



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Hiver 2017

Audit de performance

Application de la *Loi sur le développement durable*: 2016

**Mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale
de développement durable 2015-2020***

Ministère du Développement durable, de l'Environnement
et de la Lutte contre les changements climatiques

CHAPITRE

6

Faits saillants

Objectif des travaux

Depuis 2006, la *Loi sur le développement durable* demande à l'Administration de contribuer au virage nécessaire au sein de la société « en intégrant davantage la recherche d'un développement durable ». L'application de cette loi s'appuie notamment sur la mise en œuvre d'une stratégie gouvernementale de développement durable.

Notre audit visait à nous assurer que le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) a coordonné la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* de manière à assurer la réalisation des livrables qui y sont prévus.

Le rapport entier est disponible au www.vgq.qc.ca.

Résultats de l'audit

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que le commissaire au développement durable a faits lors de l'audit concernant l'application de la *Loi sur le développement durable* pour 2016.

Nos travaux antérieurs ont montré que l'approche retenue par le MDDELCC au cours de la première décennie d'application de la *Loi sur le développement durable* n'était pas suffisante pour assurer le changement souhaité dans l'Administration. Pour cette raison, nous avons jugé important de voir comment se déroulait la mise en œuvre de la deuxième stratégie.

Après plus d'un an, la mise en œuvre de la Stratégie accuse du retard. Peu d'entités (environ 40 %) ont publié leur plan d'action de développement durable selon l'échéance prescrite, et le tiers ne l'ont toujours pas publié après plus de neuf mois. De plus, les travaux menés par le MDDELCC et une quinzaine d'entités partenaires relativement aux chantiers, aux tables d'accompagnement-conseil, au plan de communication et aux indicateurs ne se déroulent pas comme prévu.

Le MDDELCC ne détient pas de planification complète des travaux qui doivent être réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Dans les cas où il a fait une planification de ses propres travaux relatifs à la mise en œuvre de la Stratégie, celle-ci a été faite tardivement.

Le suivi exercé par le ministère ne lui permet pas de juger de l'état d'avancement des livrables associés à la Stratégie. De plus, lorsque le MDDELCC détecte des problèmes quant à l'avancement des projets, les mesures qu'il prend en vue d'améliorer la situation sont trop timides.

Les rencontres des comités interministériels sur lesquels le MDDELCC s'appuie pour la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie ne se tiennent pas comme elles le devraient. Lors des dernières rencontres du Comité interministériel du développement durable, le taux des membres représentés comme prévu par un gestionnaire de haut niveau s'est situé à moins de 50 %. Le Comité directeur du développement durable, quant à lui, n'a pas tenu de rencontres depuis la publication de la Stratégie en novembre 2015.

Le MDDELCC n'a pas suffisamment ajusté son approche par rapport à ce qu'il a fait pour la stratégie précédente. Il se repose encore sur la bonne volonté des entités assujetties pour assurer l'atteinte des objectifs de la *Loi sur le développement durable*. Pourtant, les retards relatifs à la publication de leur plan d'action de développement durable et des autres livrables, ainsi que la faible participation de ces entités aux rencontres des comités interministériels montrent que leur engagement demeure peu élevé.

Recommandations

Le commissaire au développement durable a formulé des recommandations à l'intention du MDDELCC. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité auditée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

La démarche gouvernementale de développement durable implique que toutes les entités assujetties contribuent. Le fait de coordonner les activités liées à cette démarche constitue un rôle de première importance. Des recommandations ont été faites au MDDELCC lors d'audits précédents afin qu'il améliore la façon dont il assume ce rôle. Or, le présent audit montre qu'il lui reste des progrès à faire relativement à la planification des travaux et au suivi de l'avancement de ceux-ci.

Recommandations au ministère

- 1 Améliorer la coordination de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, notamment en renforçant son mode d'intervention auprès des entités assujetties afin de s'assurer de leur engagement dans la démarche de développement durable et de leur contribution à celle-ci.**
 - 2 Analyser avec promptitude les plans d'action de développement durable, notamment à partir d'une base de données fiable, complète et à jour.**
 - 3 Prendre les mesures nécessaires pour assurer un meilleur fonctionnement des comités interministériels, notamment au regard de la fréquence des rencontres et de l'assiduité des représentants du niveau hiérarchique approprié.**
 - 4 Proposer au gouvernement, au besoin, la mise en place de mesures lui permettant de remplir pleinement son rôle de coordonnateur.**
-

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 État de situation	9
2.1 Plans d'action de développement durable	10
2.2 Chantiers gouvernementaux	12
2.3 Tables d'accompagnement-conseil	14
2.4 Plan de communication	15
2.5 Indicateurs de la Stratégie	15
3 Résultats de l'audit	16
3.1 Planification des travaux	16
3.2 Suivi de l'avancement des travaux	18
Suivi de la planification	
Base de données sur les plans d'action	
Travaux des comités interministériels	
Interventions du ministère	
3.3 Conclusion	22
Recommandations	
Commentaires de l'entité auditée	23
Annexe et sigles	25

Équipe

Paul Lanoie
Commissaire au développement durable

Caroline Rivard
Directrice principale d'audit

Stéphane Bernard
Isabelle Bouchard
Emmanuel Caron

Betty Dufour
Amélie Villeneuve-Gagnon

1 Mise en contexte

1 Depuis 2006, la *Loi sur le développement durable* demande à l'Administration (c'est-à-dire le gouvernement, le Conseil exécutif, le Conseil du trésor, les ministères et les organismes du gouvernement) de contribuer au virage nécessaire au sein de la société «en intégrant davantage la recherche d'un développement durable, à tous les niveaux et dans toutes les sphères d'intervention».

2 L'application de cette loi s'appuie sur la prise en compte des principes qui y sont énoncés et sur la mise en œuvre d'une stratégie gouvernementale de développement durable. Il est prévu qu'une telle stratégie expose la vision retenue, les enjeux, les orientations ou les axes d'intervention ainsi que les objectifs que doit poursuivre l'Administration. La stratégie doit également préciser les moyens retenus qui vont permettre une approche concertée pour assurer sa mise en œuvre.

