvelles spécifications établies.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère a déjà pris des mesures à la suite d'une vérification des « systèmes en cours d'élaboration » et d'un examen interne, qui ont tous deux pris fin au début de 2008.

Une équipe multidisciplinaire dotée des savoirs et des compétences adaptés à un projet de cette nature, qui bénéficie du concours d'experts-conseils, a été mise sur pied au début de 2008 en vue d'assurer la réussite du projet.

Le Ministère a également défini, pour la nouvelle portée du projet, un plan détaillé des ressources qui prévoit une réaffectation et un redéploiement des ressources nécessaires pour mener à bien chacun des éléments de la portée du projet.

3.102 Faiblesses des processus de surveillance et de contrôle.

Une organisation applique des méthodes de gestion de projet pour contrôler et coordonner ses activités, ses ressources, son temps et les coûts. Nous avons constaté que les méthodes de gestion du projet du Service national d'information sur les terres et les eaux étaient déficientes, ce qui a occasionné de longs retards. De plus, la portée du projet a dû être grandement réduite.

3.103 Les processus de gestion de projet ont varié au cours des deux dernières années et demie, car le projet a été dirigé par cinq gestionnaires différents. La plupart des gestionnaires de projet ne possédaient pas d'expérience en gestion de grands projets de l'État. Ce grand roulement de gestionnaires de projet a occasionné des retards dans les réalisations attendues et des modifications aux exigences du projet, qui ont été effectuées sans les approbations requises. Le Ministère vient de prendre des mesures pour corriger la situation.

3.104 Agriculture et Agroalimentaire Canada évalue les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues dans le budget, et fait rapport à cet égard. Le Ministère n'évalue cependant pas les produits livrés par rapport aux ressources utilisées. De même, il ne diffuse aucune information sur les répercussions des retards dans les travaux.

3.105 Recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s'assurer que la surveillance des progrès réalisés à l'égard du Service national d'information sur les terres et les eaux et les rapports à cet égard présentent une comparaison entre les produits effectivement livrés et les réalisations attendues ainsi que les répercussions engendrées par les travaux qui ne sont pas terminés.

Réponse du Ministère. Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Au début de 2008, à la suite d'un examen interne et d'une vérification des « systèmes en cours d'élaboration », la surveillance du projet a été renforcée par l'adoption d'une méthode d'analyse des coûts basée sur la valeur réalisée qui permet de comparer les résultats obtenus et les dépenses avec

les plans, et par l'instauration d'une stratégie de surveillance et d'atténuation des risques pour obtenir l'assurance que les résultats et les avantages attendus sont obtenus.

Le Comité directeur du Service national d'information sur les terres et les eaux approuve, chaque fois qu'il se réunit, un rapport fondé sur la méthode de la valeur réalisée, après l'avoir examiné et en avoir discuté.

Conclusion

3.106 L'objectif général de la vérification était de déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada pouvait démontrer qu'il gérait le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture de manière à atteindre ses objectifs en faveur d'une agriculture durable. Nous avons examiné quatre éléments du volet Environnement du Cadre : le processus d'élaboration de *Cultivons l'avenir*, la gestion des programmes de contributions, le cadre de mesure du rendement et de rapports, et la gestion de projet du Service national d'information sur les terres et les eaux. Nous n'avons pas examiné l'efficacité des programmes ni les paiements versés aux agents de mise en œuvre. Nous avons utilisé quatre sous-objectifs pour évaluer notre objectif général.

3.107 Premièrement, nous avons examiné la façon dont le Ministère élaborait le nouveau Cadre stratégique pour l'agriculture, *Cultivons l'avenir*, pour déterminer s'il tenait compte des leçons tirées de son expérience antérieure. Nous avons observé que le Ministère avait exécuté trois examens officiels du Cadre, et avait entre autres tenu une série de consultations auprès des parties intéressées. Ces examens ont fait émerger des informations qui ont été utiles pour l'élaboration de *Cultivons l'avenir*. Comme le Ministère avait connu de grands retards lors de la négociation et de la signature des accords avec les provinces et les territoires pour le Cadre, il aurait dû, à la lumière des leçons tirées de cette expérience, prévoir que la négociation et les consultations prendraient plus de temps que prévu pour *Cultivons l'avenir*, et agir en conséquence. Or, nous n'avons pas lieu de penser que le Ministère a établi, en temps voulu, un plan de transition clair pour gérer le risque de retards et pour assurer l'uniformité de la prestation des services à la fin prévue du Cadre stratégique pour l'agriculture. Beaucoup d'éléments stratégiques de *Cultivons l'avenir* n'étaient pas prêts au moment de notre vérification. Nous n'avons donc pas pu évaluer les progrès réalisés en ce qui a trait à l'élaboration du cadre stratégique et des programmes connexes par rapport aux attentes que nous avons établies.

