Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC)

Stratégie de développement durable

1er avril 2001 – 31 mars 2004

Les amendements apportés à la *Loi sur le vérificateur général* définissent le développement durable comme un « …concept en évolution constante reposant sur l'intégration de questions d'ordre social, économique et environnemental, et tributaire, notamment, de la réalisation des objectifs suivants :

a) l'intégration de l'environnement et de l'économie;

b) la protection de la santé des Canadiens;

c) la protection des écosystèmes;

d) le respect des obligations internationales;

e) la promotion de l'équité;

f) une approche intégrée pour la planification et la prise de décisions qui tient compte des effets des diverses options financières sur l'environnement et les ressources naturelles, et des coûts financiers des diverses options pour la protection de l'environnement et des ressources naturelles;

g) la prévention de la pollution;

h) le respect de la nature et des besoins des générations à venir. »

Table des matières

Message du ministre 5

Engagement de l'ADRC à l'égard du développement durable 7

Sommaire 9

Notre rôle 12

Nos programmes 13

Nos opérations internes 14

Nos antécédents 19

Réalisations 21

Leçons tirées 23

Notre orientation 26

Vision de l'ADRC en matière de DD 26

Principes directeurs 28

Buts et objectifs de l'ADRC en matière de DD 29

Mesures à prendre pour atteindre nos objectifs 37

Plan d'action du DD 37

Plan de mise en œuvre 62

Conclusion et prochaines étapes 68

Annexe 1 : Profil organisationnel 70

Annexe 2 : Examen de la gestion 82

Annexe 3 : Consultations 89

Annexe 4 : Enjeux, possibilités et contraintes eu égard au DD 93

Annexe 5 : Nos rôles et responsabilités en matière de DD – Écologisation de nos opérations 99

Annexe 6 : Glossaire 103

Annexe 7 : Tableau de concordance entre la Stratégie de DD 1997 et la Stratégie de DD 2001-2004 106

Message du ministre

La protection de notre qualité de vie est un élément essentiel des politiques du gouvernement du Canada. Ce dernier a pris plusieurs engagements à cette fin : accorder plus d'importance au développement durable dans le processus de prise de décision; faire de ses activités un modèle à suivre en matière de respect de l'environnement; informer régulièrement les Canadiennes et les Canadiens de ses progrès; et aider les pays en développement à adopter des pratiques de développement durable.

À l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), nous contribuons à l'atteinte de cet objectif au moyen de notre stratégie de développement durable. Dans le cadre de nos nombreuses activités, en collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, nous nous efforçons de mettre en pratique le principe du développement durable dans nos activités de tous les jours.

À l'ADRC, nous avons pour mission de favoriser le respect des lois et règlements fiscaux, commerciaux et douaniers en renseignant le public, en offrant un service de qualité et en veillant à l'application responsable de la loi. Ce faisant, nous contribuons au bien-être économique et social des Canadiennes et des Canadiens. La qualité et la fiabilité des services que nous offrons à la population sont au cœur des activités de l'organisation, et il est également très important que nous planifions nos programmes et les réalisions de la façon la plus responsable possible sur le plan environnemental.

Voici plus d'un an que l'Agence a été créée. L'un des objectifs de sa création était de lui laisser une plus grande marge de manœuvre pour lui permettre d'adopter de nouveaux moyens d'améliorer ses activités et ses services. Sa souplesse et ses initiatives en matière d'innovation détermineront sa capacité d'atteindre les objectifs de développement durable qu'elle s'est fixés.

Depuis qu'elle a élaboré sa première stratégie de développement durable en 1997, notre organisation a prouvé qu'elle peut mieux planifier et mieux mesurer sa progression vers le développement durable. Notre principal défi consiste à intégrer le développement durable dans la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation.

Le présent document, *Stratégie de développement durable 2001-2004*, expose un ambitieux plan d'action pour l'ADRC et pose les repères qui permettront aux Canadiennes et aux Canadiens de demander des comptes à l'ADRC quant à ses actions en matière de développement durable. Grâce à l'intégration du développement durable dans les mesures qu'elle prend pour mieux servir les Canadiennes et les Canadiens, l'ADRC contribuera à faire du Canada un pays où la qualité de la vie sera exemplaire.

Le ministre du Revenu national,

L'honorable Martin Cauchon

Engagement de l'ADRC à l'égard du développement durable

En décembre 1997, Revenu Canada, aujourd'hui l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), déposait sa première stratégie de développement durable (DD) à la Chambre des communes, de concert avec 27 autres organismes fédéraux. L'ADRC reconnaissait ainsi le partage des responsabilités en matière de développement durable et sa volonté d'y contribuer en tenant compte des préoccupations d'ordre environnemental, économique et social dans le cadre de ses programmes, de ses opérations et de ses processus décisionnels.

La stratégie adoptée en 1997 représentait une première étape pour l'ADRC sur le plan du développement durable. Depuis, nous avons constamment progressé vers l'atteinte des buts et objectifs fixés. Ce processus nous a permis de mieux comprendre de quelle façon nos activités administratives et nos opérations internes peuvent contribuer à l'atteinte des buts et objectifs du gouvernement fédéral concernant le développement durable.

Par ailleurs, le passage au statut d'agence en 1999 nous donne de nouvelles possibilités qui nous permettront de réorienter notre cadre de gestion et nos opérations de manière à y intégrer les buts fixés pour le DD. Par exemple, nous sommes maintenant dotés d'un conseil de direction chargé d'orienter notre action, lequel est composé de personnes provenant du secteur privé et des organismes bénévoles. Elles ont comme mandat de présenter directement à la direction de l'ADRC les préoccupations et priorités des Canadiens, entres autres les préoccupations d'ordre environnemental, et de lui fournir un point de vue original et des idées nouvelles pour améliorer nos services et nos opérations.

La nouvelle Stratégie de DD tient compte de nos réalisations et des leçons tirées jusqu'à maintenant, et fait état des mesures que nous comptons prendre pour continuer de nous améliorer au cours des trois prochaines années. Nous y réitérons notre engagement de collaborer avec les partenaires, les clients, les fournisseurs et les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral afin de faire notre part et de contribuer ainsi à l'amélioration de l'économie et de la société, et à la qualité de l'environnement qui est cruciale dans les deux cas.

Nous croyons fermement que nous pouvons créer un avenir meilleur. Le DD deviendra une composante majeure des immenses changements que nous comptons apporter à nos programmes et à nos opérations à titre d'agence. Nous reconnaîtrons le DD comme une des valeurs de l'Agence. Nous nous y engageons.

Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada

Commissaire délégué
Agence des douanes et du revenu du Canada

Sous-commissaire
Direction générale des appels

Sous-commissaire
Direction générale des cotisations et des recouvrements

Sous-commissaire
Direction générale des communications

Sous-commissaire
Direction générale des affaires de l'entreprise

Sous-commissaire
Direction générale des douanes

Sous-commissaire
Direction générale des finances et de l'administration

Sous-commissaire
Direction générale des ressources humaines

Sous-commissaire
Direction générale de l'informatique

Sous-commissaire
Direction générale de la politique et de la législation

Sous-commissaire
Direction générale des programmes d'observation

Sous-commissaire régional
Région de l'Atlantique

Sous-commissaire régional
Région du Québec

Sous-commissaire régional
Région du Nord de l'Ontario

Sous-commissaire régional
Région du Sud de l'Ontario

Sous-commissaire régional
Région des Prairies

Sous-commissaire régional
Région du Pacifique

Avocat général principal
Services juridiques

Sommaire

La Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987) définit le DD de la façon suivante : « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Le DD exige que les particuliers, les établissements et les organisations des secteurs public et privé réalisent leurs activités et exploitent leurs entreprises de façon à favoriser une économie prospère, une société juste et dynamique, et un environnement sain pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Au Canada, les amendements apportés à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995 stipulent que tous les ministères et organismes fédéraux préparent une stratégie de DD et la mettent à jour tous les trois ans. Lors de l'élaboration de leur stratégie de DD, les ministères doivent réfléchir au concept du DD et l'appliquer à leurs activités à la lumière de leur mandat respectif.

Dans un tel contexte, l'ADRC peut envisager le DD de divers points de vue : à titre d'employeur, à titre de responsable de l'application des lois fédérales et des ententes avec les provinces, à titre de partenaire, à titre de facilitateur et à titre de consommateur de produits et services. Nos responsabilités d'ordre économique s'étendent entre autres à l'administration du régime fiscal canadien et à la gestion responsable de nos finances. Sur le plan environnemental, nous devons notamment appliquer les lois connexes et veiller à ce que nos programmes et nos opérations se conforment à la législation et aux modalités de gérance de l'environnement. Sur le plan social, il nous appartient d'administrer les diverses prestations sociales pour le compte des Canadiens et de promouvoir l'équité en matière d'emploi et la diversité tout en fournissant à nos employés un milieu de travail sain et productif.

Les mesures prises par l'ADRC en matière de DD ont sérieusement débuté en 1997 lorsque nous avons déposé notre première Stratégie de DD. Notre Stratégie de DD portait sur nos responsabilités en matière d'environnement, surtout celles liées à nos opérations.

L'évaluation des progrès accomplis depuis 1997 montre clairement que la gestion systématique des retombées écologiques et des rapports connexes nécessitent une approche disciplinée et un cadre organisationnel que notre organisation n'avait pas au début. Nous savons que nous devons modifier notre façon de penser, c'est-à-dire partir d'une approche financière vers une approche plus holistique par laquelle les décisions reposent sur des considérations socioéconomiques et environnementales.

Il y a deux processus décisionnels clés, soit la planification et la gestion. Pour faire avancer le DD, les deux doivent équilibrer les considérations d'ordre socioéconomique et environnemental ou, du point de vue opérationnel, les considérations à l'égard des ressources naturelles, humaines et financières. Pour ce faire, nous devons changer notre culture d'entreprise. Or, cela repose presque exclusivement sur notre ressource principale, c'est-à-dire nos employés. En effet, ces derniers doivent reconnaître et comprendre le potentiel du DD, et savoir de quelle façon celui-ci s'applique à leurs fonctions, ce qui permettra d'assurer le DD à tous les niveaux de l'organisation, y compris dans nos processus de planification et notre cadre de gestion.

Notre première stratégie a lancé ce processus; notre deuxième stratégie s'inspire des progrès réalisés depuis les trois dernières années surtout en matière de sensibilisation, et intensifie nos efforts pour inclure les considérations environnementales et sociales dans chaque décision prise.

Nous avons fixé quatre buts dans la nouvelle Stratégie de DD : deux sont axés sur la facilitation, c'est-à-dire aider notre organisation à intégrer le DD à tous les aspects théoriques et pratiques de ses opérations, et les deux autres sont axés sur les résultats, c'est-à-dire qu'ils donnent lieu à l'établissement d'objectifs précis en matière de rendement pour assurer le virage écologique. Ces buts sont les suivants :

- préparer les gestionnaires à contribuer au DD;
- préparer les employés à contribuer au DD;
- rendre nos opérations plus écologiques pour contribuer au DD;
- améliorer nos programmes de façon à contribuer au DD.

Nous préparerons mieux nos gestionnaires en les incitant à participer à des activités de conscientisation et d'orientation sur les prises de décisions intégrées. Nous encouragerons nos employés à contribuer au DD en les guidant et en leur donnant la chance de participer à des initiatives écologiques. Avec la stratégie, nous nous engageons à poursuivre l'écologisation de nos opérations internes en renforçant nos processus et procédures de gestion. Elle explore en plus le potentiel de mesurer et de contribuer au DD par l'entremise de nos activités essentielles et en collaboration avec notre vaste réseau d'ententes et de partenariats coopératifs.

Les résultats clés que vise la Stratégie de DD 2001-2004 sont les suivants : un leadership accru, un effectif de plus en plus informé, compétent et motivé, un meilleur service aux Canadiens, une assurance accrue de la conformité en matière environnementale, la réduction des retombées écologiques, l'économie des ressources, l'amélioration des systèmes de gestion et une meilleure image de marque.

Lors de l'élaboration de la Stratégie de DD et de notre plan d'action, nous avons reconnu l'importance de faire preuve de réalisme relativement à ce qui peut être accompli à court et à moyen terme. Pour changer en permanence l'organisation de manière à appuyer et à faire avancer le DD à long terme, il est crucial de pondérer notre vision et d'utiliser le mieux possible nos ressources. Pour continuer sur notre lancée, il faut établir des buts que les employés et les gestionnaires sont en mesure d'atteindre, puis les réaliser.

Nous relèverons ce défi d'abord en intégrant le concept de DD à notre mode de planification et de gestion au niveau de l'entreprise, des programmes et des opérations. Deuxièmement, lorsque nécessaire, nous créerons de nouveaux outils et élaborerons de nouvelles initiatives afin de soutenir celles qui existent. Troisièmement, nous intensifierons nos partenariats et notre collaboration aux efforts de coordination avec d'autres organismes.

Nous collaborerons avec d'autres organismes gouvernementaux à l'application d'une approche coordonnée pour l'intégration du DD aux opérations du gouvernement telles que nos pratiques de gestion de l'approvisionnement, du parc automobile et des terrains. Par ailleurs, nous continuerons de collaborer avec les autres

ministères du gouvernement et avec le secteur privé pour aider à assurer l'atteinte des engagements du Canada relatifs aux changements climatiques et autres, lorsque possible. Nous continuerons également de collaborer avec nos homologues des États-Unis à la réalisation de projets conjoints à la frontière dans le contexte du DD.

En conclusion, l'un des principaux motifs du passage au statut d'agence, en 1999, consistait à accroître la transparence de l'organisation et à améliorer la reddition de comptes auprès des clients : c'est-à-dire le Parlement et les Canadiens. C'est ainsi qu'il nous est possible de gagner la confiance du public, sans laquelle nous ne pourrions pas remplir notre mandat. Face à nos obligations de faire rapport au Parlement, nous nous réjouissons à l'idée de respecter nos échéances et de faire état des progrès accomplis dans le rapport annuel qu'il nous faut présenter sur notre rendement en matière de DD.

Notre rôle

L'ADRC a le mandat de fournir aux Canadiens un système efficace, hautement intégré, pour l'application de la législation fiscale du gouvernement fédéral et des provinces participantes. L'Agence assure l'application d'importantes lois comme la *Loi de l'impôt sur le revenu*, le *Tarif des douanes*, la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur les douanes*, la *Loi sur la taxe d'accise* et la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*. L'ADRC assume la responsabilité d'une gamme de services et de programmes visant à :

- recouvrer les recettes et appliquer la législation fiscale pour le compte du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires;
- offrir des services frontaliers et appliquer la législation régissant le commerce international et les voyages;
- exécuter certains programmes de prestations socioéconomiques à l'intention des Canadiens.

L'annexe 1 de ce document renferme une description des secteurs d'activité et de la structure organisationnelle de l'ADRC.

Nos programmes

L'ADRC s'occupe d'administration et non pas d'élaboration de politiques. Elle applique plus de 185 lois, règlements, incitatifs, crédits, surtaxes et conventions fiscales internationales pour le compte d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement.

Dans le cadre de l'exécution de nos programmes, nous collaborons avec de nombreux ministères du gouvernement, nous influençons la vie de presque tous les Canadiens et nous accueillons à nos postes frontaliers tous les visiteurs souhaitant séjourner au pays.

Nos décisions administratives et notre mode de fonctionnement ont manifestement une incidence sur le bien-être socioéconomique et la sécurité des familles et collectivités canadiennes, sur la prospérité des entreprises, et sur l'abordabilité et la viabilité de bon nombre de programmes sociaux auxquels les Canadiens tiennent beaucoup. Nous appuyons les vastes objectifs socioéconomiques et environnementaux de l'État dans le cadre des services que nous offrons à nos clients, entre autres :

- le contrôle et le suivi de l'importation de marchandises contrôlées et réglementées;
- l'interdiction d'entrée des personnes inadmissibles et des marchandises prohibées, en particulier les espèces menacées d'extinction, les substances appauvrissant la couche d'ozone, les substances toxiques et les marchandises et déchets dangereux;
- la promotion de l'observation volontaire des lois, règlements et ententes dont l'application relève de l'ADRC, facilitant ainsi la répartition juste, équitable et durable des coûts et avantages du développement dans l'ensemble de la société canadienne;
- la volonté de faciliter l'observation de la législation fiscale, l'importation et l'exportation de marchandises, les paiements, l'obtention de prestations et le passage à la frontière.

Notre mandat nous permet, dans une certaine mesure, d'exercer une influence directe sur les résultats du DD, mais nous avons passablement plus de possibilités de le faire de façon indirecte. Ainsi, nous ne pouvons rien changer à la politique fiscale, mais nous pouvons par contre assurer l'exécution efficace, économique, efficace et écologique des programmes fiscaux. Nous sommes également d'avis qu'il nous appartient d'influencer les entités fédérales qui formulent les lois et politiques lorsque, compte tenu de notre situation privilégiée sur le plan administratif, nous constatons certaines améliorations à apporter.

La concrétisation d'un traitement plus rapide et plus efficace, souvent à l'aide de la technologie de l'information et des réseaux numériques, est largement compatible avec le DD. La rapidité du traitement et la réduction des coûts liés à l'observation contribuent à améliorer la compétitivité de l'industrie canadienne et à rehausser la qualité de vie des Canadiens. Cela peut se traduire par moins d'automobiles immobilisées à la frontière, moins de papier consommé pour la production des déclarations de revenus, et plus de temps à consacrer aux loisirs ou aux affaires.

L'ADRC perçoit chaque année plus de 275 milliards de dollars de recettes brutes pour le compte du gouvernement fédéral et des provinces, et ses dépenses de fonctionnement atteignent 3 milliards de dollars.

Nos opérations internes

Nos secteurs d'activité de base reposent sur un large effectif et de vastes opérations internes rattachées entre autres à l'acquisition de produits et services, aux biens immobiliers, aux services de publication, aux services de laboratoire, au parc automobile, à la technologie de l'information et à la gestion.

Opérations clés de l'ADRC

Biens immobiliers :

- 104 installations dont nous sommes propriétaires, représentant 42 000 m^2
- 190 installations louées, représentant 970 000 m^2
- 564 autres installations mises à la disposition de l'ADRC par d'autres organisations en vertu de la *Loi sur les douanes*, représentant 30 600 m^2

Approvisionnement :

- achats annuels de 500 millions $

Parc automobile :

- 621 véhicules automobiles, représentant moins de 3 % du parc automobile du gouvernement fédéral

Publications :

- 3 170 formulaires internes et publics*
- 564 publications internes et publiques*

Documents et entreposage :

- 21 millions $ par an pour les locaux et le personnel chargé de la gestion de l'information
- 13 centres de distribution de formulaires

Les ressources humaines constituent largement notre principal investissement interne. Notre approche en matière de gestion des ressources humaines illustre notre engagement à attirer, à former et à garder un personnel à l'image de la diversité canadienne, qui est l'un des grands objectifs de DD du gouvernement fédéral.

* Ces chiffres ne comprennent pas les trousses et composantes des déclarations de revenus des particuliers (T1), nos publications techniques et nos manuels opérationnels.

Notre effectif est réparti entre cinq directions générales opérationnelles de l'Administration centrale, cinq directions générales fonctionnelles chargées du soutien et six bureaux régionaux coordonnant la prestation des services dans quelque 850 bureaux au Canada.

L'ADRC a aussi un besoin important de ressources immobilières. Nos employés offrent des services de haute qualité à partir des bureaux des services fiscaux, des centres de traitement, des centres d'appels, des kiosques saisonniers, des opérations à guichet unique, des entrepôts, des aéroports, des postes frontaliers, des quais, des appontements et des ponts. Outre les centres de services situés dans les grandes villes, les petites municipalités et les régions éloignées, on trouve également des employés sur la route dans des véhicules d'inspection et d'autres travaillant sur place dans la résidence ou l'entreprise d'un client.

Par ailleurs, dans certains postes frontaliers, l'ADRC met aussi gratuitement des locaux à la disposition d'autres organismes comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Citoyenneté et Immigration Canada.

La mise en oeuvre d'un programme cohérent pour l'écologisation des opérations dans les installations de l'ADRC pose certaines difficultés compte tenu des trois types d'installations dans lesquelles nos secteurs d'activité sont aménagés. Près de 91 % de nos employés travaillent dans des installations louées, dont la plupart par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans des immeubles du secteur privé ou dans des édifices appartenant à l'État. Nous devons négocier les modalités et travailler en collaboration avec des fournisseurs de services pour assurer l'exécution des programmes dans ces installations, qui constituent le segment le plus important de notre portefeuille immobilier.

Un autre 5 % de nos employés travaillent dans des installations autorisées, telles que les aéroports et les ponts et le tunnel à péage internationaux, qui sont mis sans frais à la disposition de l'ADRC en vertu de la *Loi sur les douanes.* Par mesure d'uniformité, nous devons également négocier les modalités de prestation de nos programmes avec divers fournisseurs de services indépendants, notamment les opérateurs de ponts et de tunnels et les administrations aéroportuaires.

Enfin, un autre 4 % de nos employés travaillent ou vivent dans des installations appartenant à l'ADRC, entre autres des postes frontaliers, des quais, des appontements et des résidences.

C'est dans les installations dont nous sommes propriétaires que nous avons le plus de contrôle sur la gestion de l'environnement et le plus de responsabilité. Cependant, l'écologisation possible, notamment sur le plan de l'efficience énergétique et du recyclage, est souvent limitée du fait que les postes frontaliers sont vieux, de petite taille et situés en région éloignée; certains postes fonctionnent 24 heures par jour alors que les activités dans d'autres postes sont saisonnières.

Bon nombre de nos opérations douanières sont situées sur une grande lisière de terre humide et écologiquement fragile à la frontière canado-américaine; nos bureaux sont souvent situés près de sites locaux présentant un intérêt patrimonial ou culturel. Dans tous les cas, il faut essayer d'éviter ou de minimiser la perte des ressources irremplaçables du Canada.