3 La stratégie actuellement en vigueur a été déposée à l'Assemblée nationale par le premier ministre en novembre 2015 et couvre la période 2015-2020. Pour contribuer à la mise en œuvre de cette stratégie, chaque ministère ou organisme assujetti à la loi doit rendre public un plan d'action de développement durable (PADD). De plus, le gouvernement s'est engagé dans la réalisation de six chantiers qui visent à renforcer l'action gouvernementale de manière à favoriser l'atteinte des objectifs contenus dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

4 D'autres mécanismes et moyens ont également été prévus pour favoriser la collaboration et la concertation interministérielles, notamment le maintien des quatre tables d'accompagnement-conseil. Celles-ci mènent des activités afin de soutenir la démarche de développement durable que certaines entités non assujetties à la loi (soit les organismes municipaux, ceux du réseau scolaire, les établissements de la santé et des services sociaux et les entreprises privées) poursuivent sur une base volontaire. De plus, l'élaboration et la mise en place d'un plan de communication ainsi que la diffusion de l'information sont prévues pour assurer la mise en œuvre de la Stratégie.

Rôles et responsabilités

5 Toutes les entités assujetties à la *Loi sur le développement durable* doivent contribuer à sa mise en œuvre. Quant au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC), des fonctions particulières lui sont attribuées. Voici les principales responsabilités des différents acteurs.

MDDELCC	<p>Selon sa loi constitutive, le MDDELCC a pour mission de coordonner l'action gouvernementale en matière de développement durable et de promouvoir le respect des principes de développement durable, particulièrement pour leur volet environnemental, dans l'Administration et le public.</p> <p>En vertu de la <i>Loi sur le développement durable</i>, il a pour rôle de :</p> <ul style="list-style-type: none">■ promouvoir un développement durable en favorisant la concertation et la cohésion pour harmoniser les diverses interventions en la matière ;■ coordonner les travaux des ministères visant l'élaboration, le renouvellement ou la révision des différents volets de la stratégie de développement durable et les travaux relatifs aux indicateurs de développement durable ;■ coordonner les travaux visant l'élaboration des bilans périodiques de la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale ;■ améliorer les connaissances en matière de développement durable et analyser les expériences qui se font ailleurs ;■ conseiller le gouvernement et fournir son expertise et sa collaboration pour favoriser l'atteinte des objectifs de la stratégie ainsi que le respect et la mise en œuvre des principes de développement durable.
Entités assujetties	<p>En vertu de la <i>Loi sur le développement durable</i>, les entités assujetties doivent collaborer à la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable de différentes façons, notamment les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">■ centrer leurs priorités et planifier leurs actions de manière à tendre vers un développement durable en conformité avec la stratégie du gouvernement ;■ prêter leur concours au MDDELCC lorsqu'elles sont sollicitées par celui-ci en matière de développement durable dans les domaines qui relèvent de leur compétence ;■ déterminer dans un document qu'elles doivent rendre public les objectifs particuliers qu'elles entendent poursuivre pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie, et ce, dans le respect de celle-ci, ainsi que les activités ou les interventions qu'elles prévoient réaliser à cette fin. <p>La responsabilité de la coordination d'activités spécifiques à la mise en œuvre de la Stratégie (par exemple les chantiers et les tables) est partagée par les entités les plus concernées par les thématiques.</p>

6 Le MDDELCC préside également deux comités sur lesquels il s'appuie pour le volet de sa mission concernant la coordination des travaux de la mise en œuvre de la Stratégie. Ce sont les suivants.

Comité interministériel du développement durable (CIDD)	Les délibérations de cette instance, mise en place en 1991, visent à orienter la contribution des ministères et des organismes du gouvernement en matière de développement durable. Ce comité doit notamment participer à la coordination du suivi de la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale de développement durable. Il constitue un lieu d'échanges, d'information et de promotion du développement durable. Il comprend des membres des 20 ministères et de 34 organismes.
Comité directeur du développement durable (CDDD)	Le MDDELCC s'est engagé, lors d'une audience de la Commission de l'administration publique en février 2012, à créer ce comité afin de faire progresser la coordination et la concertation à haut niveau. Ce comité doit exercer un leadership fort pour mieux tenir compte du développement durable et le promouvoir. Le CDDD comprend sept membres de ministères responsables des grandes missions gouvernementales.

7 L'objectif de l'audit, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés en annexe.

2 État de situation

8 Ce rapport porte sur la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

9 Le commissaire au développement durable a tout d'abord choisi de publier un état de situation de cette mise en œuvre. Il souhaite ainsi aider le lecteur à mieux saisir la portée des constats formulés à la suite de ses travaux.

10 Cet état de situation s'intéresse aux livrables (plan d'action, stratégie, documents, mesures, etc.) pour lesquels l'échéance a été fixée au cours de l'année 2016 ou au début de l'année 2017 dans la *Stratégie*. La responsabilité de ces livrables est partagée entre le MDDELCC et les autres entités assujetties. Ce sont les suivants :

- l'ensemble des plans d'action de développement durable élaborés par chacune des entités assujetties ;
- les livrables relevant des six chantiers gouvernementaux ;
- les livrables liés aux tables d'accompagnement-conseil ;
- le plan de communication et les améliorations prévues aux réseaux de communication et de diffusion de l'information ;
- les indicateurs de suivi des objectifs liés à la stratégie gouvernementale.

11 Cet état de situation montre que l'engagement des entités assujetties dans la démarche gouvernementale n'est pas plein et entier. La situation a donc peu évolué par rapport à celle que le commissaire au développement durable a décrite au cours de la première décennie d'application de la *Loi sur le développement durable*.

12 Les travaux du commissaire pendant cette même période ont montré que l'approche de coordination alors retenue par le MDDELCC n'était pas suffisante pour assurer le changement souhaité dans l'Administration. Compte tenu du nombre élevé de parties prenantes engagées dans la démarche de développement durable, la coordination de cette démarche est un facteur de succès important. Nous nous attendons à ce que le ministère rectifie le tir et qu'il renforce son approche pour la mise en œuvre de la deuxième stratégie, notamment qu'il planifie de manière adéquate cette mise en œuvre et qu'il fasse un suivi serré de son état d'avancement.