3.108 Deuxièmement, nous avons examiné si le Ministère gérait efficacement les programmes de contributions du volet Environnement. Nous avons constaté qu'en dépit de la lenteur du processus de rédaction des accords de contribution, les exigences relatives à l'information à fournir n'étaient pas clairement définies. De plus, nous avons relevé peu d'éléments probants démontrant que l'information recueillie était bien utilisée. Le Ministère a recensé des problèmes en ce qui a trait à la qualité des données, mais il tarde à les régler. De plus, nous avons constaté que l'information sur les ressources de fonctionnement qui servent à la mise en œuvre de chacun des programmes ne faisait l'objet d'aucun suivi jusqu'à tout récemment. Cependant, les contributions versées aux provinces, aux agents de mise en œuvre et aux agriculteurs ont été correctement surveillées pour chacun des programmes. Même si le Ministère admet que la gestion des programmes de contributions a été problématique et même s'il a pris des mesures correctives, la situation n'avait pas suffisamment progressé pour nous permettre de conclure que le Ministère assurait une gestion efficace de ces activités.

3.109 Troisièmement, nous avons examiné si le Ministère disposait de l'information nécessaire sur le rendement afin d'informer les décideurs, d'évaluer le succès du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture, et de faire rapport à cet égard, et d'améliorer la mise en œuvre des programmes. Nous avons relevé des faiblesses dans la stratégie de mesure du rendement et de production de rapports du Ministère. Les rapports de cause à effet entre chacun des niveaux du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats manquent de clarté. De même, les cibles qui servent à évaluer les progrès réalisés n'ont pas été définies pour chacun des niveaux du cadre. Les rapports ministériels sont axés sur les extrants, plutôt que sur les résultats intermédiaires et finaux. Les données recueillies ne permettent pas de prouver que les mesures prises au niveau des exploitations agricoles ont eu des effets positifs sur l'environnement. De plus, les délais dans la communication de l'information sur les changements environnementaux en vertu du Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale font en sorte que les effets sur l'environnement causés par les programmes environnementaux du Cadre stratégique pour l'agriculture ne sont pas encore connus. Malgré cela, des données scientifiques signalent que les pratiques de gestion bénéfiques, financées par les programmes environnementaux d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, auront probablement des effets positifs sur l'environnement. Nous sommes conscients des difficultés inhérentes à l'évaluation des effets de ces programmes sur l'environnement, notamment parce que l'évolution

des tendances dans ce domaine s'étale dans le temps et qu'il est difficile d'attribuer un changement environnemental à un programme donné. Cependant, en raison de ces faiblesses, l'information sur le rendement ne permet ni d'évaluer ni d'améliorer les programmes environnementaux, et nous ne connaissons pas encore les répercussions des programmes environnementaux du Cadre sur l'environnement.

3.110 Enfin, nous avons examiné l'élaboration du Service national d'information sur les terres et les eaux afin de déterminer si ce projet de technologie de l'information était bien géré. Le Service a été conçu pour favoriser des décisions responsables et écologiques concernant l'utilisation des terres. Nous avons constaté que ce grand projet de l'État était mal géré. Il a connu des retards et les plans originaux ont dû être révisés. Les principaux décideurs ne se sont pas engagés autant qu'il était convenu de s'y attendre pour un projet aussi complexe. Les participants ne partageaient pas le même point de vue sur les objectifs du projet et la gestion du projet a souffert d'un manque de compétences et de continuité. Les rôles et les responsabilités n'ont pas été clairement définis; les produits et les services ont été livrés en retard; et les exigences du projet ont été modifiées sans les autorisations nécessaires. Pour régler ces problèmes, la haute direction a approuvé l'exécution d'une vérification interne et d'un examen indépendant du Service national d'information sur les terres et les eaux. Au cours de notre vérification, des mesures étaient prises pour régler les problèmes recensés par la vérification interne et l'examen. Cependant, il est trop tôt pour déterminer si ces mesures vont permettre de régler les problèmes signalés.