Dans le cadre de l'Accord du Canada et des États-Unis sur leur frontière commune, nous cherchons à convaincre nos homologues américains d'entreprendre un certain nombre d'initiatives conjointes rattachées aux installations dans le but de réaliser des économies et d'accroître l'efficacité de nos opérations frontalières. Ces projets comprennent nos responsabilités liées à l'environnement.

La technologie de l'information (TI) et l'infrastructure connexe nécessitent aussi un large investissement de ressources de la part de l'ADRC. L'application de la technologie de l'information donne souvent aux organisations la possibilité de contribuer dans une large mesure aux composantes socioéconomiques et environnementales du DD par l'économie de temps, l'allégement du fardeau administratif et l'utilisation réduite du papier.

La gestion de l'information comprend non seulement la gestion de l'information et des documents internes, mais aussi la conservation des renseignements sur les contribuables, conformément aux prescriptions de la loi. De concert avec les Dépôts fédéraux des Archives nationales, nous avons participé au Projet d'analyse des fonds

documentaires volumineux pour trouver des solutions économiques et écologiques aux besoins de l'ADRC relatifs à la gestion des documents.

Chaque année, nous faisons appel à des organismes décentralisés pour l'acquisition de plus de 500 millions de produits et de services. L'élimination est l'affaire de nos opérations internes et programmes. Dans le cadre des opérations internes, nous éliminons les terrains excédentaires, et les fournitures et le matériel désuets ou redondants, conformément à la politique, de la même façon que tous les autres ministères et organismes gouvernementaux. Nos programmes frontaliers s'occupent pour leur part d'éliminer de façon sécuritaire la plupart des marchandises saisies et abandonnées.

Nous exploitons un laboratoire scientifique offrant une vaste gamme de services de consultation d'ordre scientifique, analytique et technique à l'appui de l'application des politiques fiscales, frontalières et commerciales. Par ailleurs, nous possédons un parc de 621 véhicules, soit moins de 3 % du parc automobile du gouvernement fédéral.

Nos services de publication assurent le soutien des clients internes et externes en mettant à leur disposition des formulaires, des publications, des manuels techniques et opérationnels, des rapports et d'autres documents. Bien que l'on constate une utilisation accrue des formulaires et documents sur support électronique à l'interne et à l'externe (une hausse de 228 % par rapport à 1999-2000), nous publions néanmoins plus de 2 000 nouveaux formulaires et publications par an, ou en version révisée.

Sous plusieurs aspects, nos opérations internes, notamment notre parc automobile, sont modestes comparativement à ceux d'autres organismes fédéraux. Cependant, tous les immeubles, véhicules et services d'approvisionnement rattachés à nos opérations ont globalement un impact manifeste sur l'environnement, notamment pour ce qui est des préoccupations relatives aux changements climatiques, à la qualité de l'air, de l'eau et du sol, et à la conservation de l'énergie et de l'eau. Ainsi, on évalue à plus de 18 milliers de tonnes métriques les émissions de dioxyde de carbone produites chaque année par les installations appartenant à l'ADRC et notre parc automobile. Cela n'est pas suffisant pour que l'ADRC fasse partie des 10 principaux pollueurs

du gouvernement fédéral, mais nous nous classons parmi les 15 premiers.

Nos opérations sont assujetties à toutes les lois et à tous les règlements fédéraux en matière d'environnement, ainsi qu'à la plupart des politiques fédérales. Cependant, depuis le passage au statut d'agence, notre organisation jouit d'une plus grande marge de manœuvre pour adapter ses politiques et procédures administratives, ce qui nous donne plus de possibilités d'intégrer les préoccupations socioéconomiques et environnementales à la gestion de nos opérations.

En résumé, l'effet global des nombreuses petites améliorations apportées à nos opérations matérielles, à nos programmes et à la prestation des programmes peut s'avérer très avantageux surtout en ce qui concerne l'économie, la qualité de vie et l'environnement. C'est au chapitre de la gestion des retombées écologiques de nos opérations et de nos programmes que nous avons le plus de possibilités et de contrôle en ce qui a trait aux résultats du DD. C'est d'ailleurs sur ces questions qu'est axée notre deuxième Stratégie de DD.

À l'heure actuelle, notre Stratégie de DD complète le Plan d'entreprise de l'ADRC. La Stratégie de DD fait état des plans opérationnels qui contribuent au DD en encourageant la gérance de l'environnement, et le Plan d'entreprise fait état des plans d'action des programmes qui contribuent au DD en mettant l'accent sur la promotion de l'observation de la législation fiscale, commerciale et douanière du Canada. Nos objectifs en matière de DD seront presque atteints une fois que les deux processus de planification seront intégrés. Cette intégration fera en sorte que nos opérations et nos programmes pourront systématiquement déceler et mesurer les répercussions possibles sur les trois aspects du DD.

Nos antécédents

En 1993, Revenu Canada s'engageait à appliquer le Plan vert du Canada et le Code de gérance de l'environnement par l'élaboration d'un plan d'action sur la protection de l'environnement. En 1995, notre ministre a renouvelé notre engagement à cet égard en signant le Guide de l'écogouvernement avec les autres ministres du

gouvernement fédéral. En vertu de cet engagement, nous avons reconnu qu'il nous appartient de gérer nos opérations de manière à minimiser les retombées néfastes sur l'environnement afin de contribuer à la qualité de vie des gens et à l'économie canadienne. Par la même occasion, nous avons pris les premières mesures d'intégration du DD à notre mode de fonctionnement par l'élaboration d'une première Stratégie de DD, conformément aux amendements apportés à la *Loi sur le vérificateur général*.

La stratégie, déposée à la Chambre des communes en 1997, a orienté notre direction en fixant trois buts, soit :

- accroître les capacités internes de contribution au DD grâce à la sensibilisation, à l'engagement, à la compréhension et à l'acquisition de compétences;
- intégrer le DD aux principaux outils et processus de gestion;
- réduire les retombées écologiques des opérations.

Le premier but posait un défi de taille, soit un changement culturel d'envergure au sein d'une vaste organisation décentralisée en voie de transformation profonde et rapide sur le plan organisationnel.

Le deuxième but visait à nous simplifier la tâche et à accroître notre efficacité par l'amélioration des systèmes de gestion existants de façon à les rendre plus compatibles au DD.

Le troisième but était directement rattaché à l'engagement pris en 1995 par tous les ministres fédéraux de rendre leurs opérations plus écologiques pour les fins du DD. On y précisait certaines des mesures initiales à prendre pour faire avancer le DD, soit passer d'une méthode de gestion ponctuelle à une méthode de gestion préventive.

Le plan d'action de la Stratégie de DD, en 1997, comportait 11 objectifs, 27 échéances et 92 engagements. Une soixantaine de ces engagements devaient être réalisés avant décembre 2000; cependant, les autres sont des engagements continus ou des engagements à long terme dépassant les trois années d'application de la Stratégie de DD, finissant en 2004.

Réalisations

Au cours de la période de trois ans visée par la première Stratégie de DD, nous nous sommes familiarisés graduellement avec le DD. Nous n'étions pas seuls. Nous avons fait partie de comités interministériels et de groupes de travail chargés des questions d'intérêt commun, entre autres l'établissement des échéances, l'analyse comparative, l'évaluation du rendement, les obligations légales, le contrôle, la production des rapports sur le rendement et l'adoption de pratiques communes.

À l'interne, les premières mesures prises en matière de DD consistaient à améliorer nos communications. Nous avons mis sur pied un réseau comportant trois niveaux de représentants du DD à l'ADRC, des comités de direction générale et de région, et un site intranet pour le DD; nous avons aussi produit des rapports de rendement et des rapports sur les plans d'action relatifs au DD. Nous avons organisé de nombreuses séances d'information à l'intention des comités et de la direction, notamment une séance d'information exhaustive à l'intention de notre nouveau conseil de direction. Le résultat le plus significatif s'est avéré être l'intérêt accru et manifeste suscité par le DD à tous les niveaux de l'organisation.

Les efforts déployés pour intégrer le DD à nos processus de gestion ont conduit aux contrats de responsabilisation en matière de DD à l'intention de la haute direction. Depuis 1998, le Plan d'entreprise et le rapport sur le rendement renferment également des plans et des rapports portant sur le DD.

Nous avons entrepris le processus de réduction des retombées écologiques de nos opérations en essayant de mieux comprendre l'ampleur et la nature des enjeux. Nous nous sommes intéressés de plus près à l'assurance de la conformité dans les installations nous appartenant dans nos six régions. À cet égard, nous avons renforcé le régime d'évaluation environnementale des projets, nous avons validé notre répertoire des réservoirs de stockage et modernisé nos réservoirs à essence, nous avons procédé à une évaluation des divers sites contaminés et pris des mesures correctives. Nous nous sommes aussi intéressés à la prévention de la pollution en dressant des inventaires et en établissant les critères de base pour l'évaluation des progrès accomplis. Nous avons par exemple effectué des enquêtes sur les déchets à certaines installations louées ou

nous appartenant et procédé à la mise en place de programmes de gestion des déchets afin qu'ils servent de modèles pour les programmes de déchets à venir.

Outre les engagements prévus, nous avons aussi collaboré avec nos collègues des autres ministères sur un certain nombre de priorités, entre autres un cadre fédéral en matière de DD, un plan d'action coordonné pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre qui contribuent aux changements climatiques, l'adoption d'une approche commune pour la gestion des sites fédéraux contaminés, l'élaboration de mesures communes d'évaluation du rendement et l'élaboration de modules de formation et de sensibilisation à l'intention des cadres supérieurs et des employés.

Nous avons collaboré plus étroitement avec des organisations telles que Ressources naturelles Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour réaliser nos objectifs communs en matière de DD, notamment sur le plan de l'efficience énergétique et du virage écologique dans les installations louées. Nous avons également collaboré avec nos homologues des États-Unis pour nous assurer que les projets conjoints relatifs aux installations frontalières contribuent au DD.

Vers la fin de la période visée par la première Stratégie de DD, l'ADRC a été l'un des six organismes fédéraux invités par le Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) à évaluer leurs progrès respectifs. Cette autoévaluation nous a encouragés à passer en revue les outils et processus en place pour gérer nos engagements selon le point de repère reconnu, la norme ISO 14001 élaborée par l'Organisation internationale de normalisation.

Tout au long des trois années visées par la Stratégie de DD, le CEDD a présenté de nombreux rapports au Parlement sur les efforts déployés par le gouvernement fédéral dans le cadre de l'écologisation de ses opérations et de la gestion de ses engagements en matière de DD. Bon nombre de ces rapports ont été rédigés à partir de renseignements fournis au CEDD par des organismes fédéraux, y compris l'ADRC.

Nous avons entrepris la mise à jour de notre Stratégie de DD pour les trois prochaines années en procédant à l'examen interne de notre Stratégie de DD à la lumière des

lignes directrices du CEDD, publiées dans son rapport de décembre 1999. Ce processus comportait l'examen des progrès accomplis eu égard à nos engagements, l'évaluation de notre première Stratégie de DD et l'examen des changements opérationnels qui ont favorisé la réalisation de nos engagements.

Nous avons également entrepris le processus de consultation se rapportant à la Stratégie de DD en participant à une séance de consultation réunissant de nombreux intervenants d'autres organismes fédéraux et en procédant à de vastes consultations internes. Le processus de consultation prévoyait un examen de nos impacts sur le DD et des enjeux.

Vous trouverez des détails sur le processus d'examen à l'annexe 2 de ce document. Notre processus de consultation est décrit à l'annexe 3 et l'étude des enjeux se trouve à l'annexe 4. Ci-après, nous vous présentons un résumé des leçons tirées jusqu'à maintenant.

Leçons tirées

Grâce à l'expérience acquise au cours des trois dernières années, nous avons acquis la conviction que le DD est une initiative à long terme dont nous faisons l'apprentissage chemin faisant. Il est évident que la gestion méthodique des retombées écologiques et la production des rapports connexes nécessitent une approche disciplinée et un cadre organisationnel que nous ne possédions pas initialement.

L'évaluation des progrès accomplis depuis 1997 et la consultation des intervenants nous ont permis de dégager un certain nombre d'enjeux fondamentaux nécessitant une attention particulière au cours des trois prochaines années. Voici ce que nous avons appris :

- Nous devons faire preuve de leadership en matière de DD, prendre des engagements et aborder la planification et la mise en œuvre comme s'il s'agissait d'un programme plutôt que d'une initiative. Comme tout autre programme de changement organisationnel, le DD nécessite l'engagement de la haute direction, l'affectation de ressources et l'établissement d'un cadre de gestion efficace.
- Nous devons poursuivre nos efforts en vue d'amener les gestionnaires et employés à contribuer au DD. C'est un concept complexe que nous devons communiquer clairement à un effectif très varié. Le DD pose un défi de

taille au chapitre des communications pour en arriver à une compréhension et à une application holistiques du concept.

- Nous devons redoubler d'efforts pour réduire les répercussions de nos opérations internes sur l'environnement et le DD. Bien que, nous ayons une meilleure idée des impacts qu'il y a trois ans, nous devons continuer de définir notre contribution et de réaliser des initiatives qui nous permettrons de réduire le plus possible les retombées néfastes. Pour ce faire, nous devons engager des ressources et obtenir un appui sans faille de la direction.
- Nous devons renforcer et moderniser nos systèmes de gestion de façon à tenir compte des retombées de nos activités sur l'environnement et le DD.

  Pour respecter nos engagements en matière de DD, assumer avec assurance nos obligations relatives à la production des rapports et prendre des décisions éclairées eu égard aux plans éventuels, nous devons mettre sur pied un système efficace de gestion et de contrôle.
- Nous devons tirer parti des formidables possibilités qui s'offrent à nous dans le cadre de nos programmes pour faire preuve de leadership et promouvoir l'excellence sur le plan de la protection de l'environnement. Au cours des prochaines années, l'Agence alignera ses activités et son influence au niveau international. Étant donné que le DD prend de l'importance auprès des organismes internationaux, il est primordial de concentrer notre DD au-delà de nos opérations internes.

  Nous avons la possibilité de faire avancer le DD dans le cadre de la planification des programmes et de leur mise en oeuvre. Nous avons également la possibilité de rendre nos programmes plus écologiques, et de promouvoir le DD auprès des clients et intervenants.

L'examen de la Stratégie de DD de 1997 montre que des progrès importants ont été amorcés pour près de 89 % de nos 56 engagements qui seront complétés entre 1998 et le 31 mars 2000. De ce nombre, 30 % ont été respectés, 59 % sont à diverses étapes de la réalisation, et 11 % n'ont pas encore été amorcés.

Cependant, outre les engagements prévus, nous avons entrepris de nombreux projets et initiatives tout à fait inattendus. Certains découlent des changements apportés à nos opérations depuis 1997, le plus important s'étant produit à l'interne, en 1999, lors du passage au statut d'agence. Parmi les changements externes d'importance, soulignons notamment le renforcement de plusieurs politiques et lois fédérales dans le domaine de l'environnement. Ces changements internes et externes nous ont obligés à poursuivre l'intégration de l'environnement à notre mode de fonctionnement, entre autres pour la gestion du risque, l'évaluation du rendement, les opérations, les programmes, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

En résumé, notre premier plan de DD, manifestement ambitieux, visait sur un système de gestion bien établi à l'Administration centrale et dans les régions qui soit en mesure d'entreprendre sur le champ la mise en œuvre, l'évaluation, le contrôle et la production des rapports sur le rendement pour tous les aspects de nos secteurs opérationnels clés ayant un impact sur l'environnement. Il ne faut donc pas s'étonner outre mesure d'avoir constaté qu'une organisation aussi grande et aussi décentralisée que la nôtre a besoin de beaucoup de temps pour préparer, coordonner et mettre en œuvre des plans d'action à l'échelle nationale.

Compte tenu de ces difficultés, nous pouvons être fiers des progrès accomplis depuis trois ans pour réaliser nos engagements. Nous pouvons également être satisfaits des leçons tirées, grâce auxquelles nos efforts devraient être plus fructueux au cours des trois années qui viennent.

Tout en s'efforçant de mettre en place les mécanismes appropriés pour gérer les impacts environnementaux, nous sommes conscients du fait que le DD ne consiste pas seulement à réduire le nombre de déclarations. Nos efforts portent fruit à biens des points de vue. Par exemple, grâce à la participation de plusieurs ministères fédéraux, de l'ADRC et d'une entreprise énergétique du secteur privé, le

Centre de technologie d'Ottawa réalise annuellement des économies énergétiques de près de 500 000 $. Le Bureau des services fiscaux de Burnaby-Fraser a reçu un Earth Award de l'Association des propriétaires et gérants d'immeubles dans le cadre de l'initiative internationale Green Building Challenge 1998. Ce prix reconnaît les innovations sur le plan de la conception écologique liées à la qualité de l'air intérieur et à la gestion d'énergie. Ainsi, nous avons accru notre assurance de la conformité, réduit les risques et responsabilités éventuelles sur le plan environnemental, accru notre efficacité sur le plan de la consommation des ressources naturelles, amélioré la reddition de comptes et la production des rapports, et respecté, du moins en partie, notre engagement relatif à la gérance responsable. Nous avons la certitude que nos présents investissements pour la mise en place d'un solide régime de gestion de l'environnement sera avantageux à long terme pour l'organisation et les Canadiens, tant sur le plan environnemental que sur le plan financier.

Notre orientation

Vision de l'ADRC en matière de DD

Dans le cadre de son mandat, l'ADRC favorisera une économie prospère, une société juste et dynamique, et un environnement sain pour les générations d'aujourd'hui et de demain, en préconisant l'intégration des facteurs socioéconomiques et environnementaux dans ses décisions et ses activités.

Notre nouvelle Stratégie de DD tient compte des conclusions de l'examen de la gestion de la stratégie initiale, des opinions des intervenants, des attentes du CEDD, et des changements apportés à nos opérations depuis la présentation de la première stratégie.

Le processus d'examen et les consultations nous ont permis de constater que l'orientation adoptée dans la stratégie de 1997 était et reste appropriée pour notre organisation. Cependant, des améliorations sont possibles dans plusieurs domaines.

Nous voulons que cette stratégie nous permette de passer rapidement de la planification aux résultats. Nous voulons la brancher aux gens et aux programmes qui peuvent faire une différence. Nous voulons l'harmoniser plus étroitement avec nos initiatives organisationnelles et les processus de planification de nos activités de base.

Le changement le plus perceptible apporté à la nouvelle Stratégie de DD porte sur les buts à atteindre, soit quatre plutôt que trois. Deux visent à faciliter la tâche aux gestionnaires et aux employés. Ils permettront à nos principaux collaborateurs d'intégrer « la réflexion et l'action » en matière de DD à tous les aspects de nos activités. L'atteinte de ces buts nous permettra, en bout de ligne, d'atteindre les deux autres.

Ces deux autres buts touchent notre mode de fonctionnement et devraient avoir pour effet de réduire l'impact de nos opérations et de nos programmes sur l'environnement. La prévention de la pollution, la conservation de l'énergie et la limitation des risques et responsabilités en matière d'environnement font toujours partie des objectifs comme en 1997.

Voici les buts de la nouvelle Stratégie de DD :

- préparer les gestionnaires à contribuer au DD;
- préparer les employés à contribuer au DD;
- rendre nos opérations plus écologiques pour contribuer au DD;
- améliorer nos programmes de façon à contribuer au DD.

Un autre changement consiste à harmoniser la Stratégie de DD avec le cycle de la planification administrative. La mise en oeuvre de notre Stratégie de DD se déroulera du 1er avril 2001 au 31 mars 2004.

Dans l'ensemble, les résultats escomptés de la nouvelle Stratégie de DD sont les suivants :

- leadership accru;
- effectif de plus en plus informé, compétent et motivé;
- observation accrue des lois et règlements sur la protection de l'environnement;
- réduction des retombées écologiques;

- efficacité accrue (financière et environnementale) en ce qui a trait à la consommation d'énergie, de papier, d'eau et de produits non écologiques;
- amélioration du taux de satisfaction entre les employés et la clientèle;
- amélioration de l'image de marque de l'organisation.

Principes directeurs

Lors de la mise à jour de la Stratégie de DD, nous avons adopté les principes suivants pour orienter notre action :

leadership : Promouvoir le DD dans le cadre de nos mesures, de nos politiques et de nos programmes.

reddition de comptes : Définir notre rôle en matière de DD et rendre des comptes à cet effet.

processus décisionnel intégré : Promouvoir l'intégration du DD aux règles, au mode de fonctionnement et aux mécanismes de notre processus décisionnel.

prise de décisions éclairées : Fournir les connaissances et l'information nécessaires à l'avancement du DD.

approche axée sur les résultats : Faire en sorte que les mesures que nous prendrons conduiront à des résultats mesurables sur le plan du DD.

responsabilité partagée et collaboration : Le DD est la responsabilité du gouvernement dans son ensemble et de tous les Canadiens. Nous collaborerons le plus possible avec les collègues, les clients et les partenaires à la réalisation de nos buts et objectifs communs.

gérance de l'environnement et observation : Remplir ou dépasser les exigences de la législation fédérale sur l'environnement, et appliquer les pratiques exemplaires eu égard aux questions environnementales liées à l'évaluation des projets, à l'approvisionnement, aux déchets, à l'énergie, à l'eau et à l'utilisation du papier.

Buts et objectifs de l'ADRC en matière de DD

La section qui suit fait part des buts, objectifs et résultats que nous espérons atteindre grâce à la Stratégie de DD, entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2004. On retrouve aux pages 40-61 de ce document le plan d'action complet, accompagné des mesures de rendement, des responsabilités et des partenariats.

Premier but – Préparer les gestionnaires à contribuer au DD

> *Au cours des dix dernières années, les préoccupations d'ordre éthique, auxquelles les entreprises accordaient relativement peu d'importance, sont graduellement devenues partie intégrante de leur processus décisionnel.* (Olev Edur, Giving Back, CMA Management, juillet-août 2000, p. 15)

Le DD est une initiative horizontale touchant tous les secteurs d'activité, régions, opérations et programmes. Il a des conséquences pour l'ensemble du gouvernement fédéral et des conséquences à l'échelle mondiale. À titre de gestionnaires d'une grande organisation, nous devons faire en sorte que notre organisation soit partie de la solution plutôt que partie du problème.