13 Pour cette raison, nous avons réalisé un audit de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* dont les résultats sont présentés à la suite de cet état de situation.

14 Après plus d'un an, la mise en œuvre de la Stratégie accuse du retard. Le tiers des entités assujetties n'ont toujours pas publié leur PADD plus de neuf mois après le délai prescrit. De plus, les travaux liés aux chantiers, aux tables d'accompagnement-conseil, au plan de communication et aux indicateurs ne se déroulent pas comme prévu.

15 Des livrables n'ont pas été produits, alors que des retards importants ont été pris pour d'autres. Voici le bilan des 14 livrables au 15 janvier 2017.

Livrable	État d'avancement	Précisions
Ensemble des plans d'action de développement durable	En retard	Peu d'entités (environ 40%) ont publié leur PADD dans le temps prescrit; le tiers ne l'ont toujours pas publié après plus de 9 mois.
Travaux des chantiers gouvernementaux	En retard	Des 8 livrables prévus ¹ , 5 n'ont pas été produits.
Travaux des tables d'accompagnement-conseil	En retard	Sur les 4 plans d'accompagnement attendus ¹ , 3 sont préparés; aucun n'a été approuvé par le CIDD.
Plan de communication	En retard	Le plan n'est pas achevé plus de 2 mois après l'échéance.
Indicateurs de la Stratégie	En retard	La liste définitive des indicateurs a été diffusée en avril 2016, comme prévu. Les travaux pour préciser le mode de calcul de certains indicateurs ne sont toutefois pas terminés après plus de 9 mois.

1. Un livrable des chantiers et des tables est réalisé conjointement.

2.1 Plans d'action de développement durable

16 Selon le MDDELCC, la stratégie gouvernementale de développement durable concerne près de 120 entités assujetties à la *Loi sur le développement durable*. Chacune de ces entités doit donc produire et mettre en œuvre un PADD qui décrit :

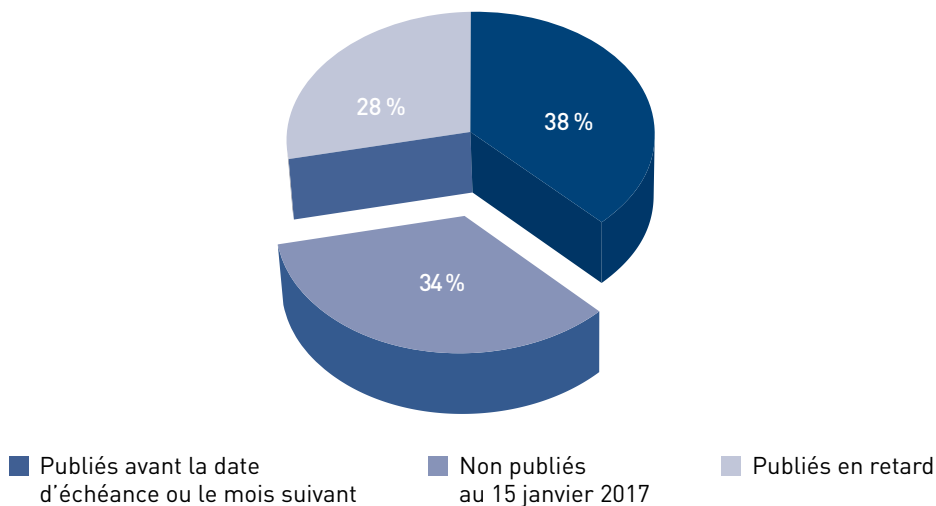
- les objectifs de la Stratégie auxquels l'entité contribuera ;
- les actions prévues pour atteindre les objectifs retenus ;
- les objectifs auxquels elle ne contribuera pas de même que les motifs pour lesquels ces objectifs ne sont pas retenus.

17 Chaque entité devait publier son PADD avant le 31 mars 2016. Le ministère a mis en place des mesures pour favoriser la production des PADD à temps. Par exemple, il a invité les entités assujetties à commencer rapidement leur préparation à partir du projet de stratégie qui a été diffusé 11 mois avant l'adoption de la version définitive. À l'automne 2015, il a aussi mis à jour le guide destiné à appuyer les entités dans leur démarche et il a fait un rappel aux entités par l'intermédiaire du CIDD.

18 Le MDDELCC a également fourni aux entités assujetties de la formation sur l'élaboration des PADD. Des sessions ont été offertes avant même l'adoption de la stratégie.

19 Malgré cela, peu d'entités (environ 40 %) ont publié leur plan en temps voulu. En outre, le tiers ne l'avaient pas encore publié le 15 janvier 2017, soit un peu plus de 9 mois après l'échéance. La figure 1 illustre la répartition des PADD selon leur date de publication.

Figure 1 Plans d'action de développement durable (selon la date de publication)



20 Les ministères orientent l'action gouvernementale et développent les programmes permettant de remplir les grandes missions de l'État (santé, économie, solidarité sociale, etc.). Leur participation à la mise en œuvre de la Stratégie est donc très importante. Or, seulement 4 des 20 ministères ont publié leur PADD avant la date limite ou dans le mois suivant et 7 ne l'avaient toujours pas fait le 15 janvier 2017. Notons que 2 des 7 ministères membres du CDDD n'avaient pas publié leur plan à cette date et que les autres l'ont fait avec 5 mois ou plus de retard.

21 Le taux de non-respect de la date limite est plus élevé que lors de la première stratégie, alors qu'une majorité de PADD avaient été publiés avant la date limite ou dans les semaines qui ont suivi. Neuf mois après la date limite, pratiquement toutes les entités s'étaient conformées.

22 Par ailleurs, les entités doivent respecter des exigences minimales relativement au contenu de leur PADD. Ces exigences sont précisées dans la Stratégie même. De manière générale, les entités ont rempli ces exigences.