3.111 Il est donc trop tôt pour déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada gère le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture de manière à atteindre ses objectifs en faveur d'une agriculture durable. En résumé, nous avons constaté ce qui suit :

- L'élaboration des programmes et des politiques de *Cultivons l'avenir* est en cours. Plusieurs des activités que nous prévoyions examiner pendant notre vérification n'avaient pas encore été mises en œuvre.
- Le cadre de mesure du rendement et de rapports du Ministère n'était pas entièrement établi. De même, les répercussions sur l'environnement engendrées par les programmes environnementaux du Cadre stratégique pour l'agriculture n'avaient pas encore été mesurées, car les indicateurs du

Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale font l'objet d'un rapport tous les cinq ans seulement, avec un intervalle de trois ou quatre ans entre l'année d'évaluation et l'année de la publication du rapport.

- Le Ministère prend des mesures pour combler un certain nombre de lacunes. Par exemple, des actions sont menées pour améliorer la qualité des données fournies par les agents de mise en œuvre et pour perfectionner les modalités et conditions des accords de contribution. Le Ministère prend aussi des mesures correctives dans le cadre du Service national d'information sur les terres et les eaux, qui est un grand projet de l'État. Cependant, il est encore trop tôt pour déterminer si ces mesures vont permettre de régler les problèmes recensés.

À propos de la vérification

Objectifs

L'objectif général de la vérification était de déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada pouvait démontrer qu'il gérait le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture de manière à atteindre ses objectifs en faveur d'une agriculture durable.

Nous avons fixé quatre sous-objectifs qui visaient à déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada :

- mettait en pratique les leçons apprises pour élaborer le prochain cadre stratégique pour l'agriculture, *Cultivons l'avenir*;
- gérait efficacement les programmes de contributions du volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture;
- disposait d'information adéquate sur le rendement afin d'informer les décideurs et d'évaluer et d'améliorer la mise en œuvre des programmes du volet Environnement;
- avait bien géré le Service national d'information sur les terres et les eaux.

Étendue et méthode

Le Cadre stratégique pour l'agriculture constituait le cadre des politiques et des programmes du Ministère pour une période de cinq ans, qui se terminait le 31 mars 2008. Le Cadre comprenait un volet Environnement, en plus de quatre autres volets : Gestion des risques de l'entreprise, Salubrité et qualité des aliments, Renouveau et Science et innovation. Nous avons examiné l'établissement du prochain Cadre stratégique pour l'agriculture, intitulé *Cultivons l'avenir*, pour obtenir l'assurance que le Ministère avait mis en pratique les leçons tirées de son expérience antérieure.

Le reste de la vérification a porté uniquement sur le volet Environnement du Cadre stratégique pour l'agriculture. Nous avons examiné si les cinq programmes de contributions du volet avaient été gérés efficacement. Nos travaux visaient notamment la gestion des ressources affectées à ces programmes et les mécanismes instaurés pour s'assurer que les agents de mise en œuvre respectent les principales exigences des programmes. Nous avons aussi examiné les indicateurs de rendement et les normes instaurés pour évaluer si les objectifs des programmes étaient atteints, et surveiller et améliorer l'efficacité des programmes.

De plus, nous avons examiné un programme donné parmi les programmes environnementaux du volet : le Service national d'information sur les terres et les eaux. Ce système d'information clé a été conçu pour appuyer les programmes environnementaux en fournissant de l'information environnementale et des outils de décision et en améliorant la collecte, l'analyse et la diffusion des données à l'échelle nationale. Compte tenu de l'importance de ce système, qui constitue un grand projet de l'État doté d'un budget de 100 millions de dollars, nous voulions avoir l'assurance qu'il était élaboré et géré conformément aux pratiques exemplaires.

Nous n'avons pas, dans le cadre de nos travaux, vérifié la prestation de services par les provinces et territoires et les agents de mise en œuvre des programmes. Nous avons cependant examiné les documents qu'ils ont remis au Ministère pour rendre compte de leur rendement.

Nous avons interviewé des fonctionnaires et examiné des documents à l'administration centrale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, à Ottawa, et à ses bureaux de Regina (où sont gérés la plupart des programmes de contributions). Nous avons examiné les 25 accords signés par le Ministère pour la mise en œuvre des programmes; et nous avons revu tous les dossiers connexes pour déterminer si les principales modalités des accords ont été respectées.

Critères

Voici les critères qui ont permis de mener cette vérification ainsi que leurs sources.