Le DD repose sur un processus décisionnel intégré. Traditionnellement, les décisions étaient surtout fondées sur les conséquences financières. La mise en œuvre du DD nécessite que les décideurs adoptent une approche holistique et tiennent compte non seulement des conséquences financières de la décision envisagée, mais aussi des conséquences sociales et environnementales possibles. Au sein de notre organisation, nous pourrions parler de l'écologisation de nos décisions étant donné que nous avons déjà l'habitude d'en évaluer les conséquences financières.

Il est essentiel que les gestionnaires fassent preuve de leadership pour intégrer le DD à la culture d'entreprise et démontrent le changement de cap, soit de la pensée traditionnelle à la pensée holistique. Les gestionnaires peuvent également intégrer le DD au milieu de travail en jouant leurs rôles de défenseur des valeurs de l'entreprise, de communicateur, de mentor et de modèle de comportement.

Au cours des années qui viennent, notre organisation procédera à un renouveau administratif visant à accroître l'efficacité de la planification, de la prise de décisions, de la gestion des ressources et de la reddition de comptes. Cette initiative pourrait nous aider à évaluer et contrôler de façon efficace les progrès accomplis eu égard à la réalisation de certains objectifs de notre Stratégie de DD.

Les gestionnaires des secteurs opérationnels de l'organisation sont en voie de renforcer le système de gestion de l'environnement (SGE) pour leurs activités. Le SGE nous aidera à adopter une attitude plus disciplinée et plus proactive pour la gestion des enjeux environnementaux et des possibilités qui nous sont offertes à cet égard, grâce à l'adoption d'une approche systématique permettant de garantir une amélioration continue : relever les problèmes, planifier les mesures à prendre pour en réduire l'impact, contrôler les résultats des mesures prises, et apporter des rajustements nécessaires. Ce processus nous permettra aussi de fournir aux intervenants des données plus exactes et plus utiles sur le rendement.

À titre de gestionnaires des services, opérations et secteurs de programme, voici les mesures à prendre pour atteindre le premier but :

1. faire preuve de leadership et d'engagement en considérant le DD comme une valeur de l'entreprise, en adoptant une politique sur le DD et en reliant la Stratégie de DD aux initiatives organisationnelles et aux processus de planification existants;

2. mieux faire connaître le DD et accroître nos compétences et connaissances à cet égard à tous les niveaux de l'organisation;

3. prendre l'habitude d'intégrer le processus décisionnel lors de la prise de décisions relatives aux programmes, aux politiques et aux opérations;

4. renforcer les systèmes de gestion, les cadres d'évaluation du rendement et les systèmes de contrôle pour suivre de près la réalisation de nos engagements en matière de DD, et promouvoir l'amélioration continue pour obtenir des résultats à cet égard.

Nous adopterons aussi des pratiques exemplaires de gestion pour les enjeux environnementaux relatifs à la consommation de papier, à l'approvisionnement, à la gestion des déchets, à l'efficience énergétique, et à la gestion des terrains, du parc automobile et de l'eau.

Le résultat attendu est le suivant : pouvoir compter sur une équipe de gestionnaires bien renseignés, qui s'engagent à fond et appuient sans réserve les mesures visant à accroître les retombées positives de nos opérations et de nos programmes sur l'économie, la société et l'environnement.

Deuxième but – Préparer les employés à contribuer au DD

> *La réussite du programme d'écologisation du gouvernement dans votre département ou agence dépendra de la coopération, l'acceptation et la participation des employés.* (Savoir communiquer l'écologisation du gouvernement, Environnement Canada, p. 2)

L'ADRC compte un vaste effectif composé d'employés dynamiques, compétents et soucieux de la collectivité recherchant certainement l'excellence et qui font preuve d'un professionnalisme exemplaire. Imaginons un instant les résultats phénoménaux que nous pourrions obtenir en réussissant à mobiliser tous nos employés et à les motiver suffisamment pour qu'ils mènent à bien le virage écologique.

L'un des commentaires les plus fréquemment entendus lors des consultations internes est le suivant : nous devons redoubler d'efforts pour mieux faire connaître le DD à nos employés et leur donner l'occasion de participer aux initiatives à cet égard.

En tant qu'organisation, nous devons aider nos employés à contribuer au DD, c'est-à-dire :

1. leur fournir l'occasion de manifester leur engagement à l'égard du DD;
2. mieux faire connaître le DD et accroître les connaissances et compétences à cet égard;
3. aider les employés à appliquer les pratiques exemplaires de gestion pour les enjeux environnementaux rattachés à la consommation du papier, à l'approvisionnement, à la gestion des déchets, à l'efficience énergétique, ainsi qu'à la gestion des terrains, du parc automobile et de l'eau;

4. encourager les employés à participer aux initiatives de DD appuyées par l'ADRC, telles que Défi transport.

Le résultat attendu est le suivant : pouvoir compter sur 43 000 employés disposés à s'engager à fond de façon à accroître les retombées positives sur l'économie et l'environnement, et à améliorer par la même occasion la qualité de vie des Canadiens.

Troisième but – Rendre nos opérations plus écologiques pour contribuer au DD

Système de gestion de l'environnement : Un système de gestion de l'environnement (SGE) est la partie du système de gestion globale qui englobe la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les processus, les procédures et les ressources permettant d'élaborer, de mettre en oeuvre, de réaliser, de réviser et de tenir à jour la politique environnementale.

Dans l'immédiat, pour contribuer concrètement au développement durable, l'ADRC doit d'abord « mettre de l'ordre dans sa maison ». Une gestion efficace et écologique de nos opérations matérielles s'avérera avantageuse pour la qualité de vie de nos employés et des Canadiens, et pour l'économie.

L'un des principaux engagements de 1997 consistait à mettre sur pied un SGE pour les opérations clés, d'ici au 31 mars 2002. Ces opérations comprennent notamment les installations dont nous avons la garde, les parcs automobiles, l'approvisionnement, la gestion de l'information et le laboratoire.

La vérification de la mise en oeuvre de la stratégie de 1999 a confirmé que plusieurs composantes du SGE sont déjà présentes dans plusieurs de ces éléments. Nous avons par contre d'importants écarts à combler, surtout en ce qui touche la documentation, le contrôle et l'évaluation du rendement.

Le but ultime d'un SGE est d'éventuellement démontrer la réduction des impacts sur l'environnement et les économies réalisées sur le plan des ressources. Pour ce faire, nous comptons fixer des échéances réalistes, puis mesurer et contrôler systématiquement l'impact de nos initiatives à cet égard à l'intérieur d'un cycle d'amélioration continue.

Bien que le processus semble assez simple, nous avons appris, au cours des trois dernières années, que la réalité était toute autre. L'établissement d'un rapport plausible nécessite des données de base plausibles et des échéances réalistes sans oublier des moyens efficaces de mesurer et de contrôler les résultats. La cueillette de ces données fondamentales dans une organisation aussi grande et décentralisée que la nôtre s'est avérée difficile parce qu'elle nécessite la mobilisation de beaucoup de ressources, qu'elle prend du temps et qu'elle coûte parfois très chère. C'est toutefois une tâche essentielle.

Nous continuerons à élaborer et à mettre en oeuvre un SGE conforme à la norme ISO 14001. Suite à ce que nous avons appris, nous avons précisé notre engagement à concentrer nos ressources sur les aspects environnementaux importants de nos opérations clés. D'ici le 31 mars 2002, nous aurons des programmes de gestion de l'environnement en place pour tous les aspects environnementaux. Ces programmes constituent des composantes clés d'un SGE et au fur et à mesure que nous les mettrons en oeuvre au fil de cette stratégie, nous verrons bientôt le SGE fonctionner à pleine capacité.

Les aspects environnementaux confirmés par le comité de gestion de l'environnement comprennent : l'approvisionnement, le papier, les déchets solides, la gestion de l'utilisation du sol (y compris les réservoirs de stockage, la construction d'immeubles, la conformité avec la législation en matière d'environnement et les sites contaminés), l'énergie, l'eau, l'équipement renfermant des substances appauvrissant la couche d'ozone, des substances dangereuses et le parc automobile.

De plus, d'ici au 31 mars 2002, nous comptons mettre en oeuvre toutes les composantes du cadre de mesure de rendement relativement aux réservoirs de stockage et à l'équipement renfermant des substances appauvrissant la couche d'ozone.

Cycle de gestion environnementale

Relativement aux questions liées aux installations, la Stratégie de DD de 1997 était axée sur nos propres installations. Dans le cadre de la nouvelle Stratégie de DD, nous entreprendrons sans tarder des mesures concernant notre vaste portefeuille d'installations louées. Pour ce faire, nous devrons, dans la plupart des cas, collaborer étroitement avec nos fournisseurs de services pour définir les rôles et responsabilités particulières rattachés à la réalisation des engagements à l'égard du DD dans un projet donné, entre autres pour l'établissement des données de base, l'évaluation des possibilités d'accroître le rendement, l'établissement d'échéances atteignables, la mise en oeuvre de diverses initiatives, l'évaluation et le contrôle des progrès accomplis, et la production des rapports connexes. Vous trouverez plus de renseignements sur nos rôles et responsabilités à l'annexe 5.

Pour atteindre notre troisième but, nous comptons réaliser les activités et les objectifs suivants :

1. faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD en continuant d'élaborer et de mettre en place un SGE compatible avec la norme ISO 14001 pour les aspects environnementaux que comportent les opérations clés;

2. utiliser de plus en plus un processus décisionnel intégré pour les grandes décisions d'ordre opérationnel en fournissant des lignes directrices aux planificateurs;

3. mesurer, surveiller et promouvoir l'amélioration continue en élaborant ou en mettant au point des systèmes administratifs aptes à évaluer la réalisation des engagements;

4. améliorer les partenariats, ou en établir des nouveaux, de manière à atteindre les buts et objectifs en matière de DD, entre autres :

   - appuyer l'approche coordonnée du gouvernement fédéral pour l'écologisation des opérations en réalisant des engagements qui sont en harmonie avec l'orientation du gouvernement sur le plan du DD;

   - continuer, de concert avec les autres ministères et organismes du gouvernement, à participer à l'initiative sur le changement climatique et aux autres initiatives prioritaires du virage écologique;

5. respecter ou dépasser les exigences de la législation fédérale en matière d'environnement, et adopter les pratiques exemplaires de gestion en ce qui a trait aux aspects importants.

Les résultats attendus sont les suivants : impacts réduits sur l'environnement et assurance accrue de la conformité grâce à l'amélioration des systèmes de gestion.

Quatrième but – Améliorer nos programmes de façon à contribuer au DD

Le processus de la Stratégie de DD applicable à l'ensemble de la fonction publique fédérale s'avère exigeant pour les ministères, à qui l'on demande de tenir compte des conséquences et de la portée plus large de leurs activités, de manière à promouvoir le bien-être des gens et à protéger leur environnement.
(8.21, Rapport du CEDD, 1998)

Nous avons la conviction de pouvoir contribuer au DD et de promouvoir celui-ci au-delà de nos opérations internes, étant donné que nous avons des programmes nous permettant d'appuyer notre mission et de collaborer avec bon nombre de nos clients, partenaires et intervenants.

Le quatrième but consiste à faire preuve de leadership dans un secteur qui préoccupe de plus en plus le grand public, parce que notre mode de fonctionnement indique clairement quelles sont nos valeurs à notre vaste réseau de clients, d'intervenants et de partenaires.

Ainsi, notre présence dans chaque poste frontalier en tant que premier point de contact des visiteurs nous donne une occasion en or de montrer l'engagement du Canada à l'égard du DD et ce, à plus de 100 millions de voyageurs par année. Nous sommes également en contact avec tous les Canadiens dans le cadre de l'administration des programmes fiscaux et des programmes de prestation. Voilà deux formidables occasions de manifester notre leadership et de montrer notre engagement et celui du gouvernement à l'égard du DD.

Nous avons une longue liste de partenaires au sein du gouvernement avec lesquels nous pouvons collaborer à la réalisation de ces objectifs. Au cours des deux prochaines années, au fur et à mesure que notre organisation réalisera ses objectifs généraux visant à créer des partenariats avec d'autres paliers de gouvernement et à jouer un rôle plus actif à l'échelle internationale, nous chercherons aussi à élargir les possibilités de collaborer avec ceux avec qui nous sommes en contact.

Nous nous efforçons actuellement de fournir à nos clients des processus équitables, simples, rapides et pratiques. Nous pouvons également faire en sorte que ces processus favorisent le choix d'options plus écologiques, axées sur l'élimination du papier, dans la mesure du possible. En décidant des changements à apporter à nos programmes, nous pouvons faire appel à notre vaste réseau d'intervenants pour connaître nos possibilités de contribuer au développement durable et, par la même occasion, les inviter à le faire.

Pendant la période visée par la présente Stratégie de DD, nous comptons améliorer nos programmes opérationnels de base de la façon suivante :

1. faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD comme suit :

   - trouver des façons de communiquer aux clients, partenaires et intervenants les valeurs de l'ADRC en matière de DD;
   - mettre en oeuvre des initiatives qui encouragent le respect des lois canadiennes, qui protègent la santé et la sécurité des Canadiens et qui favorisent l'écoefficacité.

2. prendre davantage de décisions intégrées relativement à la planification de nouveaux programmes;
3. mesurer et contrôler l'impact des programmes sur le DD;
4. renforcer et élaborer de nouveaux partenariats pour favoriser l'atteinte des buts communs en matière de DD;
5. trouver des solutions plus écologiques pour l'exécution des programmes afin de diminuer l'utilisation du papier, de réduire les déchets et de promouvoir les pratiques exemplaires touchant l'approvisionnement écologique.

Les résultats attendus sont les suivants : une satisfaction accrue de la clientèle et une meilleure image de marque.

Mesures à prendre pour atteindre nos objectifs

Plan d'action du DD

La Stratégie de DD 2001-2004 renferme les engagements pris dans le cadre du plan d'action des trois prochaines années. C'est la stratégie nationale sur laquelle les stratégies et plans d'action régionaux seront fondés. Une liste complète des engagements que chaque direction générale et région a adoptés sera incorporée sous forme de document d'accompagnement interne.

Les tableaux qui suivent donnent un aperçu des buts, des objectifs et des engagements compris dans ce plan d'action, que nous comptons réaliser, évaluer et contrôler au cours des trois prochaines années. Les objectifs s'appliquent uniformément à la plupart des buts et circonscrivent les engagements précis et mesurables que nous chercherons à réaliser.

Des mesures du rendement s'avéreront utiles pour évaluer nos progrès. Bien qu'un grand nombre de nos critères d'évaluation soient actuellement axés sur les extrants, nous passerons progressivement, au fur et à mesure que nous

comprendrons mieux le « DD appliqué », à la production de rapports qui chercheront à répondre à la question suivante : Est-ce que nous arrivons à changer quelque chose?

Dans la mesure du possible, pour ce qui est de nos engagements à l'égard de l'écologisation des opérations du gouvernement (voir le troisième but), nous utilisons les mesures-guides élaborées par le comité interministériel sur les mesures de rendement pour les opérations durables du gouvernement, auquel participe l'ADRC. Nous appuyons l'usage éventuel de mesures communes du rendement dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, ce qui simplifiera la production des rapports au Parlement. Nous continuerons, dans la mesure du possible, de collaborer avec les autres ministères et organismes à l'atteinte de ce but.

Un grand nombre de nos engagements seront réalisés en collaboration avec des collègues de l'ADRC et des autres organisations. La dernière colonne du tableau du plan d'action indique l'organisation responsable de l'engagement, à l'interne, ou le bureau de première responsabilité, le bureau de responsabilité complémentaire à l'interne, ou les partenaires de l'extérieur qui contribueront à la réalisation des engagements.

PREMIER BUT : PRÉPARER LES GESTIONNAIRES À CONTRIBUER AU DD

Enjeu du DD : engagement à l'égard du DD
Principes directeurs : leadership et processus décisionnel intégré

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
1.1 Faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD.	1.1.1	Reconnaître le DD comme une valeur de l'entreprise.
	1.1.2	Mettre au point la politique sur le DD.
	1.1.3	Compte tenu de sa nature horizontale, intégrer complètement le DD au processus d'établissement de rapports sur la planification des activités.
	1.1.4	Raccorder notre engagement à l'égard du DD aux messages opportuns dans le cadre du Programme de leadership à l'ADRC.
1.2 Utiliser de plus en plus un processus décisionnel intégré pour les programmes, les politiques et les opérations.	1.2.1	Formuler et appliquer les lignes directrices pour l'élaboration des plans et projets d'entreprise de manière à s'assurer que l'on tienne compte de tous les aspects du DD.

Enjeu du DD : persuader et appuyer les gestionnaires et les employés
Principe directeur : prise de décisions éclairées

1.3 Mieux faire connaître le DD et accroître nos compétences et connaissances à cet égard	1.3.1	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage du DD à l'intention des gestionnaires.
	1.3.2	Passer en revue les programmes permanents d'apprentissage pour dégager les possibilités de formation et de sensibilisation en matière de DD.
	1.3.3	Fournir aux gestionnaires du matériel d'orientation pour leur faciliter la gérance de l'environnement et de l'observation à cet égard.

Légende :

DGAE Direction générale des affaires de l'entreprise
DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGRH Direction générale des ressources humaines

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ valeurs de l'entreprise	DGAE /-/-
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ politique sur le DD	DGFA / directions générales, régions /-
le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC	■ Plan d'entreprise ■ plans d'entreprise de la direction générale ■ rapport de rendement annuel	DGAE / directions générales /-
le 1er avril 2001	ensemble de l'ADRC	■ Programme de leadership amélioré	DGRH /-/-
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ lignes directrices	DGFA / directions générales, régions /-
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ stratégie d'apprentissage	DGRH / DGFA /-
le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC	■ résultats des examens ■ hausse du nombre de programmes de formation comprenant la formation en matière de DD	DGRH (Services aux employés) /-/-
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ matériel d'orientation pour les gestionnaires	DGFA / directions générales, régions /-

Enjeu du DD : renforcer les systèmes de gestion
Principe directeur : approche axée sur les résultats

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
1.4 Évaluer, contrôler et promouvoir l'amélioration continue.	1.4.1	Intégrer le DD aux principaux outils de gestion.
	1.4.2	Dans le cadre du programme ordinaire de vérification, examiner périodiquement la mise en œuvre de la Stratégie de DD, et communiquer les constatations à la haute direction.
	1.4.3	Procéder à l'examen de la gestion de la Stratégie de DD 2001-2004 et à sa mise à jour pour 2004-2007.
	1.4.4	Réduire les écarts importants dans le système de gestion et de contrôle, surtout pour la Stratégie de DD, les procédures de documentation et la mise en oeuvre d'un processus pour la non-conformité et les mesures correctives.

DEUXIÈME BUT : PRÉPARER LES EMPLOYÉS À CONTRIBUER AU DD

Enjeu du DD : engagement à l'égard du DD
Principe directeur : leadership

2.1 Faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD.	2.1.1	Donner l'occasion aux employés de manifester leur engagement à l'égard du DD.

Enjeu du DD : persuader et appuyer les gestionnaires et les employés
Principe directeur : prise de décisions éclairées

2.2 Mieux faire connaître le DD et accroître nos compétences et connaissances en matière de DD.	2.2.1	Donner la possibilité aux employés de partager leurs idées, leurs initiatives et leurs réussites en matière de DD.
	2.2.2	Fournir aux employés du matériel d'orientation à l'appui des initiatives de gérance de l'environnement.
	2.2.3	Encourager la participation à des initiatives sur le DD approuvées par l'ADRC, notamment Défi transport.

Légende :

DGAE Direction générale des affaires de l'entreprise
DGC Direction générale des communications
DGFA Direction générale des finances et de l'administration

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	DD intégré dans : ■ la fiche d'évaluation équilibrée ■ la politique sur la gestion du risque ■ l'initiative sur les services de qualité	DGAE / - / -
à déterminer en se rapportant au plan de vérification annuel	ensemble de l'ADRC	■ vérifications	DGAE / directions générales, régions / -
le 31 décembre 2003	ensemble de l'ADRC	■ examen de la gestion de la Stratégie de DD 2001-2004 ■ mise à jour de la Stratégie de DD pour 2004-2007	DGAE / DGFA / - DGFA / directions générales, régions / intervenants
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ documentation ■ vérification	DGFA / directions générales, régions / -

à compter du 1er avril 2001	ensemble de l'ADRC	■ engagement des employés	DFGA / directions générales, régions / -

à compter du 1er avril 2001	ensemble de l'ADRC	■ augmenter le nombre de chances d'échanger de l'information	DGFA / DGC / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ matériel d'orientation	DGFA / - / -
permanent	ensemble de l'ADRC	■ niveau de participation accru	DGFA / directions générales, régions / autres ministères du gouvernement

TROISIÈME BUT : RENDRE NOS OPÉRATIONS PLUS ÉCOLOGIQUES POUR CONTRIBUER AU DD

Enjeu du DD : engagement à l'égard du DD
Principes directeurs : leadership et processus décisionnel intégré

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.1 Faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD en continuant d'élaborer et de mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement (SGE) compatible avec la norme ISO 14001.	3.1.1	Finaliser la politique environnementale de l'ADRC.
	3.1.2	Élaborer des programmes de gestion de l'environnement dans les aspects désignés des secteurs environnementaux : – approvisionnement – utilisation du papier – gestion des déchets solides – gestion des terrains – énergie – qualité et conservation de l'eau – parc automobile – gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone
	3.1.3	Adopter complètement tous les éléments d'un cadre d'évaluation du rendement pour : – les réservoirs de stockage – gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone
3.2 Utiliser de plus en plus un processus décisionnel intégré pour les programmes, les politiques et les opérations.	3.2.1	Formuler des lignes directrices visant à s'assurer que tous les aspects du DD sont pris en considération lors de l'élaboration des demandes de ressources opérationnelles.