- 23 Ainsi, les PADD des 13 ministères qui avaient publié le leur au 15 janvier 2017 :
- présentent les objectifs auxquels l'entité contribue et les motifs pour ne pas avoir retenu les autres ;
 - comportent au moins un indicateur et une cible pour chaque action énoncée (la qualité des indicateurs et des cibles n'a toutefois pas fait l'objet de nos travaux).
- 24 De même, les entités mènent pour la plupart des actions en lien avec des activités dites incontournables. Ces activités ont un caractère structurant et une portée importante sur la société. La Stratégie en prévoit cinq :
- contribuer à l'atteinte de résultats visés en matière de gestion écoresponsable dans l'administration publique ;
 - renforcer la prise en compte des principes de développement durable ;
 - contribuer au Chantier gouvernemental d'intégration de la culture au développement durable ;
 - contribuer à l'accompagnement en développement durable des entreprises ;
 - contribuer à l'accompagnement en développement durable des acteurs publics qui soutiennent le dynamisme territorial.
- 25 Les trois premières activités sont obligatoires pour chaque entité. Nous avons analysé les 79 PADD disponibles au 15 janvier 2017 : ces activités y ont été intégrées.
- 26 Les deux dernières activités doivent être mises en œuvre par les entités ayant un rôle à jouer auprès des organismes ciblés par l'activité. Toutes les entités qui ont publié leur PADD et qui devaient accomplir une action pour le soutien du dynamisme territorial en ont inscrit une. Cependant, près du tiers des entités qui ont publié leur PADD et qui devaient réaliser une action en lien avec l'activité portant sur les entreprises ne l'ont pas fait.

2.2 Chantiers gouvernementaux

- 27 Dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs de la Stratégie, le gouvernement a lancé six chantiers qui visent, au moyen d'une dizaine de livrables, à renforcer l'action gouvernementale en matière de développement durable et de lutte contre les changements climatiques. La responsabilité de ces livrables est partagée entre le MDDELCC et d'autres ministères et organismes.
- 28 Des huit livrables qui étaient prévus en 2016 ou au début de 2017, cinq accusent un retard par rapport à ce qui est prévu dans la Stratégie. Dans un cas, les responsables du livrable ont, au cours de leurs travaux, fixé un échéancier différent de celui inscrit dans la Stratégie. L'état d'avancement de ces livrables est décrit à la page suivante.

Livrable ¹	Échéance dans la Stratégie	État d'avancement	Précisions
Politique québécoise sur la qualité de l'air	2016	En retard	Politique non terminée au 15 janvier 2017
Plan d'action gouvernemental visant l'intégration de critères de performance écoresponsables dans les appels d'offres publics	Automne 2016	En retard	Plan non terminé au 15 janvier 2017 (échéance reportée au 31 mars 2017 par les responsables du chantier)
Stratégie gouvernementale en matière d'écofiscalité	Hiver 2017	Avancement des travaux selon la planification	
Mesures pour prévenir le gaspillage alimentaire	2016 et initiatives jusqu'en 2020	En retard	Mesures non choisies au 15 janvier 2017
Vitrine Web pour mettre en valeur des projets innovants en matière de développement durable	2016-2017 (31 mars 2017)	n.d.	Documents de planification pas assez détaillés pour apprécier le degré d'avancement des travaux
Plan d'accompagnement du réseau scolaire en matière de développement durable ²	2016	En retard	Plan non publié au 15 janvier 2017
Propositions afin de renforcer la prise en compte du développement durable	2016	En retard	Propositions établies, mais non présentées aux comités interministériels
Modernisation du régime d'autorisation environnementale	2016	Réalisé	Projet de loi déposé en juin 2016 et débattu en commission parlementaire à l'hiver 2017

1. Deux autres livrables rattachés à des chantiers sont prévus dans la Stratégie mais, puisque leur réalisation est antérieure ou simultanée à l'adoption de la Stratégie, ils n'ont pas été inclus dans l'état de situation dressé par le commissaire au développement durable. Il s'agit du Soutien aux projets de lutte contre les îlots de chaleur en zones urbaines et de la Campagne d'information et de sensibilisation sur les changements climatiques.

2. Ce livrable correspond à celui qui est également attendu de la table d'accompagnement-conseil du réseau scolaire.

²⁹ Par ailleurs, notons que la nature d'un livrable a été modifiée. En effet, la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* prévoyait la production d'une stratégie qui présenterait la vision du gouvernement en matière d'écofiscalité ainsi que les enjeux, les orientations et les objectifs qui guideront l'administration publique dans sa démarche d'intégration des mesures écofiscales. Ce livrable doit donner suite aux travaux de la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise. Un cadre de référence, soit des balises concernant de nouvelles mesures écofiscales, serait plutôt proposé. Ce cadre de référence laisserait les entités prioriser elles-mêmes les mesures qu'elles choisissent. Cette avenue diffère de celle prévue dans la Stratégie et le changement à la nature du livrable n'a pas été soumis à l'approbation du gouvernement ni même à celle des comités interministériels (CIDD et CDDD).

2.3 Tables d'accompagnement-conseil

30 Les tables d'accompagnement-conseil réunissent les représentants de ministères et d'organismes qui interviennent de façon particulière auprès d'acteurs clés de la société, et ce, en vue de tisser des liens de concertation et de collaboration avec ces derniers. Au nombre de quatre, elles mènent des activités dans des entités qui ne sont pas assujetties à la loi (soit les organismes municipaux, ceux du réseau scolaire, les établissements de la santé et des services sociaux et les entreprises privées). Le but de ces tables est d'encourager ces entités à entreprendre ou à poursuivre une démarche volontaire de développement durable.

31 La Stratégie prévoit que chaque table doit mettre en place un plan d'accompagnement approprié au secteur qu'elle soutient au plus tard en novembre 2016 et que ce plan doit être approuvé par le CIDD. Dans les faits, deux plans ont été présentés au CIDD, mais ce dernier ne les avait pas encore approuvés au 15 janvier 2017. De plus, une autre table n'avait toujours pas commencé ses activités à ce moment ; son plan n'était donc pas élaboré. L'état d'avancement des travaux des tables est présenté ci-dessous.

Secteur	Plan d'accompagnement préparé	Présentation au CIDD	Approbation du CIDD
Organismes municipaux	√	√	
Réseau scolaire	√ ¹		
Réseau de la santé et des services sociaux			
Entreprises privées	√	√	

1. Ce livrable correspond au plan d'accompagnement du réseau scolaire en matière de développement durable attendu des chantiers gouvernementaux.