Critères	Sources
Cadre stratégique pour l'agriculture et son successeur	
Nous nous attendions à ce que le Ministère applique une stratégie de mise en pratique des leçons apprises au moment du renouvellement du Cadre stratégique pour l'agriculture.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> , Éléments de gestion du CRG (2005), Apprentissage, innovation et gestion du changement
Nous nous attendions à ce que le Ministère examine les possibilités d'optimiser l'intégration et l'uniformité des divers volets du Cadre au moment de l'établissement du prochain cadre stratégique pour l'agriculture.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> , Éléments de gestion du CRG (2005), Régie et orientation stratégique
Nous nous attendions à ce que le Ministère examine les possibilités d'optimiser l'intégration et l'uniformité des programmes du volet Environnement au moment de l'établissement du prochain cadre stratégique pour l'agriculture.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> , Éléments de gestion du CRG (2005), Régie et orientation stratégique
Volet Environnement — Programmes de contributions	
Nous nous attendions à ce que le Ministère gère ses ressources financières et humaines en se fondant sur une saine planification de manière à optimiser la mise en œuvre des programmes du volet Environnement.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> , Éléments de gestion du CRG (2005), Régie et orientation stratégique
Nous nous attendions à ce que le Ministère assure une gestion efficace des programmes de contributions du volet Environnement.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Politique sur les paiements de transfert</i> (juin 2000, section 7)
Mesure du rendement et production de rapports	
Nous nous attendions à ce que le Ministère définisse des indicateurs de rendement et des normes pour déterminer si les objectifs des programmes environnementaux sont atteints, et dispose de systèmes pour surveiller et améliorer l'efficacité des programmes, et présenter des rapports à cet égard.	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <i>Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats</i> (février 2005), section 4
Service national d'information sur les terres et les eaux	
Nous nous attendions à ce que le Ministère mette sur pied et gère le Service national d'information sur les terres et les eaux conformément aux pratiques exemplaires en matière de technologies de l'information.	<ul style="list-style-type: none"> Project Management Institute. <i>Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet et Government extension to the PMBOK Guide</i> (2004), sections 4 à 12. Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information. Objectifs de contrôle dans les domaines de l'information et des technologies connexes (COBIT) (2004), section A.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 avril 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Neil Maxwell