Enjeu du DD : renforcer les systèmes de gestion
Principe directeur : approche axée sur les résultats

3.3 Évaluer, contrôler et promouvoir l'amélioration continue.	3.3.1	Concevoir et mettre au point les systèmes administratifs appropriés pour suivre le rendement relatif aux engagements d'ordre environnemental et de DD.

Légende :

DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGI Direction générale de l'informatique
DGIDD Direction de la gestion des immeubles et du développement durable

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 30 novembre 2001	ensemble de l'ADRC	■ approbation de la politique	DGFA / régions, directions générales / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ nombre de programmes de gestion de l'environnement préparés	DGFA / régions, directions générales / -
le 31 mars 2002 le 31 mars 2002	installations appartenant à l'ADRC installations appartenant à l'ADRC et systèmes de gestion du halon appartenant à l'ADRC dans les installations louées	■ cadre de mesure de rendement et documentation	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC et autres fournisseurs de services
le 31 mars 2003	DGFA (DGIDD) et régions	■ lignes directrices ■ résultats du projet	DGFA (DGIDD) / régions / -

le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC	■ les systèmes administratifs d'entreprise et / ou autres systèmes administratifs servant à surveiller le rendement et les engagements	DGFA / DGI / -

Enjeu du DD : améliorer les partenariats
Principe directeur : coopération

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.4 Améliorer ou créer de nouveaux partenariats pour favoriser la réalisation des objectifs communs relatifs au DD.	3.4.1	Continuer de participer aux initiatives, comités et groupes de travail interministériels concernant l'environnement et le DD.

Enjeu du DD : réduire les retombées écologiques
Principes directeurs : observation de la législation et gérance de l'environnement

3.5 Respecter ou dépasser les exigences de la législation fédérale en matière d'environnement, et adopter des pratiques exemplaires pour :	3.5.1.1	Passer en revue et évaluer le contenu écologique des cours actuels d'accréditation en gestion du matériel.
3.5.1 l'approvisionnement	3.5.1.2	Faire l'essai d'un programme de formation sur l'achat écologique auprès des agents d'approvisionnement de l'Administration centrale; communiquer aux autres les résultats du projet pilote.
	3.5.1.3	Inclure un devis environnemental dans les offres à commandes individuelles et nationales (OCIN).
	3.5.1.4	Accroître le nombre de clauses où l'achat écologique et le DD sont pris en considération dans le processus de passation des marchés, et préciser entre autres les critères de sélection à cet égard pour les demandes de propositions.
3.5.2 l'utilisation du papier	3.5.2.1	Élaborer des normes et procédures visant à réduire l'utilisation papier, ou revoir les normes et procédures existantes.

Légende :

DGAE Direction générale des affaires de l'entreprise
DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGI Direction de la gestion de l'information
DGM Direction de la gestion du matériel

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
permanent	Administration centrale	■ participation à des comités interministériels, etc.	DGFA / directions générales / autres ministères du gouvernement

le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ rapport d'évaluation	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2002	Administration centrale	■ nombre et pourcentage d'agents des achats ayant reçu la formation environnementale	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ nombre d'OCIN avec devis environnemental ■ nombre de commandes subséquentes à une OCIN	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ nombre de demandes de proposition et de contrats comportant des clauses sur le DD et l'achat écologique	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ normes de gestion des documents électroniques	DGFA (DGI) / - / -
permanent	ensemble de l'ADRC	■ disponibilité accrue des formulaires électroniques, des politiques et procédures, et des soumissions	DGFA / - / -
le 31 mars 2002	Administration centrale	■ protocole de présentation de soumission à la haute direction et aux comités du conseil de direction	DGAE / - / -
le 31 mars 2003	Administration centrale	■ présentations électroniques de documents pour les Archives nationales / Bibliothèque nationale	DGFA (DGI) / - / Archives nationales et Bibliothèque nationale

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.5.3 la gestion des déchets	3.5.3.1	Dans les installations prioritaires appartenant à l'ADRC, réacheminer en moyenne 50 % des déchets solides à destination des sites d'enfouissement.
	3.5.3.2	Adopter des pratiques exemplaires de gestion des déchets, notamment le recyclage, dans le reste des installations appartenant à l'ADRC.
	3.5.3.3	Dans les installations louées prioritaires, réacheminer en moyenne 70 % des déchets solides à destination des sites d'enfouissement.
	3.5.3.4	Obliger les entrepreneurs à proposer des plans de réduction des déchets pour tous les grands projets de construction, de rénovation et de démolition se rapportant aux installations appartenant à l'ADRC et aux installations louées.
	3.5.3.5	Adopter des pratiques exemplaires et entreprendre des initiatives liées à l'élimination d'articles désuets ou excédentaires (recyclage et réutilisation).

Légende :

DGFA	Direction générale des finances et de l'administration	DGM	Direction de la gestion du matériel
DGI	Direction de la gestion de l'information	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernernentaux Canada
DGIDD	Direction de la gestion des immeubles et du développement durable		

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2003	installations prioritaires appartenant à l'ADRC, dans la mesure du possible	■ quantité de déchets solides réacheminés en vue de l'élimination ■ pourcentage des services locaux de réacheminement utilisés	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2004	le reste des installations appartenant à l'ADRC, dans la mesure du possible	■ nombre et pourcentage d'emplacements dotés de programmes de réduction des déchets solides	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2004	installations prioritaires louées par l'ADRC, dans la mesure du possible (à établir en collaboration avec les régions et les fournisseurs de services)	■ nombre et pourcentage d'immeubles dotés de programmes de réduction des déchets solides ■ quantité de déchets solides réacheminés aux fins de l'élimination	DGFA (DGIDD) / directions générales, régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	tous les grands projets de construction, de rénovation et de démolition dans les installations louées ou appartenant à l'ADRC	■ nombre de projets comportant un devis sur le réacheminement des déchets	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ élaborer des lignes directrices nationales sur l'élimination des publications périmées	DGFA (DGI) / - / Centre canadien de l'échange du livre
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ envisager la possibilité d'intégrer le DD aux lignes directrices existantes	DGFA (DGM) / - / -
le 31 décembre 2002	ensemble de l'ADRC	■ évaluer et mettre en oeuvre le programme de dons d'uniformes excédentaires	DGFA (DGM) / régions / -

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.5.4 l'énergie	3.5.4.1	Élaborer et communiquer les pratiques de gestion exemplaires en matière d'efficience énergétique.
	3.5.4.2	Continuer de participer aux initiatives fédérales sur les changements climatiques.
	3.5.4.3	Dans les installations louées, négocier l'intégration des mesures d'efficience énergétiques.
	3.5.4.4	Adopter des mesures d'économie d'énergie et de conservation d'eau dans le cadre de l'Initiative des bâtiments fédéraux (ou autres programmes) lorsqu'une évaluation de la consommation d'énergie a démontré qu'une telle mesure est efficace.
	3.5.4.5	Dans les grands projets de construction et de rénovation, prévoir des mesures d'efficience énergétique lorsqu'elles sont possibles et rentables, et lorsqu'elles donneront des résultats pendant la durée de vie du projet.

Légende :

DGFA	Direction générale des finances et de l'administration	RNCan	Ressources naturelles Canada
DGIDD	Direction de la gestion des immeubles et du développement durable	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 30 septembre 2001	ensemble de l'ADRC	■ pratiques de gestion exemplaires en matière énergétique	DGFA (DGIDD) / directions générales, régions / RNCan, TPSGC ou autres fournisseurs de services
à réaliser dans le cadre de l'initiative fédérale sur les changements climatiques	installations appartenant à l'ADRC	■ niveau de participation aux initiatives	DGFA / - / initiative fédérale sur les changements climatiques
le 31 mars 2002	installations prioritaires louées par l'ADRC, dans la mesure du possible	■ nombre et pourcentage d'immeubles ayant fait l'objet d'une vérification énergétique et de travaux de rénovations	DGFA (DGIDD) / régions / RNCan, TPSGC et autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	immeubles prioritaires appartenant à l'ADRC	■ évaluations énergétiques ■ quantité d'énergie économisée	DGFA (DGIDD) / régions / RNCan, TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	grands projets de construction et de rénovation dans les installations appartenant à l'ADRC	■ nombre et pourcentage de projets de construction ou de rénovation comportant un devis en matière d'efficience énergétique ■ nombre et pourcentage de projets d'immobilisations où l'on a procédé à un examen des sources d'énergie renouvelable	DGFA (DGIDD) / régions / RNCan, É.-U., TPSGC ou autres fournisseurs de services, autres

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.5.5 la gestion des terrains • assurance de la conformité à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*	3.5.5.1	Renforcer le protocole visant à assurer le suivi et à faire état des activités recommandées dans les rapports d'examen préalable.
• grands projets de construction et de rénovation	3.5.5.2	Prendre des mesures pour écologiser les nouveaux projets d'immobilisations.
• assurance de la conformité à la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et au *Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domanial*	3.5.5.3	Renforcer le protocole visant à démontrer le respect de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et du *Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domanial.*
• respect de la politique fédérale sur les sites contaminés	3.5.5.4	Renforcer le protocole visant à démontrer le respect de la politique fédérale sur les sites contaminés.
	3.5.5.5	Évaluer et restaurer les sites contaminés à la lumière des pratiques exemplaires.
3.5.6 la gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO)	3.5.6.1	Gérer les inventaires de manière à réduire les émissions de SACO, conformément au *Règlement fédéral sur les halocarbures*.
	3.5.6.2	Appliquer le plan de gestion relatif à la conversion ou au remplacement des inventaires de SACO par des substances ou des technologies de rechange.

Légende :

DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGIDD Direction de la gestion des immeubles et du développement durable
DGM Direction de la gestion du matériel
TPSGC Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2002	tous les projets assujettis à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*	■ cadre de gestion de l'environnement, et documentation ■ nombre et pourcentage de projets examinés en fonction de l'application de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
permanent	tous les projets d'immobilisations et les grands projets de rénovation	■ nombre d'initiatives d'ordre écologique intégrées à chaque projet	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	installations appartenant à l'ADRC	■ nombre total de systèmes de réservoirs de stockage ■ nombre et pourcentage en conformité avec les lignes directrices	DGFA (DGIDD) / régions / -
le 31 mars 2002	installations appartenant à l'ADRC	■ cadre de gestion de l'environnement, et documentation	DGFA (DGIDD) / régions / -
permanent	installations appartenant à l'ADRC	■ nombre et pourcentage de sites classés selon le Système national de classification des lieux contaminés ■ pourcentage de sites remis en état	DGFA (DGIDD) / régions / -
à compter du 1er avril 2001	ensemble de l'ADRC – sites où il y a de l'équipement renfermant des SACO	■ nombre de sites dotés d'un inventaire de SMO ■ nombre et pourcentage de sites dotés d'un plan de gestion des SMO	DGFA (DGIDD) / régions / -
le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC – sites où il y a de l'équipement renfermant des SACO	■ nombre et pourcentage de remplacements par des substances de rechange	DGFA (DGIDD, DGM) / régions / -

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
3.5.7 la gestion du parc automobile	3.5.7.1	Réduire les émissions du parc automobile en augmentant le nombre de véhicules qui utilisent un carburant de substitution conforme à la *Loi sur les carburants de remplacement*.
	3.5.7.2	Continuer de faire état du niveau de conformité à la *Loi sur les carburants de remplacement*.
	3.5.7.3	Coordonner la formation et la sensibilisation concernant le parc automobile lorsque les occations se présenteront dans le cadre des initiatives gouvernementales sur les changements climatiques.
3.5.8 la gestion de l'eau	3.5.8.1	Améliorer le protocole de gestion de la qualité de l'eau.
	3.5.8.2	Élaborer et communiquer les pratiques exemplaires de gestion pour la conservation de l'eau.
	3.5.8.3	Dans la mesure du possible, intégrer des mesures de conservation de l'eau aux grands projets de construction et de rénovation.
3.5.9 la gestion des substances dangereuses	3.5.9.1	Revoir la gestion des matières dangereuses.
	3.5.9.2	Élaborer les stratégies et plans d'action nécessaires selon les besoins.
	3.5.9.3	Améliorer le protocole relatif au Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).
3.5.10 les urgences environnementales	3.5.10.1	Améliorer le protocole relatif aux urgences environnementales.

Légende :

DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGIDD Direction de la gestion des immeubles et du développement durable
DGM Direction de la gestion du matériel
TPSGC Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
à compter du 1er avril 2001	ensemble de l'ADRC	■ nombre et pourcentage de véhicules à combustible de remplacement	DGFA (DGM) / régions / -
Annuellement	ensemble de l'ADRC	■ rapport annuel	DGFA (DGM) / régions / -
le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC	■ nombre et pourcentage d'employés ayant suivi la formation et la sensibilisation concernant le parc automobile	DGFA / régions / initiative fédérale sur les changements climatiques
le 31 mars 2003	installations appartenant à l'ADRC qui consomment de l'eau de puits	■ cadre de gestion de l'environnement et documentation	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2002	installations appartenant à l'ADRC	■ pratiques exemplaires de gestion	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
à compter du 1er avril 2001	installations appartenant à l'ADRC	■ nombre de mesures de conservation de l'eau incluses dans les grands projets de construction et de rénovation	DGFA (DGIDD) / régions / TPSGC ou autres fournisseurs de services
le 31 mars 2003 (évaluation) le 31 mars 2004 (exigences du programme)	ensemble de l'ADRC	■ rapport d'évaluation ■ exigences du programme de gestion de l'environnement	DGFA (DGIDD, DGM) / à déterminer / -
à déterminer	ensemble de l'ADRC	■ plan d'action	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2003	ensemble de l'ADRC	■ cadre de gestion de l'environnement et documentation	DGFA (DGM) / - / -
le 31 mars 2002	ensemble de l'ADRC	■ cadre de gestion de l'environnement et documentation	DGFA (Sécurité) / régions / -

QUATRIÈME BUT : AMÉLIORER NOS PROGRAMMES DE FAÇON À CONTRIBUER AU DD

Enjeu du DD : engagement à l'égard du DD
Principes directeurs : leadership et processus décisionnel intégré

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
4.1 Faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD dans le cadre de nos programmes.	4.1.1	Trouver le moyen de communiquer notre engagement à l'égard du DD aux clients, partenaires et intervenants, et de susciter leur appui.
	4.1.2	Prendre des initiatives visant à favoriser l'observation des lois canadiennes, à protéger la santé et la sécurité des Canadiens, et à promouvoir l'écoefficacité.
4.2 Utiliser de plus en plus un processus décisionnel intégré pour les programmes, les politiques et les opérations.	4.2.1	Intégrer le DD dans les outils et pratiques de gestion des programmes.
	4.2.2	Intégrer le développement durable à l'élaboration des projets de programme et des initiatives nouvelles.

Enjeu du DD : renforcer les systèmes de gestion
Principe directeur : approche axée sur les résultats

4.3 Mesurer et contrôler les impacts de nos programmes sur le DD, et promouvoir l'amélioration continue.	4.3.1	Trouver le moyen de mesurer le rendement des programmes eu égard aux trois aspects du DD, et faire état des résultats.

Légende :

DCEPI Direction de la conception et de l'élaboration des projets importants
DGFA Direction générale des finances et de l'administration
DGPL Direction générale de la politique et de la législation
Douanes Direction générale des douanes

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2004	ensemble de l'ADRC	■ engagements pour la Stratégie de DD 2004-2007	Directions générales opérationnelles / - / -
le 31 mars 2004	régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP)	■ résultats du RSAP mentionnés dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) et le rapport annuel	Douanes (DCEPI) / - / -
le 31 mars 2004	programme de soins de santé pour les migrants	■ résultats mentionnés dans le RMR et le rapport annuel	Douanes (DCEPI) / - / autres ministères du gouvernement
le 31 mars 2004	programme de délivrance de permis préautorisés	■ résultats mentionnés dans le RMR et le rapport annuel	Douanes (DCEPI) / - / -
le 31 mars 2004	cadre de gestion des services	■ DD dans le cadre de gestion des services	DGPL / - / provinces et territoires
le 31 mars 2002	stratégie de développement des affaires	■ DD dans la stratégie de développement des affaires	DGPL / - / -
le 1er avril 2001	initiative d'autocotisation des douanes	■ DD dans l'initiative d'autocotisation des douanes	Douanes / - / -
à compter du 1er avril 2001	Administration centrale	Plans d'entreprise annuels	Directions générales opérationnelles / DGFA / -

le 31 mars 2004	à déterminer	■ mesures du rendement en matière de DD pour les initiatives de programme dans la Stratégie de DD 2004-2007	Directions générales opérationnelles / - / -

Enjeu du DD : améliorer les partenariats
Principe directeur : coopération

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
4.4 Améliorer ou créer de nouveaux partenariats pour favoriser la réalisation des objectifs communs relatifs au DD.	4.4.1	Intégrer le développement durable aux consultations auprès des partenaires.
	4.4.2	Collaborer avec les autres ministères du gouvernement pour appuyer le DD.

Enjeu du DD : réduire les retombées écologiques
Principes directeurs : observation de la législation et gérance de l'environnement

4.5 Adopter des pratiques exemplaires de gestion pour les enjeux environnementaux rattachés à l'exécution des programmes : • l'utilisation du papier • l'approvisionnement • les déchets	4.5.1 4.5.1.1	Favoriser l'usage des options électroniques de prestation des services permettant de réduire l'utilisation du papier ou simplifier les transactions sur papier : – mettre en œuvre des options électroniques de prestation des services;

Légende :

DGCR	Direction générale des cotisations et des recouvrements	MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
DGI	Direction générale de l'informatique	SGTI	Services gouvernementaux de télécommunication et d'informatique
DGPL	Direction générale de la politique et de la législation		

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
juin 2001	conférence sur le commerce électronique	■ DD à la conférence	DGPL / - / autres ministères du gouvernement
le 31 mars 2004	protocoles d'entente avec les partenaires	■ DD dans le protocole d'entente	
le 31 mars 2004	plan d'action lié à l'initiative conjointe du secteur bénévole	■ DD dans le plan d'action	
annuel	processus annuel de consultation, Division des régimes enregistrés, DGPL	■ DD dans le processus de consultations	DGPL (Division des régimes enregistrés) / - / -
le 31 mars 2004	plan de contrôle de l'observation à la frontière et dans les activités commerciales	■ identifier les enjeux liés à la santé et à la sécurité	Douanes / - / Santé Canada
le 31 mars 2004	procédures et transactions électroniques des douanes	■ augmentation des transactions électroniques des douanes à l'échelle internationale dans les initiatives commerciales que sont le Forum de coopération économique Asie Pacifique et l'Accord de libre-échange des Amériques	Douanes / - / MAECI

permanent	la portée varie en fonction de l'initiative	■ résultats des initiatives de prestation électronique des services	DGCR, DGI / - / SGTI

Objectifs	Engagements du plan d'action :	
	4.5.1.2	– mettre en œuvre le système de gestion des enjeux liés à la correspondance;
	4.5.1.3	– jouer un rôle de premier plan dans le domaine du commerce électronique par la promotion de la transmission électronique des déclarations et de la production des déclarations par téléphone;
	4.5.1.4	– négocier la production de listes aux fins des REER pour rendre moins nécessaire la production d'une déclaration papier;
	4.5.1.5	– autoriser la transmission électronique des avis d'opposition par Internet;
	4.5.1.6	– élaborer une formation sur le Web pour les initiatives liées au schéma directeur
	4.5.1.7	– passer en revue les formulaires et les publications, et élargir l'utilisation du site Web pour la diffusion des renseignements aux clients;
	4.5.1.8	– convertir les données d'archive en un logiciel;
	4.5.1.9	– réduire de près de 33 % le papier utilisé pour la trousse destinée aux organismes de bienfaisance (déclaration de renseignements T3010).

Légende :

DGA Direction générale des appels
DGPL Direction générale de la politique et de la législation
Douanes Direction générale des douanes

Échéance	Portée	Mesures du rendement	Responsabilité ou partenariat : BPR, BRC, partenaires
le 31 mars 2005	Administration centrale	■ système de gestion des enjeux liés à la correspondance	DGPL (Division des régimes enregistrés)/-/-
le 31 mars 2004	ensemble de l'ADRC	■ résultats des initiatives de promotion de la transmission électronique des déclarations et de la production des déclarations par téléphone	DGPL/-/-
le 31 décembre 2002	ensemble de l'ADRC	■ résultats de l'initiative visant les listes REER, sur le plan de la réduction du papier	DGPL /-/-
le 31 mars 2002	Administration centrale	■ résultats de l'initiative sur le plan de la réduction du papier	DGA/-/-
le 31 mars 2004	Direction générale des douanes	■ résultats de l'initiative	Douanes/-/-
le 31 mars 2004	Direction générale des douanes	■ initiatives relatives au commerce électronique ■ téléchargements de rapports électroniques ■ site Web du RSAP ■ utilisation de l'initiative du Gouvernement en direct	Douanes/-/-
le 31 mars 2004	Décisions en matière d'impôt, DGPL	■ nombre de documents convertis	DGPL (Direction des décisions de l'impôt)/-/-
le 31 mars 2004	trousse de déclaration des organismes de bienfaisance	■ résultats sur le plan de la réduction de papier	DGPL (Direction des organismes de bienfaisance)/-/-

Rôles et responsabilités pour la mise en oeuvre de la Stratégie de DD et les rapports connexes

La Stratégie de DD sera mise en oeuvre au cours des trois prochaines années grâce à la collaboration de tous les employés de l'organisation. Notre programme de DD est actuellement confié à une unité spécialisée de l'Administration centrale, chargée de coordonner l'élaboration et la mise en oeuvre de :

- la Stratégie de DD générale, qui s'applique à l'ensemble de l'organisation;
- le SGE, qui s'applique aux opérations;
- les initiatives particulières d'ordre environnemental auxquelles peuvent participer des bureaux de l'Administration centrale ou des régions.