32 La table qui s'occupe des entités du réseau scolaire a un plan d'accompagnement pour la période 2013-2015 ; le plan pour la période subséquente a été préparé, mais il n'a pas encore été présenté au CIDD. La cible établie pour la période 2013-2015 était que, à la fin de cette période, « 25 % des commissions scolaires et des établissements d'enseignement privés aient adopté, sur une base volontaire, une démarche de développement durable ». La table a fixé la cible à 30 % pour 2020 sans que l'état de situation en 2015 soit connu. La table s'était pourtant engagée à établir cet état.

33 La table relative aux organismes municipaux et celle liée aux entreprises privées regroupent chacune plusieurs ministères et organismes. De façon à assurer la cohérence des actions, les plans d'accompagnement produits par ces tables guident ces ministères et organismes dans le choix des actions à inclure dans leur PADD respectif. La mise en œuvre du plan d'accompagnement de chaque table est donc en grande partie tributaire de la production des PADD par ces entités assujetties. C'est d'ailleurs pourquoi des activités incontournables ont été inscrites dans la Stratégie sur le sujet.

34 Or, 2 des 10 ministères invités à participer aux travaux de la table d'accompagnement-conseil des organismes municipaux n'avaient pas publié leur PADD au 15 janvier 2017. Les PADD des 8 autres ministères comportent tous une action relative à l'activité incontournable en lien avec cette table. Quant à la table d'accompagnement-conseil des entreprises, sur les 45 ministères ou organismes concernés, 14 n'avaient pas rendu public leur PADD au 15 janvier 2017. En outre, parmi ceux qui ont publié leur PADD, 9 n'ont pas prévu d'actions concernant l'activité incontournable en lien avec cette table.

35 Quant à la table responsable de la santé et des services sociaux, elle n'avait pas encore tenu de rencontre au 15 janvier 2017.

2.4 Plan de communication

36 Un plan de communication devait être mis en place au cours de 2016. Pourtant, en janvier 2017, ce plan était toujours en préparation.

37 Par ailleurs, la Stratégie reconnaît l'importance des voies de communication et de diffusion de l'information déjà existantes (notamment le site Internet et la plateforme Extranet Développement durable du MDDELCC).

38 Cependant, le site Web du MDDELCC ne fournit pas d'information complète et à jour. On doit accéder au contenu de la Stratégie pour trouver une description du CDDD ; le site ne contient aucune information sur ce comité dans la section concernant le développement durable, alors qu'il devrait jouer un rôle important à l'égard de la stratégie 2015-2020. De même, la page Web présentant les plans d'action de développement durable des entités assujetties n'est pas mise à jour ; la liste des plans date de mars 2013, soit la période de la stratégie antérieure.

2.5 Indicateurs de la Stratégie

39 Une liste préliminaire d'indicateurs de suivi des objectifs figure dans la Stratégie. Comme prévu par cette dernière, la liste définitive de ces indicateurs a été diffusée en avril 2016 à la suite de son adoption par le CIDD quelques jours auparavant.

40 Par ailleurs, l'élaboration des indicateurs, réalisée par le MDDELCC avec la collaboration de l'Institut de la statistique du Québec et des ministères et organismes concernés, n'est pas terminée neuf mois après leur adoption. En effet, les indicateurs doivent faire l'objet de travaux pour que l'on puisse préciser de quelle manière leur calcul devra se faire, ce qui peut avoir un impact important sur les résultats qui seront présentés par la suite. Or, des fiches techniques qui comprennent entre autres les modalités de calcul ont été approuvées tardivement. Selon la liste obtenue du ministère, 39 des 62 indicateurs nécessitaient une fiche et 12 de celles-ci n'avaient pas été approuvées en novembre 2016. Il en restait toujours 4 à approuver en janvier 2017.

3 Résultats de l'audit

41 Les travaux d'audit sur la coordination de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* se sont articulés autour de deux axes, soit la planification des travaux et le suivi de leur avancement.

42 Les livrables prévus dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* exigent que plusieurs activités, parfois consécutives, parfois simultanées, soient menées. Plusieurs livrables sont également le fruit des efforts conjugués de plusieurs directions du MDDLECC ou, même, de plusieurs entités partenaires du ministère. Enfin, l'échéancier pour des livrables s'étend sur plusieurs mois, voire des années.

43 Pour mener à bien la mise en œuvre de la Stratégie et, ultimement, assurer l'atteinte des objectifs associés à la loi, le MDDELCC doit notamment, en tant que coordonnateur de la démarche gouvernementale de développement durable, s'assurer que les travaux sont planifiés de manière adéquate et en effectuer un suivi serré.

44 La planification des travaux et le suivi de leur avancement demeurent insuffisants pour assurer la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

3.1 Planification des travaux

45 Une planification de qualité précise notamment les principales activités à accomplir ainsi que le moment où elles doivent l'être (étapes intermédiaires), pour guider l'action et permettre ultérieurement de juger de l'état d'avancement au fil du temps. Lorsque plusieurs partenaires participent à la mise en œuvre d'un projet, la planification devrait également mentionner à qui est confiée la responsabilité de chacune des activités ou des sous-activités. En outre, les moyens et les ressources nécessaires pour mener à bien les activités devraient y figurer.

46 Le MDDELCC ne détient pas de planification complète des travaux qui doivent être réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Dans les cas où il a fait une planification de ses propres travaux relatifs à la mise en œuvre de la Stratégie, celle-ci a été faite tardivement.

47 Le ministère a produit des documents de planification relatifs à des livrables mentionnés dans la Stratégie. Cependant, ces documents ne contiennent pas la planification de l'ensemble de la mise en œuvre de la Stratégie. Il s'agit plutôt de la planification de la portion des livrables qui est sous la responsabilité de la direction du ministère ayant la mission de mettre en œuvre et de promouvoir la Stratégie, c'est-à-dire le Bureau de coordination du développement durable. Ces documents présentent des améliorations par rapport à ce que le Bureau avait préparé pour la mise en œuvre de la stratégie précédente ; nous y trouvons par exemple les efforts (en nombre d'heures) qui seront nécessaires pour réaliser les travaux. Toutefois, ces documents ont été élaborés plus de six mois après le début de la mise en œuvre de la Stratégie et ils présentent peu ou pas d'échéances intermédiaires. Une telle façon de faire ne permet pas d'assurer une bonne prise en charge des travaux dès le départ.