Directrices principales : Katherine Rossetti, Frances Taylor

Directeur : Raymond Kunze

Bernard Battistin

Joanne Butler

Alina Dan

Melissa Miller

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 3 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Le Cadre stratégique pour l'agriculture et son successeur	
<p>3.35 Afin de veiller à ce que toutes les parties intéressées soient bien informées et de réduire au minimum les retards dans la participation aux programmes, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir une stratégie de transition claire et actuelle, bien avant la fin de ses programmes. Dès que la politique <i>Cultivons l'avenir</i> sera prête, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir un calendrier d'examen et de consultations pour toute la durée de la nouvelle politique afin d'assurer une transition sans heurt et opportune vers les prochains cadres stratégiques. (3.28-3.34)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère s'attache à collaborer avec les provinces et les territoires pour favoriser une transition sans heurt et opportune entre les cadres stratégiques et les programmes. Pour ce faire, il consulte régulièrement les parties intéressées et effectue des examens, notamment des évaluations des forces et des faiblesses des stratégies antérieures.</p> <p>Le Ministère discutera du processus d'examen et de consultation avec les provinces et les territoires, pendant toute la durée du cadre, en vue d'assurer un renouvellement opportun. Le Ministère reconnaît l'importance d'amorcer très tôt ces processus, compte tenu de la complexité des négociations entre le gouvernement fédéral et les provinces et territoires dans ce domaine de compétence partagée.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Les programmes de contributions du volet Environnement</p>	
<p>3.47 Au moment de définir les modalités et les conditions d'un accord, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait déterminer l'information dont il a besoin, les raisons pour lesquelles il veut cette information et ce qu'il compte en faire. Il devrait aussi établir et diffuser un plan d'utilisation de l'information. Ses exigences devraient être clairement et uniformément définies dans les modalités et les conditions des accords. Le Ministère devrait faire un suivi et s'assurer qu'il reçoit l'information exigée. (3.43-3.46)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Conformément à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et aux recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions, le Ministère précisera, pour les bénéficiaires, ses exigences relatives à l'information à fournir dans les modalités du nouveau programme environnemental et les accords de contribution; et il expliquera, dans ces documents, les raisons pour lesquelles il exige l'information et l'utilisation qui en sera faite.</p> <p>Le Ministère assurera également l'uniformité des exigences relatives à l'information à fournir dans les différentes régions du pays et parmi les divers bénéficiaires. Il veillera à recevoir et à examiner l'information exigée et il ne sollicitera que l'information dont il a besoin. De même, il analysera régulièrement l'information transmise et utilisera cette analyse pour faire rapport sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs établis.</p> <p>La plupart des nouvelles modalités et conditions seront instaurées d'ici le 1^{er} avril 2009; les autres seront établies, en consultation avec les partenaires provinciaux et territoriaux, au plus tard le 31 mars 2010.</p>
<p>3.57 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir et mettre en œuvre un processus uniformisé pour recueillir des données à l'échelle nationale afin de s'assurer de pouvoir communiquer de l'information exacte, cohérente et actuelle sur les résultats des programmes. (3.51-3.56)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère prendra des mesures, d'ici décembre 2009, pour renforcer les pratiques d'évaluation du rendement de ses programmes environnementaux. Il améliorera, entre autres, la collecte et l'analyse systématiques de l'information sur le rendement des programmes afin de favoriser l'établissement de rapports exacts sur le rendement. Il rencontrera les agents de mise en œuvre pour clarifier les normes relatives aux données sur les programmes afin d'améliorer la fiabilité de celles-ci et les exigences en matière de production de rapports.</p> <p>Le Ministère a créé une base de données provisoire pour sauvegarder et analyser, électroniquement, l'information sur les programmes soumise par les agents de mise en œuvre, et faire rapport à cet égard.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.66 Afin d'assurer une saine gestion financière, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pouvoir démontrer la manière dont l'affectation des ressources opérationnelles a tenu compte des objectifs des programmes et des résultats attendus; • fonder les réductions des budgets de fonctionnement sur des analyses qui tiennent compte des répercussions découlant des programmes. <p>(3.58-3.65)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère a pris diverses mesures, au cours des dernières années, pour renforcer et améliorer sa gestion financière, comme l'indique l'évaluation fondée sur le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada faite en 2007-2008.</p> <p>Au cours de l'exercice 2007-2008, nous avons instauré un processus amélioré de planification des activités qui harmonise l'information relative aux ressources, aux priorités et aux autorisations du Ministère provenant de divers secteurs. Résultat, nous disposons de données complètes et exactes pour étayer la prise de décisions, financières et autres, et favoriser le rendement opérationnel en général.</p> <p>Pour l'exercice 2008-2009, d'autres mesures ont été prises pour garantir une meilleure surveillance de l'affectation et de l'utilisation des ressources — à la fois des subventions, des contributions et des budgets de fonctionnement — pour chaque programme.</p> <p>Des améliorations ont également été apportées à l'établissement des budgets financiers et à l'affectation des ressources opérationnelles. Nous menons actuellement un exercice pluriannuel et intégré de planification et d'établissement des budgets, qui tient compte des objectifs de programme et des résultats attendus et favorise la prise de décisions stratégiques à plus long terme.</p> <p>De plus, les modifications apportées à la structure de gouvernance ont permis d'améliorer l'obligation de rendre compte des chefs de direction du Ministère en matière de gestion financière à l'égard des ressources financières qui leur sont confiées.</p> <p>Les cadres supérieurs s'emploient, ensemble, à s'assurer que les ressources sont allouées aux priorités du Ministère et que les réductions budgétaires et les réaffectations de ressources, le cas échéant, tiennent compte de l'incidence sur les programmes.</p>

Recommandation	Réponse
<p>La mesure du rendement et la production de rapports</p> <p>3.83 Dans le but de savoir si ses programmes environnementaux permettent d’atteindre les résultats attendus et de le démontrer, et pour favoriser une amélioration continue, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à ce que son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour les programmes environnementaux instauré aux termes de <i>Cultivons l’avenir</i> soit conçu et entièrement mis en œuvre en vue de surveiller et d’améliorer l’efficacité des programmes. Le cadre devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir un lien adéquat entre chacun des éléments du modèle logique d’enchaînement des résultats; • fixer des cibles précises et mesurables à tous les niveaux; • recueillir et diffuser de l’information sur les résultats ainsi que sur les activités. <p>De plus, le Ministère devrait recenser et mettre en œuvre des solutions pour recueillir des renseignements détaillés sur les plans environnementaux des fermes afin de faciliter la production de rapports sur le rendement. (3.67-3.82)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Un nouveau modèle logique pour les programmes environnementaux du Ministère sera prêt d’ici le 1^{er} avril 2009 pour favoriser la mise en œuvre des programmes. Ce modèle définira mieux les cibles, qui seront précises et mesurables, pour chacun des niveaux de résultats.</p> <p>Par ailleurs, le Ministère renforcera ses pratiques d’évaluation du rendement dans ce secteur. Il établira des liens entre le Programme national d’analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale et le Modèle d’analyse régionale de l’agriculture du Canada pour évaluer les répercussions engendrées par certaines pratiques de gestion bénéfiques.</p> <p>Le Ministère utilisera le programme environnemental et d’autres données pour mieux comprendre les effets des pratiques de gestion bénéfiques et leurs liens avec les plans environnementaux des fermes. D’ici à la fin de l’exercice 2008-2009, en tenant compte des inquiétudes des agriculteurs au sujet de la confidentialité des données, le Ministère examinera les solutions possibles pour recueillir de l’information détaillée sur les plans environnementaux des fermes.</p> <p>Le modèle logique et la stratégie renforcée de mesure du rendement seront instaurés d’ici avril 2009.</p>