Participation de la haute direction – La haute direction participe à la planification de la Stratégie de DD et approuve les rapports à toutes les étapes critiques : désignation des enjeux, établissement des buts et objectifs provisoires, planification des mesures à prendre et rapports de rendement. Les engagements à l'égard du DD apparaissent aux contrats de responsabilisation des cadres supérieurs et aux accords en matière de rendement. Les progrès réalisés concernant les engagements à l'égard du DD sont rapportés au comité de gestion et au conseil de direction.

Notre réseau du DD – Il y a un représentant du DD dans chaque direction générale, région et fonction opérationnelle de l'organisation, à qui il appartient de coordonner la planification et la production des rapports sur le DD dans son secteur de responsabilité, et d'obtenir l'approbation de la haute direction. Dans bien des cas, les directions générales et les régions ont créé des comités du DD pour aider le représentant à faire son travail.

Notre réseau du SGE – Chaque direction de la Direction générale des finances et de l'administration est une autorité fonctionnelle pour un ou plusieurs secteurs opérationnels de l'ADRC. Chaque secteur a désigné un coordonnateur du SGE, chargé de coordonner ce travail en consultation avec les coordonnateurs du SGE désignés de chaque région.

Le processus de planification de la Stratégie de DD et la production des rapports connexes est compatible avec le

processus de planification des activités de la direction générale. Il appartient à l'Administration centrale, à Ottawa, de coordonner l'ensemble de la fonction de planification, d'élaboration des politiques et de production des rapports en matière de DD, de concert avec les régions. Elle assure l'orientation, donne des conseils et coordonne en partie l'élaboration des plans régionaux pour qu'ils soient en harmonie avec la stratégie et le plan d'action de l'entreprise.

Administration centrale – Il appartient aussi à l'Administration centrale de compiler les données du rendement en matière de DD pour les fins des rapports annuels au Parlement (rapport ministériel et rapport annuel de rendement), ou au conseil, et des rapports à l'intention de la direction et des employés de l'ADRC (rapport de rendement sur le développement durable). Le processus de production des rapports de rendement donne à la direction l'occasion d'examiner périodiquement les progrès accomplis et de déterminer, s'il y a lieu, les mesures correctives à prendre.

La Stratégie de DD doit être examinée minutieusement par le conseil de direction et les fonctions d'examen, telles que la Vérification interne et l'Évaluation des programmes. Elle peut aussi faire l'objet d'une vérification par le Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD). Il appartient à l'Administration centrale de coordonner la participation et, s'il y a lieu, de répondre aux demandes de renseignements ayant trait à la vérification.

Régions – La réussite de la Stratégie de DD dépend de la participation des régions, et il faut que chaque direction générale et chaque direction collabore avec elles à l'élaboration d'un plan d'action régional acceptable qui contribuera à l'exécution du plan de développement durable de l'ADRC.

Les bureaux régionaux définissent les rôles et responsabilités particulières en ce qui a trait à l'évaluation, au contrôle et à la production des rapports sur la réalisation de leurs engagements en matière de DD à l'échelle locale. Il leur appartient de compiler les données locales sur le rendement en matière de DD dans un rapport régional qui sera présenté à l'Administration centrale.

Partenariats – Les partenariats constituent un autre important facteur de réussite pour la mise en oeuvre du DD à l'Administration centrale et dans les régions. L'Administration centrale assure la liaison avec les autres ministères et organismes du gouvernement dans le cadre de divers groupes de travail interministériels sur l'environnement et le DD. Cela permet de s'assurer que notre Stratégie de DD reflète l'orientation et les priorités du gouvernement et de nos partenaires en matière de DD. Nous réaliserons un grand nombre de nos engagements relatifs au virage écologique en collaboration avec les fournisseurs de services, les autres ministères et organismes du gouvernement, les entrepreneurs du secteur privé et les clients.

Les collectivités où sont situés nos bureaux sont importantes à nos yeux. En planifiant nos installations frontalières, nous les inviterons à participer le plus tôt possible aux projets envisagés, conformément aux modalités prévues par la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.

Suivant les besoins, nous comptons redoubler d'efforts pour la mise sur pied d'installations conjointes avec les États-Unis et, le cas échéant, tenir compte des retombées socioéconomiques et écologiques sur les collectivités visées.

Ressources pour la Stratégie de DD – Le financement du programme de DD à l'ADRC est assuré par la réaffectation des ressources existantes. Au fil des ans, au fur et à mesure que le travail s'intensifiera pour répondre aux attentes du gouvernement et du CEDD, il faudra se pencher de plus en plus sur les sources alternatives de financement.

Notre Stratégie de DD dans le contexte fédéral

Notre Stratégie de DD donne suite aux modifications apportées à la législation fédérale (amendements à la *Loi sur le vérificateur général*), à la politique fédérale (Écologisation des opérations du gouvernement) et à l'orientation du gouvernement fédéral (le discours du Trône, *Le développement durable dans les opérations gouvernementales : une approche concertée*). En l'absence d'une stratégie de DD propre au gouvernement du Canada, un cadre provisoire a été élaboré pour la stratégie fédérale de DD par le Réseau interministériel sur le DD. On y précise la vision, le but et

les objectifs fédéraux communs en matière de DD, ce qui s'avère utile pour donner aux ministères et organismes l'orientation à suivre pour leur stratégie respective.

Le diagramme qui suit résume notre programme de DD et comment il est relié à la mise en oeuvre de la politique globale du gouvernement, et y contribue. Les six éléments clés du rôle que nous jouons dans le processus amorcé par le gouvernement fédéral sont les suivants :

1. Éléments moteurs : voici les deux principaux éléments moteurs de la stratégie :

   - réussir dans une large mesure l'écologisation de nos opérations;
   - le degré de réussite relatif à l'application des lois et des programmes touchés par le DD.

2. Stratégie de DD 2001-2004 : notre Stratégie de DD est divisée en trois phases et s'étend sur une période de trois ans. Chaque phase est conçue de manière à produire des résultats particuliers qui seront mis à contribution au cours de la phase suivante. Par exemple, nos gestionnaires doivent être bien renseignés, compétents et engagés à l'égard du DD avant d'être en mesure de promouvoir l'engagement et la participation des employés.

3. Programme de gestion de la Stratégie de DD : ce programme vise à appuyer la mise en oeuvre et la gestion de la stratégie. Un centre fonctionnel a été créé à cette fin à l'ADRC. Ce centre fournit l'expertise et l'orientation fonctionnelle eu égard aux exigences du gouvernement fédéral, coordonne l'élaboration et la mise en oeuvre de la Stratégie de DD dans l'ensemble de l'organisation, contrôle les résultats du programme et produit les rapports connexes.

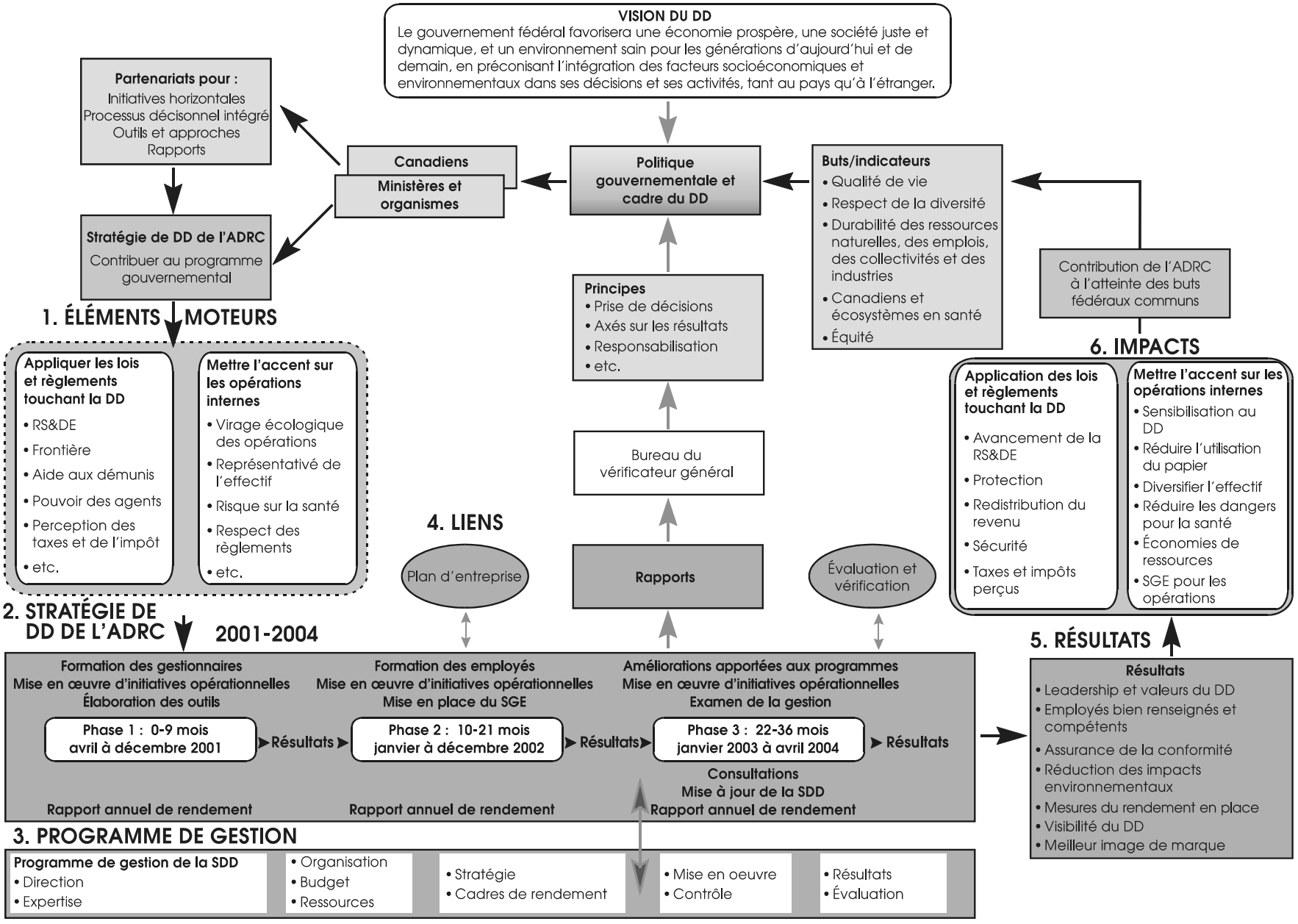
4. Liens : il y a des liens de responsabilisation entre la Stratégie de DD, notre Plan d'entreprise, la Vérification interne, le Comité d'évaluation des programmes et le Bureau du vérificateur général.

5. Résultats : les résultats globaux de la Stratégie de DD pendant son cycle de vie comprennent les résultats de chacune des trois phases.

6. Impacts : les impacts précis et mesurables de la Stratégie de DD sont envisagés à la lumière des deux principaux éléments moteurs. Cette information sert à alimenter les responsables de la politique du gouvernement fédéral, qui s'occupent de l'évaluation globale des résultats.

Ce cadre exhaustif permet d'établir un processus transparent pour l'élaboration, la mise en oeuvre et la gestion efficace de notre Stratégie de DD, y compris l'évaluation et le contrôle des résultats à des fins internes et externes.

CADRE DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE DU DD



Notre calendrier de mise en oeuvre de la Stratégie de DD – Notre Stratégie de DD se déroulera en trois phases au cours des trois prochaines années.

Phase 1 : 0-9 mois – Il est essentiel d'accroître la sensibilisation et les compétences des gestionnaires, et d'élaborer des outils de gestion avant de promouvoir la participation des employés au processus. Cela permettra d'assurer une continuité du soutien et de l'action, au fur et à mesure du lancement et de la mise en oeuvre des initiatives.

Phase 2 : 9-21 mois – Au cours de cette phase, nous prévoyons que les outils et le soutien nécessaires seront en place pour commencer à engager tous les employés dans le processus.

Phase 3 : 21-36 mois – Au cours de cette phase de mise en oeuvre, nous aurons mis en place et en état de fonctionnement un grand nombre des composantes critiques à la réussite du programme. Nous mettrons l'accent sur l'examen de la gestion de la Stratégie de DD 2001-2004 et la mise à jour de la Stratégie de DD avant décembre 2003.

Conclusion et prochaines étapes

L'expérience a démontré que l'on réalisera le développement durable en y apportant graduellement des améliorations sur une base permanente. La deuxième Stratégie de DD continue dans la foulée de la première. Elle confirme l'orientation prise en 1997, soit commencer par « mettre de l'ordre dans notre maison », tout en approfondissant nos connaissances du DD, puis élargir notre sphère d'influence à cet égard et faire preuve des mêmes qualités de leadership que nous manifestons pour nos activités opérationnelles ordinaires.

Au cours des trois années qui viennent, les efforts déployés pour intégrer davantage l'idée du DD à notre mode de fonctionnement nous permettront de projeter une solide image de marque reflétant une entreprise moderne. Nous chercherons à démontrer que nous connaissons bien les enjeux et que nous avons à coeur de faire tout en notre pouvoir pour répondre aux besoins socioéconomiques et

environnementaux des générations d'aujourd'hui et de demain. Pour ce faire, nous comptons mesurer et suivre de près les progrès accomplis, puis apporter graduellement des améliorations à long terme.

La réussite de notre deuxième Stratégie de DD repose sur l'engagement des gestionnaires et des employés. Nous devons absolument intensifier nos efforts de sensibilisation des employés et renforcer notre capacité d'analyse à tous les niveaux de l'organisation. Les gestionnaires doivent donner l'exemple pour le processus décisionnel en matière de DD afin de promouvoir l'excellence et encourager la participation des employés. À bien des égards, la réussite de la Stratégie de DD repose aussi sur le maintien des relations de travail actuelles ou l'établissement de nouvelles relations avec les autres ministères et organismes du gouvernement, et les organisations du secteur privé.

Nous nous réjouissons à l'idée d'évoluer au même rythme que nos collègues et partenaires au cours de ce long trajet qui nous assurera un avenir durable.

Annexe 1 : Profil organisationnel

L'ADRC a depuis longtemps pour mission de promouvoir l'observation de la législation et de la réglementation fiscale, douanière et commerciale du Canada par l'éducation de la clientèle, l'exécution pondérée et la prestation d'un service de qualité, et de contribuer ainsi au bien-être socioéconomique des Canadiens.

L'ADRC veut susciter le respect des clients et être reconnue pour son intégrité, son équité et son innovation dans l'administration de programmes abordables, de haute qualité. Adoptant une approche progressive, l'ADRC encouragera la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant ainsi l'efficacité accrue du gouvernement et une union économique plus vigoureuse.

La coopération est l'assise sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour relever les défis éventuels et créer des partenariats permettant de réaliser les buts communs.

Programmes de l'ADRC

L'ADRC effectue la prestation de ses programmes et services dans cinq secteurs d'activité :

- services fiscaux;
- programmes d'avantages sociaux et autres programmes;
- appels;
- services douaniers;
- gestion et direction d'entreprise.

L'ADRC travaille pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, et pour le compte des particuliers et des entreprises, afin de contribuer au développement socioéconomique du Canada.

Nous administrons la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la TPS/TVH, le programme de crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) et de nombreux programmes provinciaux et territoriaux de prestation et de crédit d'impôt, qui contribuent au bien-être social et financier des Canadiens. Nous percevons l'impôt sur le revenu fédéral et provincial, la TPS, la TVH, les cotisations au Régime de

pensions du Canada, les cotisations à l'assurance-emploi et les droits d'accise et de douane. Nous percevons aussi les taxes d'accise et, pour le compte des provinces qui ont conclu des ententes avec le gouvernement fédéral, nous percevons la taxe de vente provinciale, les taxes sur le tabac, les majorations sur les spiritueux, et les prélèvements sur les importations non commerciales.

Nous administrons aussi les aspects de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) touchant les douanes et les échanges commerciaux, ainsi que les conventions fiscales du Canada avec d'autres pays.

En dernier lieu, nous travaillons en collaboration avec les organismes d'application de la loi et les ministères fédéraux pour protéger les Canadiens et la société dans son ensemble contre l'entrée des marchandises dangereuses ou illégales et des personnes non admissibles, et nous contrôlons le mouvement des marchandises contrôlées et réglementées.

Bref, l'ADRC a actuellement 50 protocoles d'entente avec divers ministères du gouvernement, lesquels concernent en grande partie l'administration conjointe de la législation ou la prestation conjointe des programmes et des services.

Cadre législatif

L'ADRC tire ses pouvoirs de la *Loi sur le ministère du Revenu national* et de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, qui a été sanctionnée le 1er novembre 1999.

Faisant partie de la fonction publique du Canada, l'ADRC est assujettie aux lois et règlements du gouvernement fédéral, entre autres la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et ses règlements, la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et ses règlements, et la *Loi sur les pêches*. L'ADRC est également assujettie à la politique financière du Conseil du Trésor. Depuis son passage au statut d'agence, elle a créé son propre régime des ressources humaines et effectue elle-même ses négociations collectives. L'ADRC a commencé à moderniser ses politiques en matière de ressources humaines afin d'améliorer l'équité, l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elle gère son effectif. L'ADRC est un employeur distinct en vertu de la *Loi sur les relations de*

travail dans la fonction publique, et elle nomme ses employés dans le code établi par la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Il lui appartient aussi de formuler ses propres politiques administratives sur des questions telles que les biens immobiliers et l'approvisionnement.

L'ADRC diffère de Revenu Canada sous trois aspects :

- la conduite des affaires;
- la structure, qui permet une plus grande participation des provinces à ses affaires;
- les ententes administratives, qui sont adaptées à sa mission et à ses besoins opérationnels.

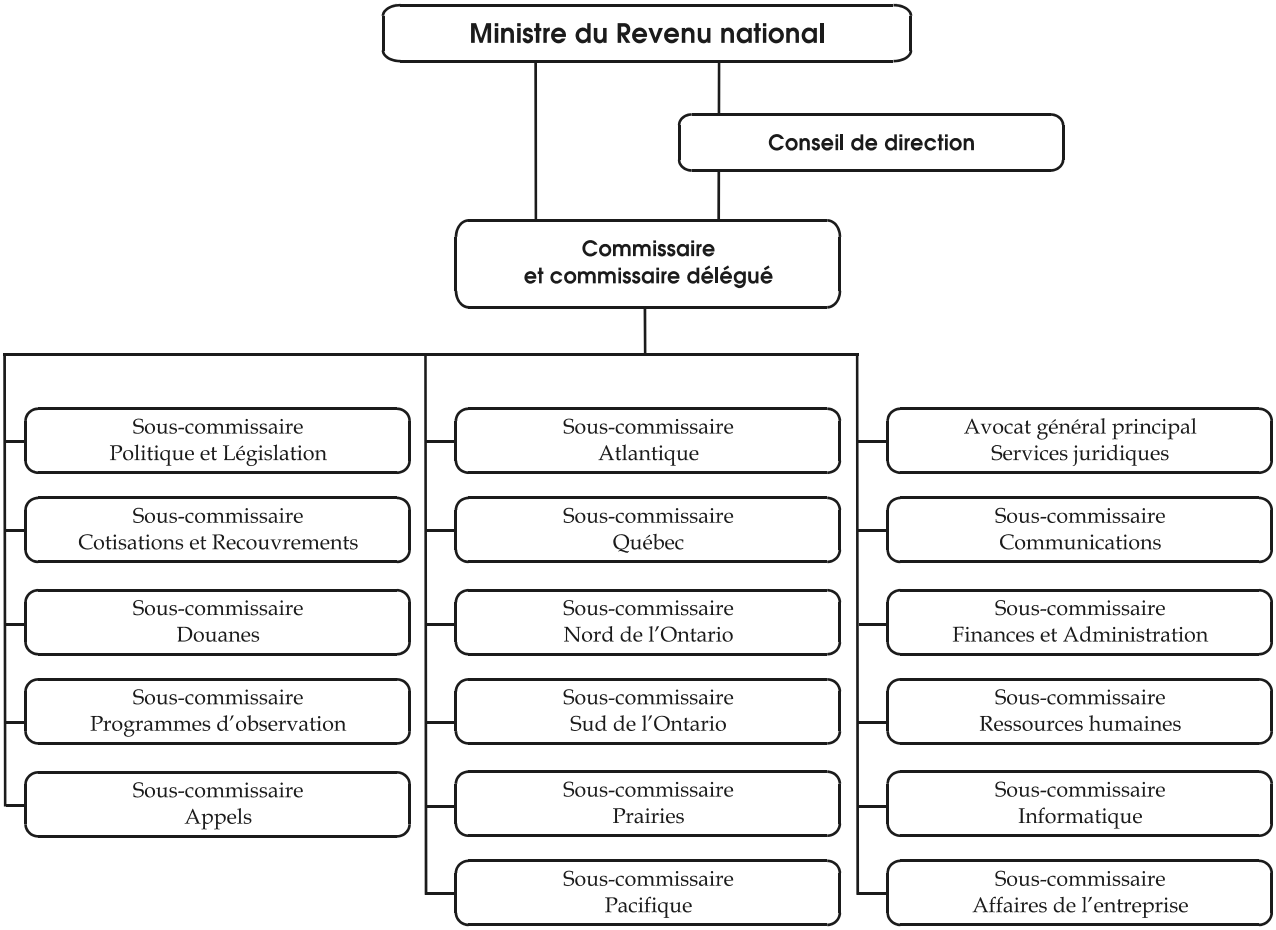
Le ministre du Revenu national est responsable de l'ADRC et doit rendre compte au Parlement pour toutes ses activités, dont l'administration et la mise en force de la législation relative aux programmes.

L'ADRC est régie par un conseil de direction dont les membres sont nommés par le Gouverneur en Conseil.

Le conseil de direction est chargé de superviser l'organisation et l'administration de l'ADRC, et la gestion des ressources, des services, des biens, du personnel et des contrats.