48 La réalisation de chaque livrable demande la participation d'autres directions du MDDELCC ou encore d'autres ministères et organismes partenaires. Pour la portion des travaux qui ne sont pas uniquement sous sa responsabilité, le Bureau a parfois des documents de planification propres à certains livrables provenant des partenaires ou d'autres directions du ministère : ces documents sont également incomplets. Même en les combinant avec ceux liés à la planification du Bureau, le MDDELCC ne détient pas de vision complète de ce qu'il y a à accomplir pour mettre en œuvre la Stratégie. Tout comme ceux du ministère, ces documents présentent peu ou pas d'échéances intermédiaires.

49 Somme toute, la moitié des 14 livrables ne sont pas assortis d'échéances intermédiaires, alors qu'il s'agit de projets d'ampleur qui se réalisent sur une année ou plus. Par conséquent, il est impossible d'évaluer en temps opportun si l'avancement des travaux suit un rythme adéquat ou si des changements doivent être apportés pour corriger le tir. Par exemple, c'est le cas des mesures destinées à prévenir le gaspillage alimentaire, qui devaient être établies en 2016 et s'accompagner d'initiatives jusqu'en 2020. La seule étape qui figure dans la planification est la définition des mesures liées à la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles*. C'est donc dire que chacune des activités importantes permettant d'en arriver à produire le livrable en temps voulu (telles la réalisation d'une consultation ou la création d'un comité de travail) n'est pas planifiée.

50 Par ailleurs, les documents de planification produits par le Bureau de coordination du développement durable sont muets à propos de la future politique québécoise sur la qualité de l'air. De fait, le Bureau ne détenait au moment de nos travaux d'audit aucun document de planification de l'autre direction du ministère responsable de l'élaboration de cette politique. Cette direction a fourni une planification seulement à notre demande en décembre 2016, soit au moment où le livrable devait être terminé.

51 En ce qui concerne le plan de communication prévu dans la Stratégie et dont la réalisation demande la collaboration d'autres ministères, le Bureau n'avait pas la planification détaillée à jour du partenaire responsable de ce livrable. Or, une telle planification existait ; nous en avons obtenu une copie au cours de nos travaux.

52 D'autre part, le ministère a dès le départ basé sa planification sur une échéance différente de celle incluse dans la Stratégie pour le livrable qui concerne la création d'une vitrine Web ayant pour objet de mettre en valeur des projets innovants en matière de développement durable. La Stratégie précise que cette vitrine doit être produite au cours de 2016-2017 (la période se terminant le 31 mars 2017), alors que la planification du ministère mentionne que ce livrable sera terminé le 31 décembre 2017, soit neuf mois plus tard.

3.2 Suivi de l'avancement des travaux

53 Le suivi permet de voir où en est le déroulement des activités et d'apporter des correctifs sans tarder lorsque la situation s'écarte de celle qui est recherchée et que cela menace le respect de l'échéancier. Un tel suivi doit habituellement s'appuyer sur la planification élaborée pour la mise en œuvre. Notons que, dans le cadre de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, le MDDELCC peut aussi s'appuyer sur les comités interministériels.

54 Le suivi exercé par le ministère ne lui permet pas de juger de l'état d'avancement des livrables associés à la Stratégie. De plus, lorsque le MDDELCC détecte des problèmes quant à l'avancement des projets, les mesures qu'il prend en vue d'améliorer la situation sont trop timides.

Suivi de la planification

55 Le suivi que le MDDELCC effectue au regard de la planification qu'il a établie pour des livrables de la Stratégie est insuffisant. Le Bureau estime périodiquement le pourcentage d'avancement et consigne parfois des remarques à ce sujet dans un document de suivi. Toutefois, cette estimation n'est pas basée sur des données précises (par exemple, la proportion des heures réellement consacrées aux livrables) et certaines remarques ne portent pas vraiment sur le degré d'avancement. Par exemple, concernant les indicateurs relatifs à la Stratégie, la remarque indique seulement ceci : « Certains indicateurs demandent un travail continu ».

56 En fait, compte tenu des éléments à améliorer dans la planification, le ministère n'est pas à même de relever les situations problématiques et ne peut pas réellement déterminer avec son document de suivi si le rythme de réalisation permet de produire les livrables avant l'échéance. Comme nous l'indiquons dans la section État de situation, plusieurs livrables étaient en retard au 15 janvier 2017, la date d'échéance étant atteinte ; toutefois, le délai nécessaire pour les finaliser n'est pas toujours établi.

Base de données sur les plans d'action

57 Le MDDELCC a élaboré une base de données portant sur les PADD des entités assujetties. Les actions que les entités ont entreprises pour concourir à l'implantation de la Stratégie sont répertoriées dans cette base de données, tout comme les cibles et les indicateurs retenus par chacune des entités.

58 Cette base de données pourrait constituer un outil très intéressant pour mener un suivi de la publication et de la qualité des PADD. De plus, cela rejoint la recommandation que le commissaire au développement durable a formulée dans son rapport du printemps 2010 et qui spécifie que le ministère doit « faire une analyse qualitative globale des plans d'action afin d'évaluer la pertinence et la suffisance des actions qu'ils contiennent par rapport à chacun des objectifs énoncés dans la stratégie gouvernementale ».

59 Le MDDELCC a déjà saisi dans sa base de données beaucoup d'information provenant des PADD disponibles. Il aurait donc pu l'utiliser pour réaliser des analyses si les données étaient fiables.

60 Cependant, le ministère n'a pas effectué la validation des données au fur et à mesure de leur saisie. Par exemple, d'après la base de données, le tiers des entités pour lesquelles le PADD a fait l'objet d'une saisie de données avant le 15 janvier 2017 n'avaient pas prévu d'actions concernant la deuxième activité incontournable présentée dans la Stratégie (Prise en compte des principes de développement durable). Or, la consultation des PADD compris dans la base de données à ce moment-là montre qu'ils contiennent chacun au moins une action liée à cette activité incontournable. Des erreurs existent également dans les liens établis entre des actions retenues par des entités et les objectifs de la Stratégie auxquels elles sont associées.