Recommandation	Réponse
Le Service national d'information sur les terres et les eaux	
<p>3.94 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à établir des mécanismes adéquats de gouvernance et s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu pour toute la durée du projet de Service national d'information sur les terres et les eaux. (3.89-3.93)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Il a déjà pris des mesures pour renforcer de beaucoup la gouvernance du Service national d'information sur les terres et les eaux.</p> <p>Une vérification des « systèmes en cours d'élaboration » et un examen commandé par la direction au début de 2008 ont donné lieu à deux grandes améliorations à la gouvernance du Service : la nomination d'un sous-ministre adjoint à l'environnement qui, en collaboration avec le dirigeant principal de l'information, surveillerait la mise en œuvre du Service, et le concours d'un comité directeur formé de sous-ministres adjoints qui compterait aussi des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p>
<p>3.97 Compte tenu des améliorations apportées au projet à la suite de l'examen mené récemment, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s'assurer que les bienfaits attendus du Service national d'information sur les terres et les eaux sont suffisamment bien définis pour être mesurés. (3.95-3.96)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. En mai 2008, le Comité directeur du Service national d'information sur les terres et les eaux a approuvé l'amélioration de la portée du projet et la précision des réalisations attendues pour toutes les étapes du projet afin que celles-ci soient suffisamment détaillées pour permettre l'évaluation des résultats.</p>
<p>3.101 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait être en mesure de prouver qu'il dispose des moyens nécessaires pour réussir à mener à bien le projet de Service national d'information sur les terres et les eaux, et ce, conformément aux nouvelles spécifications établies. (3.98-3.100)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Le Ministère a déjà pris des mesures à la suite d'une vérification de « système en cours d'élaboration » et d'un examen interne, qui ont tous deux pris fin au début de 2008.</p> <p>Une équipe multidisciplinaire dotée des savoirs et des compétences adaptés à un projet de cette nature, qui bénéficie du concours d'experts-conseils, a été mise sur pied au début de 2008 en vue d'assurer la réussite du projet.</p> <p>Le Ministère a également défini, pour la nouvelle portée du projet, un plan détaillé des ressources qui prévoit une réaffectation et un redéploiement des ressources nécessaires pour mener à bien chacun des éléments de la portée du projet.</p>

Recommandation	Réponse
<p>3.105 Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait s’assurer que la surveillance des progrès réalisés à l’égard du Service national d’information sur les terres et les eaux et les rapports à cet égard présentent une comparaison entre les produits effectivement livrés et les réalisations attendues ainsi que les répercussions engendrées par les travaux qui ne sont pas terminés. (3.102-3.104)</p>	<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada accepte cette recommandation. Au début de 2008, à la suite d’un examen interne et d’une vérification du « système en cours d’élaboration », la surveillance du projet a été renforcée par l’adoption d’une méthode d’analyse des coûts basée sur la valeur réalisée qui permet de comparer les résultats obtenus et les dépenses avec les plans, et par l’instauration d’une stratégie de surveillance et d’atténuation des risques pour obtenir l’assurance que les résultats et les avantages attendus sont obtenus.</p>

Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes — Décembre 2008

Table des matières principale

Le point de vue du commissaire — 2008
Points saillants — Chapitres 1 à 5
Annexe

- Chapitre 1** La gestion des émissions atmosphériques
- Chapitre 2** La gestion des avertissements de temps violent — Environnement Canada
- Chapitre 3** La gestion des programmes environnementaux — Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Chapitre 4** Le rapport annuel sur les stratégies de développement durable
- Chapitre 5** Le rapport annuel sur les pétitions en matière d'environnement