L'ADRC compte près de 43 000 employés répartis dans les 10 directions générales de l'Administration centrale et les 6 régions du pays. Les services fiscaux et les services liés aux douanes et à l'administration des politiques commerciales sont offerts dans près de 850 bureaux au Canada.

Notre structure organisationnelle



Le bureau de première responsabilité pour la protection de l'environnement et le développement durable relève du sous-commissaire des Finances et de l'Administration.

Directions générales opérationnelles de l'ADRC

La **Direction générale des appels** est chargée du règlement des différends concernant la législation relative à la taxe d'accise, à la TPS, à l'impôt sur le revenu, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. La Direction générale met un processus de recours à la disposition des contribuables et des inscrits à la TPS, et contribue à garantir l'équité et une conduite responsable des affaires.

La **Direction générale des cotisations et des recouvrements** fournit des services fiscaux, tel que l'aide aux clients, l'enregistrement, les cotisations, la comptabilité, les recouvrements, la prestation fiscale pour enfants et le crédit pour la TPS.

La Direction générale contribue aux composantes socioéconomiques du développement durable en encourageant l'autocotisation et l'observation. Elle participe aussi à des activités internationales permettant de favoriser l'observation des lois nationales et internationales, et administre un programme d'extension des services. La Direction générale des cotisations et des recouvrements contribue aussi de façon appréciable à la responsabilité environnementale avec des initiatives telles que les Tables sur disquette (TSD).

La **Direction générale des douanes** est chargée des services frontaliers, y compris toute la gamme des activités liées à la facilitation, aux inspections, à la détention, à la perception et à l'exécution dans tous les bureaux d'entrée. Elle est également chargée de l'administration des politiques commerciales, y compris les accords multilatéraux et régionaux à cet égard, des autres instruments de la politique commerciale, et des programmes d'exonération des droits. Elle surveille et contrôle l'importation des armes à feu, des médicaments et des autres marchandises.

La Direction générale des douanes a un rôle de premier plan à jouer dans les trois composantes du développement durable (économique, sociale et environnementale) au moyen de ses politiques, de ses programmes et de ses opérations dans tous les bureaux d'entrée du Canada.

Le mandat général de la **Direction générale des programmes d'observation** consiste à accroître le niveau d'observation des lois appliquées par l'ADRC. Dans le cadre de ses activités, elle adopte une approche pondérée sur le plan de la vérification et de l'exécution, y compris

pour l'aide et le service à la clientèle. La Direction générale contribue à l'aspect socioéconomique du développement durable, en encourageant l'observation de la législation fiscale.

La **Direction générale de la politique et de la législation** s'occupe des affaires intergouvernementales et de la formulation des politiques de l'ADRC. Cette direction générale est responsable des interprétations et des remises découlant des applications de la *Loi sur l'accise,* de la *Loi sur la taxe d'accise,* de la *Loi de l'impôt sur le revenu,* des parties III et IV de la *Loi sur l'assurance-emploi* et de la partie I du Régime de pensions du Canada. Elle s'occupe de l'enregistrement et du contrôle des organismes de bienfaisance et des régimes de revenus différés, et elle donne l'orientation fonctionnelle aux régions sur toutes les questions liées à l'accise, aux relations fédérales-provinciales et à la coordination des relations internationales.

Directions générales fonctionnelles de l'ADRC

La **Direction générale des communications** s'occupe de la recherche, de la planification, des conseils, de l'orientation et des services en matière de communication à l'intention de l'ADRC et du cabinet du Ministre. Les communications sont un facteur clé de la réussite de tout programme de changement. La Direction générale des communications joue un rôle de premier plan pour s'assurer que les gestionnaires et les employés sont conscients que le DD s'applique à leurs activités, et réalisent l'importance du développement durable pour l'avenir du pays.

La **Direction générale des affaires de l'entreprise** s'intéresse à l'orientation générale de l'ADRC dans le cadre de l'élaboration du Plan d'entreprise et des rapports annuels de rendement. Elle assure le soutien nécessaire en ce qui a trait aux questions organisationnelles horizontales, aux initiatives de renouvellement du personnel et de l'organisation, aux stratégies relatives aux services à la clientèle, à la correspondance ministérielle, à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels, à la liaison avec le Parlement, à l'évaluation des programmes, et aux services de vérification interne. La Direction générale assure aussi les services de secrétariat pour le conseil de direction.

La Direction générale des affaires de l'entreprise a un rôle de premier plan à jouer pour promouvoir l'intégration du développement durable à la culture d'entreprise de l'ADRC.

La **Direction générale des ressources humaines** fournit des politiques, des services et des programmes liés à la dotation, à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, aux relations de travail, à l'organisation, à la classification, à la planification des ressources humaines, aux langues officielles, à l'aide et au mieux-être des employés, au règlement de différends et aux procédures de recours, à l'équité en matière d'emploi, à l'effectif de la direction et à l'élaboration de la gestion ministérielle. La Direction générale assure aussi la gestion stratégique des ressources humaines relativement aux initiatives de changements importants. En assurant l'équité et la diversité, et en veillant à ce que les gestionnaires et les employés acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour intégrer le développement durable à notre processus décisionnel et à notre mode actuel et éventuel de fonctionnement, la Direction générale des ressources humaines a un impact important sur le DD.

La **Direction générale de l'informatique** (DGI) s'occupe de la stratégie en matière de technologie de l'information, de la gestion et des opérations relatives à l'infrastructure et au réseau informatique, et à la mise au point des systèmes. La DGI a largement contribué au DD en réduisant l'impact socioéconomique et environnemental des activités de l'ADRC par l'application de la technologie.

La **Direction générale des finances et de l'administration** s'occupe de la gestion des finances et des ressources, et des services opérationnels à l'appui de l'exécution des programmes de l'ADRC. Les opérations qui ont un impact sur l'environnement sont les suivants : les services scientifiques et de laboratoire, la gestion des immeubles, la gestion du matériel, les publications, la gestion de l'information, le soutien des programmes et des télécommunications et la sécurité.

Les **Services juridiques** s'occupent des aspects légaux des opérations de l'ADRC. À cet égard, l'avocat général principal agit à titre de délégué du commissaire et agit aussi pour le compte du solliciteur général adjoint.

Nos régions

Nous avons six régions qui dispensent nos programmes et services à l'ensemble des Canadiens : l'Atlantique, le Québec, le Nord de l'Ontario, le Sud de l'Ontario, les Prairies et le Pacifique. Pour mettre en oeuvre leurs programmes en fonction des objectifs de l'entreprise, les régions s'appuient sur les directives stratégiques émises par la direction de l'ADRC. Chaque région a à sa tête un sous-commissaire qui est responsable des opérations locales.

La région de l'Atlantique comprend la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve et le Labrador. La région du Québec ne gère que sa propre province et constitue la deuxième plus grande région dans l'ADRC. La région du Nord de l'Ontario dessert les clients situés au nord et à l'est d'Oshawa jusqu'à la frontière manitobaine. Cette région comprend aussi le Nunavut et l'est de l'Arctique. La plus petite région est la région du Sud de l'Ontario, mais elle se charge du plus grand volume de transactions et de service aux clients et au public. Dans la région des Prairies, on retrouve le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. La région du Pacifique comprend la Colombie-Britannique et le Yukon.

Nos partenariats

L'ADRC collabore avec les organisations ci-après et, ce faisant, elle contribue à l'atteinte des objectifs fédéraux communs sur le plan du DD :

EC, ACIA, MAECI, AAC, SCan, CIC, GCC, MPO

L'ADRC met en application un éventail de règlements et d'ententes ayant trait à leurs programmes respectifs (voir ci-après la liste des lois et règlements appliqués par l'ADRC).

EC

Dans le cadre de l'initiative de services communs ayant trait à la *Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction* (CITES), l'ADRC offre une formation spécialisée à certains agents des douanes.

Finances et MAECI	L'ADRC collabore avec ces ministères pour s'assurer que les projets de loi et les ententes internationales envisagées sont administrativement réalisables et économiquement viables, et pour évaluer les conséquences du cadre fiscal.
GRC, CIC, MAECI	L'ADRC leur porte assistance pour retrouver les enfants disparus et les rendre à leurs parents ou gardiens légaux.
MAECI	L'ADRC siège à un comité permanent où les deux organisations partagent de l'information et se consultent sur leurs priorités et initiatives respectives, entre autres sur le Schéma directeur des douanes et la Convention de Kyoto.
Finances, CSG, GRC, Justice, SCRS, CIC	L'ADRC siège à un groupe de travail chargé d'élaborer la version révisée de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité*.
AINC	L'ADRC collabore avec ce ministère sur des questions touchant les Premières nations en rapport avec l'observation des traités, la protection de la frontière et l'administration des politiques commerciales et fiscales.
Finances, OCDE, PATA et autres organisations internationales	L'ADRC collabore avec ces organisations sur des questions liées au commerce électronique.
Autres paliers de gouvernement	L'ADRC collabore à l'élimination du chevauchement des services fédéraux et provinciaux, ce qui permet de réduire le coût global des services gouvernementaux et de réaliser des économies avantageuses pour le public.
Ministères et organismes fédéraux	Dans le cadre de la Passerelle d'information pour le consommateur canadien, l'ADRC collabore avec les ministères et organismes fédéraux pour donner des renseignements fiables aux consommateurs.
GRC	L'ADRC collabore à l'élaboration et à l'application d'un protocole d'entente sur le détachement d'employés de l'ADRC dans les unités de l'Initiative intégrée de contrôle des produits de la criminalité (IICPC), dans toutes les régions du Canada.
Justice	L'ADRC collabore avec ce ministère lors des poursuites judiciaires en matière d'évasion fiscale.

À l'échelle internationale	À l'échelle internationale, l'ADRC appuie un certain nombre d'initiatives économiques et commerciales, entre autres l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), le Forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), le G7, l'Accord de libre-échange des Amériques et l'Organisation mondiale des douanes. Par ailleurs, au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Association de tourisme du Pacifique-Asie (ATPA), l'ADRC partage son expérience et ses pratiques exemplaires touchant à l'administration fiscale.
Organisations mondiales des douanes	L'ADRC partage son expérience et ses pratiques exemplaires en matière d'exécution avec de nombreuses organisations mondiales des douanes concernant le mouvement transfrontalier des produits.

LÉGENDE

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
SCan	Santé Canada
P&O	Pêches et Océans Canada
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
GCC	Garde côtière canadienne
GRC	Gendarmerie royale du Canada
EC	Environnement Canada
Finances	Ministère des Finances Canada
SGC	Solliciteur général du Canada
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada

Lois gérées par l'ADRC

Lois sous la responsabilité du ministre du Revenu national, y compris certaines lois pour lesquelles le ministre du Revenu national joue un rôle.

Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili	*ch. 14*
Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada	*C-43*
Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israël	*ch. 33*
Régime de pensions du Canada	*C-8 (Partie I)*
Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	*ch. 65*
Loi sur les allocations spéciales pour enfants, 1992	*ch. 48 (Annexe)*
Loi sur les douanes, L.R.	*ch. 1 (2e suppl.)*
Tarif des douanes, L.R.	*c. (projet de loi C-11)*
Loi sur la compétence extracôtière du Canada pour les douanes et l'accise	*C-53*
Loi sur le ministère du Revenu national	*N-16*
Loi sur l'assurance-emploi, 1996	*ch. 23 (Parties IV et VII)*
Loi sur l'accise	*E-14*
Loi sur la taxe d'accise, (y compris la TPS/TVH)	*E-15 (Parties II-IX)*
Loi sur les exportations	*E-18*
Loi sur les licences d'exportation et d'importation	*E-19*
Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces	*F-8*
Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales	*ch. 41*
Loi validant des ordonnances tarifaires sur les fruits et légumes	*1988, ch. 5*
Loi sur l'importation des boissons enivrantes	*I-3*
Loi de l'impôt sur le revenu, L.R.	*ch. 1 (5e suppl.)*
Règles concernant l'application de l'impôt sur le revenu, L.R.	*ch. 2 (5e suppl.)*

Loi sur l'interprétation des conventions en matière d'impôts sur le revenu	
Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain	*ch. 44*
Loi de l'impôt sur les revenus pétroliers	*P-12*
Loi sur les privilèges et immunités de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.	*ch. P-24*
Loi sur le transfert de l'impôt sur le revenu des entreprises d'utilité publique	*P-37*
Loi sur les mesures spéciales d'importation	*S-15*
Ordonnance sur les surtaxes à l'importation, etc., 1963	*ch. 18*
Loi sur la cession du droit au remboursement en matière d'impôt	*T-3 (SI/95-102)*
Loi sur les marques de commerce	*T-13 (para. 53 à 53.3)*
Loi de mise en oeuvre de l'Accord sur l'Organisation mondiale du commerce.	*ch. 47*

Annexe 2 : Examen de la gestion

Le rapport de décembre 1999 du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) a clairement précisé les attentes pour la prochaine série de stratégies de développement durable. Le CEDD a demandé aux ministères et aux organismes d'entreprendre la mise à jour de leur prochaine stratégie de DD :

- en évaluant leur stratégie initiale, c'est-à-dire les résultats obtenus, les changements apportés et les choses à faire autrement;
- en impliquant les cadres supérieurs dans le processus d'évaluation;
- en utilisant l'évaluation au cours des consultations préalables à l'élaboration de la deuxième stratégie.

En février 2000, la Direction de l'examen de l'entreprise de l'ADRC a entrepris l'examen en bonne et due forme de la Stratégie de développement durable de 1997 de l'ADRC. L'approche adoptée était en harmonie avec l'orientation recommandée par le CEDD dans le chapitre intitulé « Avancer dans la voie du progrès ». L'examen a notamment porté sur :

- le rendement global par rapport aux buts, objectifs et cibles fixés dans la première stratégie;
- les conclusions des vérifications et examens menés par le CEDD;
- les conclusions découlant des vérifications et évaluations internes;
- les circonstances nouvelles.

Le but de cet examen était d'évaluer la pertinence de la première Stratégie de DD et l'efficacité de sa mise en œuvre en vue de renforcer la deuxième Stratégie de DD.

Idéalement, le processus d'examen de la Stratégie de DD précède le processus de mise à jour. Toutefois, en raison de contraintes de temps, les deux processus ont eu lieu simultanément. Grâce à un mécanisme d'échange en temps opportun entre les deux processus, nous avons pu disposer de l'information cruciale nécessaire à la réalisation de chacun.

Le rapport de vérification interne a été présenté à la haute direction par le comité de la vérification interne et de l'évaluation des programmes en septembre 2000.

Conclusions et mesures correctives

L'examen de notre Stratégie de DD de 1997 nous a permis de constater que des mesures importantes avaient été amorcées pour près de 89 % de nos 56 engagements qui devaient être complétés entre 1998 et le 31 mars 2000. Parmi eux, 30 % avaient été respectés, 59 % étaient à diverses étapes de réalisation et, dans 11 % des cas, le travail n'avait pas encore commencé.

Toutefois, certaines difficultés sont apparues à cette étape de l'examen. Elles étaient liées au fait que certains engagements n'étaient pas précis, mesurables et assortis de délais précis. Certains constituaient des engagements permanents, alors que d'autres outrepassaient le calendrier établi pour la Stratégie de DD (1997-2000). En d'autres mots, il apparaissait difficile de déterminer si certains engagements avaient ou non été respectés.

De toute évidence, la première Stratégie de développement durable était un plan ambitieux qui comptait sur un niveau élevé de sensibilisation, de compréhension et d'engagement à l'égard du DD, et sur des ressources importantes. La mise en oeuvre du programme a posé des difficultés, entre autres en raison de priorités concurrentes, telles que la création de l'ADRC, le bogue de l'an 2000 et l'application de la norme générale de classification.

Les rapports du CEDD ont également été passés en revue, et nous avons relevé les recommandations les plus pertinentes pour notre programme et notre Stratégie de DD. L'examen de la gestion a aussi permis de passer en revue les changements apportés à notre fonctionnement interne et externe qui ont eu ou auront des répercussions manifestes sur notre Stratégie de DD (comme les modifications à la réglementation environnementale, notre passage au statut d'agence et les changements aux priorités gouvernementales en matière de DD).

L'examen s'est conclu par des recommandations selon lesquelles nous devrions apporter un certain nombre de changements à notre contexte organisationnel afin d'appuyer la Stratégie de DD. Parmi celles-ci, mentionnons le besoin de reconnaître le DD comme une valeur de l'ADRC dont on doit tenir compte dans tous les aspects de

nos plans d'affaires et processus de rapports, ainsi que l'allocation de ressources suffisantes pour les aspects cruciaux du DD, comme les programmes de formation et de sensibilisation, l'élaboration du système de gestion du rendement et la coordination du DD au sein de l'ADRC.

Voici les constatations de l'examen de la gestion qui ont été prises en considération pour la mise à jour de la Stratégie de développement durable :

- Exprimer clairement un engagement à l'égard du changement dans la Stratégie de DD (rapport du CEDD 1.65, mai 1998)

  Dans la version révisée de la Stratégie de DD, on s'engage envers une gestion proactive des questions environnementales par l'élaboration et la mise en oeuvre d'un SGE pour les opérations clés. De plus, on y exprime clairement la nécessité d'un processus décisionnel intégré pour l'élaboration des plans, des programmes et des politiques internes.

- Établir des objectifs clairs et mesurables (rapport du CEDD 1.64, mai 1998)

  La version révisée de la Stratégie de DD comprend un plan d'action comportant, dans la mesure du possible, des échéances précises, mesurables, réalisables, pertinentes et contrôlables.

- Accélérer les plans de mise en oeuvre des systèmes de gestion et de contrôle nécessaires à la mise en oeuvre de leur stratégie (rapport du CEDD 1.71, mai 1999; rapport du CEDD 2.88, mai 2000)

  Dans la nouvelle Stratégie de DD, on s'engage à continuer de combler les lacunes du présent système de gestion que l'on a relevées dans le cadre de la vérification de la mise en oeuvre de la première Stratégie de DD. Avec le plan d'action, on s'engage à documenter les procédures de la Stratégie de DD et à mettre en oeuvre un processus systématique en matière de non conformité et de mesures correctives.

- Accorder la priorité aux besoins en formation (rapport du CEDD 1.71, mai 1999); la sensibilisation et le perfectionnement professionnel devraient être prioritaires dans la prochaine Stratégie de DD (consultations internes)

La nouvelle Stratégie de DD comporte plusieurs engagements liés à la prise de conscience. On prévoit entre autres une stratégie d'apprentissage, l'orientation du processus décisionnel intégré, l'élaboration et la mise en oeuvre du SGE.

- Accorder la priorité à l'adoption de pratiques périodiques d'autoévaluation et d'examen de la gestion (rapport du CEDD 1.71, mai 1999)

  Notre équipe de vérification a reçu une séance d'information sur le DD, a préparé des critères de vérification pour les examens de la Stratégie de DD et est en voie d'élaborer un programme d'évaluation périodique des progrès accomplis dans le cadre de la mise en oeuvre du SGE et de la Stratégie de DD.

- Adopter des mesures communes du rendement (rapport du CEDD C8, mai 1999)

  La nouvelle Stratégie de DD appuie le plan de coordination fédéral du virage écologique des opérations et, avec les stratégies d'autres ministères, permettra l'adoption de mesures de performance communes, lorsque possible. Notre plan d'action applique plusieurs des mesures du rendement élaborées par le Comité interministériel sur les mesures de rendement pour les opérations durables du gouvernement.

- Évaluer la première Stratégie de DD (rapport du CEDD, décembre, 1999)

  La nouvelle Stratégie de DD est fondée sur les résultats de l'examen de la gestion de notre première Stratégie de DD.

- Axer les efforts là où l'ADRC peut faire la plus grande différence (rapport du CEDD, décembre 1999)

  La nouvelle Stratégie de DD est axée sur l'atteinte de résultats opérationnels concrets et sur l'examen des possibilités de contribuer davantage au DD dans le cadre de nos programmes. Nous obtiendrons ces résultats en continuant de consolider les capacités de notre équipe de gestion, de nos employés, de nos opérations et de nos programmes en matière de DD.

- Pour la prochaine série de stratégie de DD, tous les ministères devraient exprimer clairement la portée de leur engagement à l'égard de l'écologisation des opérations et déterminer qui sera chargé de mesurer, de consigner, de contrôler et d'atteindre les résultats liés à chaque aspect environnemental applicable à ses opérations (rapport du CEDD 2.67, mai 2000)

  Le plan d'action de la nouvelle Stratégie de DD détermine la portée de l'engagement à l'égard de l'écologisation des opérations. Le plan de mise en oeuvre attribue pour sa part les responsabilités et détermine qui sera chargé de mesurer, de consigner, de contrôler et d'atteindre les résultats.

- Poursuivre les initiatives dans les installations dont l'ADRC est propriétaire ou locataire, et clairement exprimer la portée de l'engagement à l'égard de l'écologisation des opérations à ces emplacements. Il faudrait établir les responsabilités respectives des locataires et des propriétaires (rapport du CEDD 2.88, mai 2000)

  Dans la nouvelle Stratégie de DD, on s'engage à entreprendre des initiatives sur le plan des déchets solides et de l'économie d'énergie dans les installations louées, de concert avec les fournisseurs de service tels que TPSGC.

- Mettre en place des systèmes de gestion favorisant la communication au Parlement de données précises sur le rendement (CEDD)

  La nouvelle Stratégie de DD fixe des échéances précises et mesurables, dans la mesure du possible, et préconise la poursuite de nos efforts pour combler les lacunes dans notre système de mesure du rendement.

- Mettre intégralement en oeuvre tous les éléments du cadre de mesure du rendement pour tous les aspects environnementaux applicables ayant trait à l'écologisation des opérations dans les immeubles et installations avant l'automne 2001 (rapport du CEDD 2.87, mai 2000)

  La nouvelle Stratégie de DD comprend l'engagement à démontrer que nous aurons mis en oeuvre en entier un cadre de mesure du rendement concernant des aspects

prioritaires comme réservoirs de stockage et des substances menaçant la couche d'ozone avant le 31 mars 2002.