61 L'absence de validation de manière régulière des données saisies a contraint le ministère à mener des analyses manuelles sur certains éléments des PADD publiés, bien que de l'énergie ait déjà été consacrée à établir la base de données et à y saisir l'information. Par exemple, lorsque le MDDELCC a voulu dresser un portrait des actions relatives à certains objectifs de la Stratégie, il aurait pu effectuer ses analyses plus efficacement s'il avait assuré de manière continue la fiabilité des données saisies.

62 La principale information que le ministère a tirée de sa base de données à ce jour est le nombre de PADD publiés. Cependant, au moment de nos travaux, il n'effectuait pas encore la saisie de la date de publication relative à chacun des PADD. Il a ajouté une case pour inscrire cette date, mais elle servira uniquement pour les PADD dont la publication est à venir.

63 Selon le ministère, cette base de données est toujours en développement et elle devrait être finalisée au cours de 2017. Le MDDELCC a indiqué qu'il attendait la publication de tous les PADD avant d'en réaliser une analyse globale.

64 Si le MDDELCC attend ce moment pour intervenir auprès des entités sur la qualité de leur PADD, il sera alors tard pour proposer des améliorations à leur contenu et corriger le tir, si besoin est. Cela diminuera l'utilité de l'exercice, notamment s'il s'avérait que des objectifs liés à la stratégie sont peu ou pas abordés dans les plans d'action. Le commissaire au développement durable avait d'ailleurs mis en lumière une situation semblable pour la stratégie antérieure.

Travaux des comités interministériels

65 Le ministère s'appuie sur des comités interministériels pour la coordination de la démarche de développement durable, notamment pour le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie. Ces comités, le CIDD et le CDDD, sont présidés par le MDDELCC.

66 Les rencontres des comités interministériels sur lesquels le MDDELCC s'appuie pour la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie ne se tiennent pas comme elles le devraient.

67 Le CIDD est composé de gestionnaires de haut niveau (sous-ministres adjoints ou associés ou leur équivalent). La Stratégie précise d'ailleurs que l'une des conditions favorables à sa mise en œuvre est la désignation et la participation de répondants de haut niveau pour tous les ministères et les organismes gouvernementaux concernés, « afin que ses membres aient l'autorité requise pour s'engager activement [...] dans la mise en œuvre de la Stratégie 2015-2020 ». Pourtant, le CIDD a adopté en décembre 2015, soit juste après la publication de la Stratégie, une règle de fonctionnement voulant que les membres, soit les sous-ministres adjoints ou leur équivalent, puissent se faire remplacer par un représentant (directeur ou professionnel) qui aura un pouvoir décisionnel lors de la rencontre.

68 La décision a été prise au cours d'une rencontre où près de la moitié (46 %) des ministères et des organismes n'étaient pas représentés par un gestionnaire de haut niveau et où un autre 13 % n'avaient aucun représentant.

69 Notons que la situation était pire lors de la rencontre d'avril ; en effet, 42 % des ministères et des organismes n'étaient pas représentés par un gestionnaire de haut niveau et le quart n'avaient aucun représentant. C'est pourtant au moment de cette rencontre que les membres ont approuvé un élément important de la Stratégie, soit la liste définitive des indicateurs de suivi relatifs aux objectifs.

70 Lors de la dernière rencontre du CIDD, le taux des membres représentés par un gestionnaire de haut niveau se situe toujours à moins de 50 %. Le tableau 1 montre la participation des ministères et des organismes aux trois rencontres qui ont eu lieu depuis la publication de la Stratégie.

Tableau 1 Participation aux rencontres du comité interministériel du développement durable

	Ministères et organismes membres (n ^{bre})	Présence d'un gestionnaire de haut niveau ¹ (%)	Présence d'un représentant autre (%)	Absence d'un représentant (%)
Décembre 2015	54	41	46	13
Avril 2016	55	33	42	25
Septembre 2016	54	39	46	15
Moyenne		38	45	18

1. Un gestionnaire de haut niveau est un sous-ministre adjoint ou associé, ou son équivalent pour les organismes.

71 Par ailleurs, le ministère n'a pas soumis à l'approbation du CIDD des documents pour lesquels celle-ci était requise. Ainsi, comme l'expose la section État de situation, les deux plans que des tables d'accompagnement-conseil ont publiés à cette fin n'ont pas été approuvés par le comité lors de ses rencontres.

72 Quant au CDDD, il doit notamment examiner régulièrement les progrès enregistrés et veiller au respect des engagements gouvernementaux en matière de développement durable, engagements qui découlent des travaux du CIDD. De fait, depuis la publication de la Stratégie, il n'y a eu aucune rencontre de ce comité.

73 Auparavant, le comité s'est rencontré quatre fois entre 2012 (moment de sa formation) et septembre 2014. La Stratégie précise que ce comité est formé de sous-ministres en titre et ne prévoit pas de modalités quant à leur remplacement. Or, les sous-ministres n'ont pas toujours été présents à ces rencontres : jusqu'à trois des sept sous-ministres ont été remplacés pour l'une d'entre elles.

74 Le CDDD n'a par la suite pas eu de rencontres officielles et n'a pas mené de travaux en lien avec la mise en œuvre de la Stratégie.

Interventions du ministère

75 À la date prévue pour la publication des PADD, le MDDELCC a observé qu'une part importante des entités assujetties accusaient un retard par rapport à l'échéancier fixé dans la Stratégie. Un représentant du ministère a précisé l'état de situation aux membres lors de rencontres du CIDD, soit en avril et en septembre 2016. Il les a alors invités à remédier à la situation. Le ministère n'a eu recours à aucun autre moyen pour tenter d'améliorer la situation. Le MDDELCC fait lui-même partie des ministères retardataires puisque son PADD n'a été publié qu'en janvier 2017 : il devenait donc difficile pour lui d'exiger des autres entités qu'elles se conforment. Ainsi, il n'a envoyé aucun avis aux dirigeants des entités retardataires ni documenté la situation pour la faire connaître au gouvernement.

76 Par ailleurs, à part des rappels pendant les rencontres, le MDDELCC n'est pas intervenu auprès des ministères et organismes membres du CIDD et du CDDD pour les mobiliser et les encourager à assurer la présence d'un gestionnaire de haut niveau aux rencontres.

3.3 Conclusion

77 L'audit mené cette année met en évidence le fait que le MDDELCC n'a pas suffisamment ajusté son approche par rapport à ce qu'il a fait pour la stratégie précédente : le ministère se repose encore sur la bonne volonté des entités assujetties pour assurer l'atteinte des objectifs de la *Loi sur le développement durable*. Pourtant, les retards relatifs à la publication de leur PADD et des autres livrables, ainsi que leur faible participation aux rencontres du CIDD et du CDDD montrent que leur engagement demeure peu élevé. Le MDDELCC a la responsabilité d'ajuster le tir en conséquence. Si la situation ne s'améliore pas rapidement, il y a un risque élevé que le changement souhaité dans la société ne se produise pas.

Recommandations

78 Les recommandations suivantes s'adressent au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

- 1 Améliorer la coordination de la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, notamment en renforçant son mode d'intervention auprès des entités assujetties afin de s'assurer de leur engagement dans la démarche de développement durable et de leur contribution à celle-ci.
- 2 Analyser avec promptitude les plans d'action de développement durable, notamment à partir d'une base de données fiable, complète et à jour.
- 3 Prendre les mesures nécessaires pour assurer un meilleur fonctionnement des comités interministériels, notamment au regard de la fréquence des rencontres et de l'assiduité des représentants du niveau hiérarchique approprié.
- 4 Proposer au gouvernement, au besoin, la mise en place de mesures lui permettant de remplir pleinement son rôle de coordonnateur.

Commentaires de l'entité auditée

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

« Le MDDELCC prend acte du rapport du Vérificateur général en ce qui a trait à la mise en œuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

« La *Loi sur le développement durable* a été adoptée il y a maintenant 10 ans. Déjà, des changements importants ont été mis en place au sein de la fonction publique québécoise. Deux chantiers majeurs pour le gouvernement, soit le Plan Nord et la Stratégie maritime, sont déployés en intégrant les principes de développement durable. Récemment, le ministre des Finances annonçait la mise en place d'un programme d'obligations vertes. Ainsi, il démontre son engagement non seulement à l'égard du développement du marché des obligations vertes, mais aussi en ce qui concerne l'environnement. Le ministère souligne que la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* est le seul document gouvernemental qui établit l'investissement socialement responsable en tant qu'orientation.

« Il y a donc une appropriation constante du développement durable au sein du gouvernement pour des dossiers qui ont des effets leviers multiples et importants. Mais la pleine intégration des principes de développement durable dans les politiques, les programmes et les actions de l'administration publique constitue un défi significatif qui nécessite de revoir les façons de faire et requiert une mise en œuvre progressive et sur une longue période.

« La coordination de l'action gouvernementale en matière de développement durable est un des facteurs de réussite de cette démarche. Cette dernière repose également sur l'implication de l'ensemble des entités assujetties à la *Loi sur le développement durable*. L'approche préconisée par le MDDELCC repose sur la subsidiarité et sur la responsabilisation des acteurs dans la mise en œuvre des actions. En ce qui concerne les recommandations inscrites dans le rapport et en fonction des conditions, des directives et des modalités précisées par le gouvernement, le ministère poursuivra ses interventions auprès des entités qui doivent prêter leur concours en matière de développement durable, afin qu'elles assurent de manière probante leur engagement et leur contribution à la démarche gouvernementale de développement durable. Cet engagement est requis pour que les mécanismes prévus - chantiers gouvernementaux, plans d'action de développement durable, tables d'accompagnement-conseil, comités interministériels, notamment - donnent les effets recherchés.

« Par ailleurs, le MDDELCC constate avec intérêt que les efforts qu'il a déployés pour mettre en place des mesures favorisant la production des plans d'action de développement durable sont reconnus par le Vérificateur général. Il en va de même des améliorations apportées aux outils de planification du MDDELCC et de l'initiative d'élaboration d'une base de données sur ces plans d'action. Le MDDELCC entend donc poursuivre et consolider ces outils à la lumière des recommandations formulées. »

Annexe et sigles

Annexe Objectif de l'audit et portée des travaux

Sigles

CDDD	Comité directeur du développement durable	MDDELCC	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
CIDD	Comité interministériel du développement durable	PADD	Plan d'action de développement durable

Annexe Objectif de l'audit et portée des travaux

Objectif de l'audit

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif propre au présent audit de performance. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement de la *Loi sur le développement durable*, de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* et des saines pratiques de gestion. Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Objectif de l'audit	Critères d'évaluation
Vérifier que le MDDELCC a coordonné la mise en œuvre de la <i>Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020</i> de manière à assurer la réalisation des livrables prévus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le MDDELCC a élaboré une planification des travaux qui précise notamment les responsables, les étapes, les échéances et les ressources. ■ Le MDDELCC a réalisé le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie, en a informé ses partenaires et a proposé des actions ou est intervenu pour redresser la situation, le cas échéant.

Portée des travaux

Le présent audit a été effectué auprès du MDDELCC. Il porte sur la réalisation de livrables prévus dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* relativement :

- aux plans d'action de développement durable ;
- aux six chantiers gouvernementaux ;
- aux tables d'accompagnement-conseil ;
- au plan de communication publique de la Stratégie et aux réseaux de communication et de diffusion sous la responsabilité du MDDELCC ;
- aux indicateurs de suivi des objectifs de la Stratégie.

Pour mener à bien nos travaux, nous avons réalisé des entrevues auprès de gestionnaires et de professionnels du ministère et nous avons analysé des documents. Nous avons également analysé les données cumulées par le MDDELCC sur les plans d'action de développement durable publiés.

Les travaux d'audit se sont déroulés de septembre 2016 à janvier 2017 dans des directions centrales du ministère. Nous nous sommes penchés principalement sur les activités de l'année 2016 ; toutefois, certaines analyses ont trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.