Nous redoublerons d'efforts pour combler les écarts relativement au cadre de mesure du rendement pour tous les aspects environnementaux liés à nos opérations.

- Faire correspondre la stratégie plus efficacement aux personnes qui devront la mettre en oeuvre (consultations internes)

  La nouvelle Stratégie de DD précise quatre buts qui devraient permettre aux gestionnaires, aux employés, aux opérations et aux programmes de connaître leurs responsabilités à l'égard du développement durable.

- Accroître les efforts de collaboration (Forum des leaders)

  Dans la nouvelle Stratégie de DD, on s'engage à collaborer avec d'autres ministères dans les secteurs suivants :

  – l'initiative fédérale sur les changements climatiques;
  – la mise en place de mesures communes du rendement;
  – le soutien du développement durable dans les opérations gouvernementales, c'est-à-dire une approche coordonnée.

- Mettre davantage l'accent sur les questions liées à l'observation (conseil de direction)

  Dans la nouvelle Stratégie de DD, on s'engage à élaborer et à mettre en oeuvre des programmes de gestion de l'environnement afin d'assurer l'observation des lois et politiques suivantes :

  – la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, qui a été révisée le 31 mars 2000 et qui a des répercussions sur les pratiques immobilières fédérales.
  – le *Règlement canadien sur les halocarbures* (voir la partie IV de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement,* 1er juillet 1999), qui réglemente l'utilisation finale des substances menaçant la couche d'ozone et des substances de remplacement des halocarbures. La réglementation s'applique aux systèmes de réfrigération, de climatisation, de dégraissage aux solvants et de protection d'incendie.

– la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, qui oblige les ministères du gouvernement fédéral à mener à bien une évaluation environnementale pour tout projet assujetti aux dispositions de cette loi.

– l'ébauche de la Politique sur la comptabilité des coûts et du passif relatifs aux sites contaminés, qui exige, dans les cas de contamination, la préparation de rapports annuels sur les coûts liés à la gestion et à l'assainissement des sites contaminés, lorsque le gouvernement doit, dans certaines situations, en assumer les coûts.

Annexe 3 : Consultations

*Les consultations sont un outil clé de la gestion transparente et responsable que le gouvernement s'est engagé à offrir. Les normes actuelles des systèmes de gestion de l'environnement reconnaissent également qu'il importe de discuter des modifications ou des mesures nouvelles avec les gens et les groupes qu'elles toucheront. Dans le cas de l'écologisation des opérations, ces gens sont surtout les employés de votre ministère. ... pour la plupart des questions opérationnelles, il ne sera probablement pas nécessaire de procéder à des consultations externes majeures… [sauf]… si un changement proposé des opérations peut avoir un impact important sur un intervenant de l'extérieur... . (*Directives sur l'écologisation des opérations gouvernementales, p. 6)

Notre stratégie de DD et notre plan d'action pour 2001-2004 touchent principalement des questions et possibilités opérationnelles à l'interne. Par conséquent, notre plan de consultation est axé sur les intervenants internes qui seront les plus touchés par cette stratégie.

D'autre part, nous sommes intéressés à entendre les points de vue de nos clients et des intervenants externes. Nous voulons savoir s'il existe d'autres possibilités de contribuer au DD ou d'aider nos clients à contribuer à la protection de l'environnement, au développement social ou à la croissance économique. C'est pourquoi nous avons, au cours de l'année qui vient de s'écouler, participé aux consultations interministérielles avec les intervenants externes. Vous trouverez ci-après le compte rendu des processus de consultation et de la rétroaction connexe.

Consultations internes

L'ADRC compte sur un réseau de représentants du DD au niveau de la haute direction, et dans toutes les directions générales et les régions. De plus, la plupart des directions générales et régions ont mis sur pied des comités du DD ou des groupes de travail chargés de recueillir des données dans tous les secteurs relevant de leurs compétences pour contribuer à la Stratégie de DD. Les comités surveillent aussi la mise en oeuvre et font état des résultats.

Les comités de DD ont participé activement à cinq phases du processus de mise à jour entre décembre 1999 et septembre 2000. Dans le cadre des consultations, on invitait les participants à nous donner des idées et suggestions sur le processus à suivre pour la mise à jour de la Stratégie de DD, l'évaluation de la stratégie de 1997, la mise à jour des questions ou enjeux, et des répercussions relatives au DD, l'élaboration des buts et des objectifs, l'établissement des engagements à prendre dans le plan d'action et l'examen de la première ébauche de la stratégie.

Nous avons utilisé une variété de véhicules pour recueillir des données significatives, entre autres des questionnaires, des documents de travail, des documents préliminaires, des réunions de comité, des séances d'information et des rencontres individuelles.

Cela nous a permis de confirmer que nous étions sur la bonne voie en 1997. Cependant, nous avons également constaté qu'il fallait brancher les gens à cette stratégie au moyen de la formation, de la sensibilisation et d'une définition claire des rôles et responsabilités.

La rétroaction obtenue au cours des consultations a servi à établir la portée de la Stratégie de DD et à fixer les buts et les objectifs à atteindre au cours des trois prochaines années. Un résumé de la rétroaction a été fourni aux intervenants à chaque étape du processus de consultation. Tous les résultats ont été compilés dans un document mis à la disposition des intéressés.

Le comité du SGE, constitué de représentants des régions et de l'Administration centrale, a aussi contribué à confirmer les éléments importants de nos enjeux environnementaux et à préciser les engagements liés au troisième objectif du plan d'action.

En juin 2000, le concept de la Stratégie de DD a été présenté au Forum des administrateurs fiscaux de l'ADRC, à Penticton (Colombie-Britannique). Un exposé et un atelier sur le DD nous ont permis de confirmer que nos gestionnaires fiscaux estiment que le travail le plus important à faire en matière de DD dans le cadre du programme fiscal consiste à réduire la consommation de

papier et les déchets. Ils ont recommandé que la Stratégie de DD prévoie une approche très pratique mettant l'accent sur l'engagement des employés et une sensibilisation accrue.

Dans le cadre du lancement de la Stratégie de DD, nous mettrons en oeuvre une stratégie de communication visant à mieux faire connaître le DD aux employés et à encourager un dialogue constant sur nos initiatives à cet égard. De cette manière, nous espérons faciliter un processus de consultations auprès des employés. La rétroaction obtenue servira à renforcer la Stratégie de DD au fur et à mesure de sa mise en oeuvre au cours des trois prochaines années; elle servira aussi à mieux planifier la Stratégie de DD 2004-2007.

Consultations externes

En avril 2000, nous avons participé au Forum des leaders sur le développement durable. Cette activité a réuni des chefs de file de la fonction publique fédérale et du secteur non gouvernemental pour discuter des possibilités sur le plan du développement durable et des défis à relever par le Canada à cet égard. Parmi la soixantaine de participants, il y avait des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des dirigeants d'entreprise, des représentants de l'industrie canadienne, des universitaires et des dirigeants d'organisations non gouvernementales, de groupes environnementaux, d'organisations autochtones et de groupes de réflexion.

Le Forum avait pour but « de conseiller les ministères du gouvernement fédéral sur la formulation de leurs stratégies de développement durable ».

Pour tous les participants de la fonction publique fédérale, le message à retenir était le suivant : les intervenants veulent que les ministères concentrent leurs efforts sur le développement durable, en fassent la promotion et collaborent sans compliquer inutilement les difficultés posées par un tel défi. D'un commun accord, les intervenants souhaitent que le gouvernement fédéral :

- exprime clairement sa vision et ses objectifs à l'égard du développement durable;
- établisse l'orientation et coordonne les activités;
- implique les Canadiens dans les processus décisionnels.

Cette information a servi à élaborer un plan d'action reflétant notre engagement à collaborer de façon coordonnée avec les autres ministères pour réaliser les buts et les objectifs communs et pour intégrer le DD dans nos consultations, le cas échéant.

Dans le cadre de notre engagement à collaborer avec les autres ministères sur les questions d'intérêt commun, nous avons aussi participé, en avril 2000, aux consultations menées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) sur la stratégie de DD. TPSGC est l'un des principaux fournisseurs de services de l'ADRC pour la gestion des immeubles, de l'approvisionnement, des télécommunications et de l'informatique.

Notre participation avait un double objectif : fournir à TPSGC des idées et suggestions sur les orientations de leur nouvelle stratégie de DD et examiner les possibilités d'harmoniser nos engagements de manière à favoriser le virage écologique entrepris par le gouvernement fédéral.

Consultations soutenues avec les intervenants externes

Notre organisation compte sur un vaste réseau bien établi de groupes d'intérêt et de comités consultatifs liés à nos secteurs d'activité. Par mesure d'efficacité, nous envisageons la possibilité d'intégrer, s'il y a lieu, les consultations sur le DD aux consultations ordinaires menées auprès de ces groupes d'intervenants. Si le DD doit être intégré à nos activités, nous croyons que les consultations à cet égard devraient comporter une discussion sur tous les aspects du développement durable.

Nous n'en sommes qu'aux premières étapes de l'approche intégrée des consultations, laquelle repose sur un haut niveau de sensibilisation et de compréhension des enjeux et possibilités concernant le DD. Nous redoublerons d'efforts vers l'atteinte de cet objectif au cours des trois prochaines années, soit la durée de la nouvelle stratégie de DD.

Annexe 4 : Enjeux, possibilités et contraintes eu égard au DD

L'étude des enjeux consiste en une autoévaluation des politiques, des programmes et des activités de l'organisation par rapport aux impacts qu'ils ont sur le développement durable. C'est un processus utile qui permet à l'organisation de connaître les conséquences de ses activités sur le DD, les possibilités de faire avancer le développement durable au sein de l'organisation et les contraintes à cet égard. (Guide de l'écogouvernement, p. 20)

L'ADRC a effectué une étude des enjeux lors de sa première Stratégie de DD, en 1997, et a fait de même pour la version révisée. Cette démarche avait pour but de cerner tous les enjeux importants du DD découlant des programmes et des activités opérationnelles, surtout par suite du passage au statut d'agence.

On a demandé à chaque direction générale d'évaluer les répercussions possibles de ses activités clés sur un ou plusieurs des buts et des objectifs fédéraux communs en vue du développement durable, entre autres :

- assurer la durabilité de nos ressources naturelles;
- protéger la santé humaine et les écosystèmes;
- remplir nos obligations internationales;
- promouvoir l'équité;
- améliorer la qualité de vie et le mieux-être.

Tout en reconnaissant que nos activités ont une incidence sur la plupart de ces objectifs, nous avons aussi pris en compte le degré de contrôle que nous avons sur les résultats ou les impacts dans chaque secteur. Le résultat de l'étude des enjeux confirme le fait que, à l'heure actuelle, nos meilleures possibilités de faire avancer le DD se situent sur le plan de la durabilité des ressources naturelles et de la protection des écosystèmes, et dans le secteur de nos opérations internes.

Les pouvoirs additionnels accordés à l'ADRC par suite du passage au statut d'agence nous donnent une plus grande souplesse pour ce qui est d'atteindre l'excellence environnementale dans nos opérations internes dont :

- remplir ou dépasser les exigences des lois et règlements du gouvernement fédéral sur l'environnement;
- mettre en oeuvre des systèmes de gestion de l'environnement;
- appliquer des pratiques exemplaires pour améliorer le rendement environnemental dans la gestion de l'approvisionnement, de la construction et de l'exploitation des immeubles, du parc automobile et des terrains.

Nos enjeux en matière de DD

Par ordre d'importance, voici les enjeux abordés dans notre nouvelle stratégie de développement durable :

1. Faire preuve de leadership et manifester un engagement à l'égard du DD. Comme pour tous les programmes qui amorcent des changements au sein d'une organisation, le DD nécessite du temps, l'engagement de la haute direction, des ressources et un solide cadre de gestion. La réussite en dépend.

2. Impliquer et soutenir les gestionnaires et les employés en les sensibilisant davantage au DD, en favorisant le perfectionnement professionnel et en suscitant un engagement pour obtenir les résultats attendus.

   Pour réaliser des progrès tangibles en matière de DD, il est essentiel d'accroître la sensibilisation, la compréhension et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation. L'ADRC est une grande organisation, complexe et décentralisée qui gère une large gamme de programmes. Ces facteurs peuvent parfois entraver la coordination et la gestion efficace de questions horizontales comme le DD. La direction et les employés doivent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour obtenir des résultats optimaux sur le plan du DD.

De plus, il faut améliorer l'efficacité des communications internes dans l'ensemble de l'organisation, notamment pour ce qui est des « leçons à tirer », afin d'accroître la possibilité de réaliser les objectifs en matière de DD, de même que les économies et autres avantages qui en découlent sur le plan opérationnel.

3. Redoubler d'efforts pour réduire les impacts environnementaux liés aux opérations internes, notamment en ce qui concerne :

   - l'approvisionnement : la passation de marché, l'entreposage, les spécifications, produits et services écologiques;
   - la consommation de papier : l'utilisation de papier et l'évaluation du cycle de vie;
   - la gestion des déchets solides : réutiliser, réduire, recycler et les options quant à l'élimination;
   - la gestion foncière : la rénovation d'immeubles, le design, la construction et la démolition, la location, l'optimisation des locaux, les évaluations environnementales, la réutilisation de produits, l'achat et la vente de terrains, l'assainissement de sites; ainsi que l'utilisation, l'entretien, la réparation, l'élimination et le remplacement des réservoirs de stockage de combustibles;
   - la gestion des matières dangereuses : l'usage et l'entreposage, l'élimination, le nettoyage et les mesures d'urgence;
   - la conservation de l'énergie : le choix, l'utilisation et l'entretien de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et la consommation d'électricité;
   - la conservation et la qualité de l'eau;
   - la gestion du parc automobile : l'utilisation, l'entretien, la réparation et l'élimination des véhicules;
   - les substances appauvrissant la couche d'ozone : l'utilisation, l'entretien, la réparation et l'élimination du matériel relié à ces substances.

4. Renforcer et moderniser les systèmes de gestion des aspects environnementaux et faire en sorte que le DD fasse partie intégrante des pratiques de gestion de l'organisation (par exemple pour la gestion du risque, la gestion du rendement, la gestion des ressources humaines et l'administration de l'ADRC). Cela doit permettre de :

   - combler les lacunes de nos pratiques actuelles en matière d'environnement et de DD en faisant preuve de plus de discipline et de contrôle dans les processus de gestion et de reddition de comptes;
   - renforcer nos systèmes de mesure du rendement par la cueillette de données de base, par la définition des rôles et des responsabilités, par la consignation des processus, par l'adoption de mesures communes du rendement, par l'établissement d'échéances réalisables pour les secteurs opérationnels, par l'élaboration de processus systématiques d'examen et de production de rapports, et par l'amélioration continue.

5. Trouver des occasions de manifester notre leadership en matière environnementale et de promouvoir l'excellence en effectuant le virage écologique dans la prestation externe des programmes.

   Pour contribuer au maximum à l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de développement durable et appliquer intégralement les politiques et pratiques à cet égard dans l'ensemble de notre organisation, la réflexion doit porter sur le processus de planification de tous nos secteurs d'activité, opérations internes et prestation externe de programmes.

Nos possibilités en matière de DD

1. Opérations : à l'heure actuelle, l'occasion la plus tangible et la plus immédiate pour l'ADRC de contribuer au DD consiste à « mettre de l'ordre dans nos affaires ». Grâce à une gestion efficace et écologique de nos opérations, nous pouvons contribuer à l'économie, à la qualité de vie des employés et des Canadiens, et à l'environnement.

2. L'ADRC est la deuxième plus grande organisation du gouvernement fédéral. Nous comptons sur un effectif très important composé d'employés dynamiques et

enthousiastes qui ont fait la preuve de leur grande capacité à mener à bien des changements importants. Dès qu'ils auront acquis les connaissances et compétences nécessaires en matière de DD, on constatera le potentiel extraordinaire de nos employés à contribuer à l'environnement durable.

3. L'ADRC compte sur un vaste réseau de clients et d'intervenants. Notre mandat ne nous permet pas de modifier directement les politiques gouvernementales. Cependant, en raison de notre envergure et de nos vastes relations de travail à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, nous exerçons une influence considérable qui pourrait avoir des répercussions sur les résultats attendus en matière de DD.

4. Leadership et modernisation des systèmes de gestion : l'ADRC a la possibilité de tirer des avantages appréciables d'une meilleure gestion de l'environnement et du DD, par exemple :

   - la réduction des risques environnementaux potentiels;
   - une assurance de conformité accrue des cadres dirigeants et du conseil de direction;
   - une meilleure image de marque dans un monde de plus en plus concurrentiel, axé sur la mondialisation;
   - une valeur accrue par l'établissement de relations constructives avec les employés, les clients, les collectivités, les organismes réglementaires, les organisations non gouvernementales et les médias;

Nos contraintes

1. Taille de notre effectif : bien que la taille de notre effectif puisse constituer un avantage, elle a pour effet de restreindre la capacité de l'organisation de coordonner et de mobiliser rapidement ses ressources en vue d'une action commune.

2. Lassitude face au changement : l'ADRC a vécu d'importants changements au cours des six dernières années. En 1992, deux ministères distincts ont été fusionnés en un seul. En 1996, une nouvelle vague de changements a été amorcée lorsque le ministère a entrepris les préparatifs du passage au statut d'agence. Le 1er novembre 1999, Revenu Canada est devenu

l'ADRC. La mise en oeuvre de changements structurels importants, parallèlement à la poursuite des opérations courantes, a nécessité un apport considérable d'énergie et de ressources, souvent au détriment d'initiatives importantes à long terme, comme le développement durable.

3. Décentralisation : la petite taille et l'éloignement d'un grand nombre de nos opérations entravent la capacité globale de l'organisation de coordonner les initiatives et de promouvoir l'uniformité dans l'application des normes.

4. Ressources : la disponibilité des ressources humaines et financières est une contrainte de première importance qui a une incidence sur la rapidité avec laquelle nous pouvons mettre en oeuvre diverses initiatives.

5. Technologie : bien que les nouvelles technologies soient prometteuses sur le plan de l'efficacité des ressources, leur adoption et leur intégration nécessitent un énorme investissement de temps et d'énergie. Par exemple, les systèmes administratifs d'entreprise (SAE) pourraient permettre de réduire au minimum les besoins en ressources pour le contrôle du rendement en matière environnementale. Cependant, au cours de la conception et de la mise au point des SAE, on a initialement mis l'accent sur les composantes liées aux ressources humaines et financières.

Annexe 5 : Nos rôles et responsabilités en matière de DD – Écologisation de nos opérations

Pour étudier leurs opérations, les ministères sont priés de prendre en considération les divers rôles qu'un ministère peut jouer (consommateur, citoyen responsable, facilitateur, organisme de réglementation), ainsi que certaines des conséquences et des possibilités d'écologisation qui en découlent. (Directives sur l'écologisation des opérations gouvernementales, p. 6)

Dans la prochaine série de stratégies de développement durable (...), tous les ministères devraient définir clairement l'étendue de leur engagement à l'égard de l'écologisation des opérations et indiquer qui sera responsable de la mesure, de la communication, du suivi et de l'atteinte des résultats pour chacun des aspects environnementaux applicables à leurs opérations. (Rapport de mai 2000 du CEDD, 2.67, chapitre 2)

Cette section décrit certains de nos principaux rôles ainsi que les responsabilités et les occasions de partenariat qui se rattachent à ces rôles au chapitre de l'écologisation de nos opérations. Nous y énonçons aussi clairement que possible nos attentes envers ceux avec qui nous travaillerons à la réalisation de nos engagements. Ces attentes seront précisées davantage en fonction de chaque projet.

À titre de gardien ou de propriétaire, nous acquérons, exploitons, entretenons et cédons des installations et des immobilisations selon les exigences opérationnelles. Nos principales responsabilités et les occasions qui s'y rattachent sont les suivantes :

- respecter ou dépasser toutes les exigences liées à la réglementation, aux lignes directrices et aux politiques fédérales;
- adopter une approche de prévention de la pollution pour gérer les questions et les occasions environnementales;
- reproduire les pratiques exemplaires des secteurs public et privé.

À titre de locataire, nous acquérons des emplacements pour y installer nos employés et nos opérations selon les exigences opérationnelles. Nos principales responsabilités et les occasions qui s'y rattachent sont les suivantes :

- négocier l'inclusion dans nos baux de clauses portant sur la protection de l'environnement pour nous aider à réaliser nos engagements envers le DD;
- travailler avec les propriétaires d'immeubles et les fournisseurs de services à établir des plans et des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et contrôlables, pour nous aider à atteindre nos buts en ce qui a trait à l'efficacité énergétique, à la réduction des émissions et à la conservation de l'eau;
- mettre en place des mesures d'écologisation pour atteindre nos objectifs;
- examiner régulièrement notre rendement, avec l'aide des propriétaires d'immeubles, et élaborer des correctifs au besoin;
- préparer des rapports sur l'incidence de nos initiatives.

À titre d'occupant ou de locataire, nous établissons des exigences opérationnelles pour les locaux et nous devons mener nos opérations de la façon la plus respectueuse possible de l'environnement. Les occasions d'écologiser nos opérations dans les installations que nous louons dépendent de notre collaboration avec les propriétaires (TPSGC ou le secteur privé). Nos principales responsabilités et les occasions qui s'y rattachent sont les suivantes :

- travailler avec les fournisseurs de services pour s'assurer que les baux contiennent des clauses environnementales qui appuient nos engagements envers le DD;
- collaborer avec les fournisseurs de services pour établir des plans et des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et contrôlables, pour nous aider à atteindre nos buts en ce qui a trait à l'efficacité énergétique, à la réduction des émissions et à la conservation de l'eau;
- mettre en place des mesures d'écologisation pour atteindre nos objectifs;

- examiner régulièrement notre rendement, avec l'aide des fournisseurs de services, et élaborer des correctifs, s'il y a lieu;
- faire état chaque année de l'incidence de nos initiatives, dans le rapport annuel sur le rendement de l'organisation.

À titre de consommateur de produits et services, l'ADRC peut optimiser son rendement financier et environnemental. Nos principales responsabilités et les occasions qui s'y rattachent sont les suivantes :

- mettre en pratique les 3 R et privilégier une réduction de la consommation;
- nous approvisionner en produits et services de façon responsable financièrement et écologiquement;
- établir pour les produits et services des spécifications qui respectent l'environnement et sont conformes à nos obligations commerciales internationales;
- acheter des carburants de remplacement et des véhicules qui consomment ce type de carburant;
- conserver l'énergie dans le parc automobile;
- investir dans l'efficacité énergétique et hydraulique des immeubles et utiliser des sources d'énergie de remplacement;
- réaliser des économies et des gains grâce à la réduction des déchets solides et aux programmes de recyclage;
- soutenir l'engagement des employés envers les objectifs environnementaux;
- adopter des politiques de gestion des ressources humaines qui sont écologiquement responsables;
- optimiser notre utilisation des locaux.

À titre de citoyen conscient des responsabilités sociales, nous gérons des risques hérités du passé et mettons en place des systèmes de gestion pour éviter les risques à venir. Nos principales responsabilités et les occasions qui s'y rattachent sont les suivantes :

- respecter la législation fédérale;
- adopter des pratiques de prévention de la pollution;

- tenir compte des normes environnementales des provinces, s'il y a lieu;
- évaluer les conséquences de nos projets et programmes sur l'environnement;
- surveiller notre rendement au chapitre de l'environnement;
- soutenir les programmes de formation et la sensibilisation aux questions environnementales;
- appliquer les lignes directrices de l'ISO sur les systèmes de gestion de l'environnement.

Annexe 6 : Glossaire

Appauvrissement de l'ozone : L'ozone stratosphérique (O_3) est formé par la conversion des molécules d'oxygène par des rayons solaires. Il absorbe une grande partie des radiations ultraviolettes (UV) et les empêche d'atteindre la surface de la Terre. Certaines substances appauvrissant la couche d'ozone réduisent la quantité d'ozone qui absorbe les radiations UV.

Approvisionnement écologique : Achat de produits et de services qui respectent les critères environnementaux.

Aspect environnemental : Élément des activités, produits et services d'un organisme susceptible d'interagir avec l'environnement, comme l'usage du papier ou de l'énergie.

Cadre de mesure du rendement : Définit la portée et l'orientation des plans de gestion, des données de base, des systèmes de mesure, des cibles et des exigences de rapport et établit un système d'examen et d'amélioration du rendement.

Changement climatique : Le réchauffement de l'atmosphère de la Terre causé par la présence accrue dans l'atmosphère de certains gaz qui absorbent les radiations émises par la Terre, ce qui retarde la perte d'énergie que le système laisse normalement échapper dans l'espace.

Cibles SMART : Éléments du plan d'action de la Stratégie de DD qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, axés sur les résultats et temporels.

Code de gérance environnementale : L'engagement du gouvernement à l'appui du principe de développement durable dans tous les aspects de ses opérations.

Développement durable : Développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. (*Notre avenir à tous*, 1987).

Écologisation des opérations gouvernementales : C'est une initiative qui vise à établir des lignes directrices à l'intention de tous les ministères fédéraux pour qu'ils s'en inspirent de façon à tenir compte des considérations d'ordre écologique dans la gestion de leurs opérations.

Évaluation environnementale : La prise en compte systématique des facteurs sociaux, économiques et environnementaux au moment d'élaborer des politiques, des programmes et des projets et de prendre des décisions.

Guide de l'écogouvernement : Document incorporant les lignes directrices énoncées dans le cadre de l'Initiative de l'écologisation du gouvernement. Le document vise à assurer un degré de cohérence et d'uniformité dans l'élaboration et l'exécution des divers programmes de développement durable des ministères et organismes fédéraux.

Initiative des bâtiments fédéraux (IBF) : Programme volontaire créé par Ressources naturelles Canada pour aider les ministères et les organismes gouvernementaux à améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations.

Le développement durable dans les organismes gouvernementaux (DDOG) : une approche coordonnée : Document présentant une partie des efforts déployés à l'échelle du gouvernement pour imprimer des orientations communes pour l'élaboration des stratégies de développement durable des ministères et organismes gouvernementaux.

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale **(LCEE)** : Exige que les promoteurs d'un projet fédéral évaluent tous les impacts environnementaux au début du processus de planification. La loi précise les exigences du processus d'évaluation environnementale et stipule que les autorités fédérales ne peuvent pas autoriser la mise en oeuvre d'un projet avant qu'une évaluation environnementale ne soit effectuée et que les effets environnementaux éventuels ne soient jugés négligeables.

Loi canadienne sur la protection de l'environnement **(LCPE)** : Loi visant la prévention de la pollution et la protection de l'environnement et de la santé humaine en vue de contribuer au développement durable.

Politique environnementale : L'énoncé par l'ADRC de ses intentions et de ses principes par rapport à son rendement global en matière d'environnement. La politique fixe un cadre de mise en œuvre et d'établissement des cibles et des objectifs environnementaux.

Prévention de la pollution : L'utilisation de procédés, de méthodes, de matériaux, de produits ou de sources d'énergie qui ne contribuent pas, ou si peu, à la production de polluants ou de déchets, et qui réduisent, de façon générale, les risques pour la santé humaine ou l'environnement. (La prévention de la pollution : une stratégie fédérale axée sur l'action).

Processus décisionnel intégré : Rend compte de l'interrelation des facteurs économiques, environnementaux et sociaux entre eux et avec la politique gouvernementale.

Programmes de gestion de l'environnement (PGE) : Programmes visant à gérer l'atteinte des objectifs et des cibles dans des secteurs d'activité écologiques particuliers sous l'égide du système de gestion de l'environnement de l'Agence. Un PGE comprend les éléments suivants :

- échéanciers, ressources et responsabilités;
- les besoins connexes d'ordre juridique ou autres;
- des données de base;
- des mesures du rendement;
- des procédures opérationnelles appropriées;
- de la formation et de la sensibilisation;
- une vérification, un examen et la constatation des améliorations apportées.

SGE compatible avec l'ISO 14001 : Fondé sur les normes repères acceptées à l'échelle internationale telles qu'elles ont été énoncées par l'Organisation internationale de normalisation.

Système de gestion de l'environnement : Un système de gestion de l'environnement (SGE) est la partie du système de gestion globale qui englobe la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les processus, les procédures et les ressources permettant d'élaborer, de mettre en oeuvre, de réaliser, de réviser et de tenir à jour la politique environnementale.

Annexe 7 : Tableau de concordance entre la Stratégie de DD 1997 et la Stratégie de DD 2001-2004

Le développement durable est un processus d'amélioration continu. Chaque mise à jour de la Stratégie de DD vise à continuer dans la foulée des réussites et des leçons tirées de la stratégie précédente. Le tableau de concordance ci-après a été élaboré pour illustrer le lien entre nos nouveaux engagements en matière de DD et ceux pris en 1997.

Le tableau de concordance fait état des nouveaux engagements et des engagements de 1997 qui ont été réalisés, supprimés ou modifiés. Nous voulons ainsi permettre aux employés et aux gestionnaires de l'ADRC de visualiser le lien entre les plans anciens et nouveaux; nous voulons aussi contribuer à la mise à jour de la base de données du CEDD, qui a été mise sur pied pour suivre les progrès accomplis dans le cadre de nos engagements.

Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999			**C – Complété** **A – Annulé**	**M – Modifié**	**Engagements de la Stratégie de DD 2001-2004 (voir le plan d'action de la Stratégie de DD 2001-2004)**	
BUTS	1	Renforcer les engagements et la capacité internes afin de contribuer au DD		M	1 2 3 4	Préparer les gestionnaires Préparer les employés Écologiser les opérations Améliorer les programmes
	2	Intégrer les questions de DD aux plans et aux processus de prise de décisions		M	1 3 4	Préparer les gestionnaires Écologiser les opérations Améliorer les programmes
	3	Réduire les effets environnementaux des opérations en appui aux objectifs du DD		M	3 4	Écologiser les opérations Améliorer les programmes
OBJECTIFS	1.1	Renouveler l'engagement au DD		M	1.1; 2.1; 3.1; 4.1	Faire preuve de leadership et d'engagement à l'égard du DD
	1.2	Améliorer les communications internes pour coordonner les contributions au DD		M	1.3, 2.2,	Augmenter la prise de conscience du DD et les compétences et les connaissances dans le domaine du DD
	1.3	Accroître la compréhension des liens entre les décisions, activités et le DD. Inculquer des connaissances et compétences à la direction et aux employés afin qu'ils contribuent au DD		M	1.3; 2.2	Augmenter la prise de conscience du DD et les compétences et les connaissances dans le domaine du DD
	1.4	Accroître les capacités internes pour mesurer et surveiller les effets des décisions et des activités relatives au DD des points de vue économique, social et environnemental		M	1.4; 3.3; 4.3	Évaluer, surveiller et encourager l'amélioration continue
	1.5	Promouvoir une amélioration continue		M	1.4; 3.3; 4.3	Évaluer, surveiller et encourager l'amélioration continue
	1.6	Accentuer ou élaborer de nouveaux partenariats qui appuient les objectifs du DD		M	3.4; 4.4	Accentuer ou élaborer de nouveaux partenariats qui appuient les objectifs du développement durable
	1.7	Faciliter et encourager les contributions au DD de la part des clients, des employés et des partenaires		M	3.4; 4.4	Accentuer ou élaborer de nouveaux partenariats qui appuient les objectifs du développement durable
	2.1	Intégrer les facteurs socioéconomiques et environnementaux dans l'ensemble des cadres ministériels globaux et des processus de prise de décisions		M	1.2; 3.2; 4.2	Augmenter la prise de décisions intégrée
	3.1	Favoriser la prévention de la pollution liée aux déchets solides, aux réservoirs de stockage, aux matières dangereuses et toxiques, aux substances appauvrissant la couche d'ozone et aux émissions		M	3.5	Se conformer ou dépasser les lois fédérales sur l'environnement et mettre en place les meilleures pratiques pour les questions environnementales

Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements de la Stratégie de DD 2001-2004 (voir le plan d'action de la Stratégie de DD 2001-2004)	
	3.2 Favoriser l'utilisation efficace des ressources : énergie, eau et papier		M	3.5, 4.5	Se conformer ou dépasser les lois fédérales sur l'environnement et mettre en place les meilleures pratiques pour les questions environnementales relativement aux opérations et à l'exécution de programmes
	3.3 Améliorer la gestion des obligations environnementales en cours et réduire la possibilité de risques futurs		M	3.5	Se conformer ou dépasser les lois fédérales sur l'environnement et mettre en place les meilleures pratiques pour les questions environnementales

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
C	**1.1.1**	**confirmer l'engagement au DD d'ici le 31 mars 2002**				
A	1.1.1.1	obtenir l'approbation des cibles du plan d'action par les cadres dirigeants principaux	C			
A	1.1.1.2	intégrer la responsabilité du DD dans les contrats de responsabilité des cadres dirigeants principaux de 1999-2000 avec le sous-ministre	C			
A	1.1.1.3	confirmer les rôles, responsabilités et attentes par rapport au DD		M	1.4.1 1.3.3, 2.2.2 1.1.2 3.1.2	considérations sur le DD dans les outils de gestion principaux matériel d'orientation pour les gestionnaires et employés politique de DD programmes de gestion de l'environnement
A	1.1.1.4	identifier les engagements des ressources au DD dans les cadres principaux de planification en matière de ressources	C			
A	1.1.1.5	consulter et faire une ébauche de la politique DD de RC		M	1.1.2	politique du DD
A	1.1.1.6	consulter la politique du DD et la mettre au point		M	1.1.2	politique du DD
C	**1.2.1**	**augmenter les communications sur le DD dans l'ensemble de RC**				
A	1.2.1.1	élaborer et instituer une stratégie et un plan d'action		M	2.2.1 2.2.3	partager les réussites, initiatives et commentaires sur le DD participation aux initiatives du DD que l'ADRC appuie
A	1.2.1.2	renforcer les équipes régionales-AC en vue de l'élaboration du SGE	C			
A	1.2.1.3	élaborer un site intranet du DD pour améliorer les communications internes	C			
A	1.2.1.4	intégrer les messages du DD dans les bulletins ministériels	C			
A	1.2.1.5	élaborer et distribuer les rapports	C			

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
		annuels sur le DD				
A	1.2.1.6	élargir la participation dans les forums sur le DD appropriés	C			
A	1.2.1.7	utiliser le site intranet pour consultation par les employés		M	2.2.1	partager les réussites, initiatives et commentaires sur le DD
C	**1.3.1**	**élaborer des instruments de formation pour augmenter l'accès au DD général et à de l'information environnementale d'ici le 31 mars 2000**				
A	1.3.1.1	identifier les besoins en formation et en sensibilisation à l'environnement		M	1.3.1	stratégie d'apprentissage du DD
A	1.3.1.2	intégrer les considérations sur le DD dans la stratégie de formation et d'élaboration à l'intention des employés		M	1.3.2	révision des programmes d'apprentissage en cours pour les occasions d'intégration
A	1.3.1.3	mettre des instruments de formation à la disposition des employés		M	1.3.3 2.2.2	matériel d'orientation
C	**1.4.1**	**identifier les mesures de performance des effets environnementaux prioritaires sur les activités du DD d'ici le 31 mars 2000**				
A	1.4.1.1	identifier les mesures de performance des effets environnementaux prioritaires sur les opérations en collaboration avec le comité interministériel sur la mesure de la performance		M	3.1.2	programmes de gestion environnementale sur les aspects
C	**1.5.1**	**réviser le programme de DD pour y apporter des occasions d'amélioration**				
A	1.5.1.1	élaborer des critères de vérification interne pour le programme de DD	C			
A	1.5.1.2	mener une vérification interne du programme de DD		M	1.4.2 1.4.3	examen et rapports périodiques sur l'application de la Stratégie de DD examen de la gestion de la Stratégie de DD 2001-2004
C	**1.5.2**	**encourager le succès**				
A	1.5.2.1	intégrer les contributions au DD dans les programmes de reconnaissance du Ministère		M	2.2.1	partager les réussites, initiatives et commentaires sur le DD
A	1.5.2.2	communiquer les succès au sein de l'Agence		M	2.2.1	partager les réussites, initiatives et commentaires sur le DD
C	**1.6.1**	**améliorer les consultations auprès des intervenants principaux afin d'examiner les occasions de DD**				
A	1.6.1.1	élaborer et mettre en oeuvre un projet visant à diversifier les consultations auprès des intervenants principaux		M	4.4.1	consultations avec les partenaires

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
A	1.6.1.2	continuer la participation aux comités interministériels sur le DD et sur la gestion de l'environnement		M	3.4.1	participation aux comités interministériels
C	**1.7.1**	**identifier les occasions de démontrer les valeurs et les efforts du Ministère face au DD**				
A	1.7.1.1	revoir et consulter sur les occasions d'accroître la participation aux initiatives et activités écologiques appropriées ■ les fournisseurs ou entrepreneurs ■ les autres ministères fédéraux aux postes frontaliers		M	4.4.2	collaborer avec d'autres ministères fédéraux pour appuyer le DD
C	**2.1.1**	**intégrer le DD dans le Plan d'entreprise et les cadres de gestion clés aux niveaux de l'organisation, du programme et des opérations d'ici le 31 mars 2000**				
A	2.1.1.1	intégrer le DD dans la planification générale de l'entreprise et dans la présentation des rapports		M	1.1.3	DD dans le processus de planification d'entreprise
A	2.1.1.2	intégrer le DD dans le Plan d'action ministériel	A			
A	2.1.1.3	intégrer le DD à la vérification et à l'évaluation du programme		M	1.4.2	examen et rapports périodiques sur l'application de la Stratégie de DD
A	2.1.1.4	examiner les stratégies, les plans et les normes de services principaux de l'organisation, du programme et des opérations en vue d'y intégrer les responsabilités environnementales		M	1.1.4, 1.2,1, 1.3.2, 1.4.1, 3.2.1, 3.5.1 à 3.5.4, 4.2.1, 4.2.2	intégrer le DD dans des outils particuliers
A	2.1.1.5	élaborer un plan d'action pour intégrer le DD dans les principaux documents décisionnels (normes, procédures, lignes directrices, formation, ententes, protocoles d'entente, spécifications pour les projets, services et produits)	A			(voir ci-dessus)
A	2.1.1.6	intégrer le DD dans la présentation des rapports	C			
C	**3.1.1**	**parachever un SGE en vue de la prévention de la pollution dans les opérations ministérielles d'ici le 31 mars 2002** ■ **installations de garde prioritaires** ■ **parcs automobiles** ■ **approvisionnement** ■ **information et gestion des documents** ■ **travaux scientifiques et de laboratoire**				

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
A	3.1.1.1	achever les vérifications environnementales des questions et occasions dans les opérations : 27 installations de garde prioritaires, parcs automobiles, approvisionnement, gestion de l'information, travaux scientifiques et de laboratoire, publications	C			
A	3.1.1.2	identifier les mesures de performance communes	C			
A	3.1.1.3	prioriser les questions et occasions		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.1.1.4	intégrer les plans d'action environnementaux pour les questions prioritaires dans les processus de planification opérationnelle en cours		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.1.1.5	confirmer les rôles, responsabilités et obligations du SGE		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.1.1.6	identifier les besoins en ressources à long et à court terme pour les questions prioritaires et les intégrer aux instruments de planification opérationnelle des ressources		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.1.1.7	élaborer et intégrer les exigences de surveillance des questions prioritaires dans les systèmes appropriés		M	3.3.1	systèmes administratifs pour suivre de près le rendement
A	3.1.1.8	intégrer le processus d'examen du SGE dans les processus actuels d'examen de la performance opérationnelle		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
C	**3.1.2**	**élaborer et mettre en oeuvre des stratégies et des plans de gestion des déchets solides pour les installations de garde prioritaires**				
A	3.1.2.1	mener des vérifications de déchets solides dans les installations prioritaires comme le recommandent les vérifications environnementales	C			
A	3.1.2.2	élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action et des systèmes de surveillance pour la réduction des déchets		M	3.5.3.1	détourner les déchets solides des sites d'enfouissement des installations de garde prioritaires
A	3.1.2.3	surveiller et faire état du progrès annuellement		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement pour les déchets solides
C	**3.1.3**	**instituer des mesures pour minimiser l'enfouissement des déchets liés à tous les projets majeurs de construction ou de démolition avant l'année 2002**				
A	3.1.3.1	intégrer l'exigence pour l'entrepreneur de fournir des plans de réduction des déchets dans les grands projets de construction ou de démolition		M	3.5.3.4	plans de réduction des déchets

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
C	**3.1.4**	**réduire les émissions des véhicules dans les parcs automobiles de 5 % d'ici l'an 2000, en utilisant les chiffres de 1990 (31 mars 2000) comme point de référence**				
A	3.1.4.1	convertir 75 % du parc automobile pour les véhicules acquis pour l'exercice financier	C			
A	3.1.4.2	75 % des véhicules utiliseront des carburants de remplacement d'ici le 1er avril 2004		M	3.5.7.2	conformité à la *Loi sur les carburants de remplacement*
C	**3.1.5**	**augmenter l'approvisionnement écologique de 5 % d'ici l'an 2001, en utilisant les chiffres de 1999 comme point de référence**	A			(impossible de mesurer l'engagement avec les données actuelles)
A	3.1.5.1	mettre au point une politique d'approvisionnement écologique	C			
A	3.1.5.2	définir les indicateurs de performance en matière d'approvisionnement		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à l'approvisionnement
A	3.1.5.3	établir des systèmes de surveillance en matière d'approvisionnement		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à l'approvisionnement
A	3.1.5.4	élaborer un plan d'action pour augmenter l'approvisionnement écologique		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à l'approvisionnement
C	**3.1.6**	**collaborer avec TPSGC et les autres locataires pour réduire la pollution dans les établissements loués**				
A	3.1.6.1	collaborer avec TPSGC et les partenaires fédéraux pour augmenter la participation aux programmes de recyclage et de détournement des déchets visant à réduire les déchets de bureau et les ramener à une norme acceptable, là où c'est possible		M	3.5.3.3	détourner les déchets solides des sites d'enfouissement des établissements loués prioritaires
A	3.1.6.2	surveiller et en faire état tous les ans		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement pour les déchets solides
C	**3.1.7**	**améliorer les réservoirs de stockage comme le stipule la stratégie de gestion et le plan d'action 1998**				
A	3.1.7.1	améliorer les réservoirs de stockage enregistrés		M	3.5.5.3	renforcer le protocole conformément au règlement fédéral sur les réservoirs de stockage
A	3.1.7.2	surveiller et faire état du progrès		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement pour la gestion de l'utilisation du terrain
C	**3.2.1**	**élaborer et mettre en oeuvre un SGE destiné à la consommation des ressources** ▪ **énergie** ▪ **eau** ▪ **papier**				

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
A	3.2.1.1	achever les vérifications environnementales des questions et occasions dans les opérations : 27 installations de garde prioritaires, parcs automobiles, approvisionnement, gestion de l'information, travaux scientifiques et de laboratoire, publication	C			
A	3.2.1.2	prioriser les questions et occasions		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.2.1.3	intégrer les plans d'action environnementaux des questions prioritaires dans les processus de planification opérationnelle en cours		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.2.1.4	confirmer les rôles, responsabilités et obligations du SGE		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.2.1.5	intégrer les besoins en ressources à long et à court terme des questions prioritaires dans les instruments de planification opérationnelle des ressources		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.2.1.6	élaborer ou intégrer des exigences de surveillance en matière de questions prioritaires dans les systèmes appropriés		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
A	3.2.1.7	intégrer le processus d'examen du SGE dans les processus actuels d'examen de la performance opérationnelle		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
C	**3.2.2**	**élaborer et mettre en oeuvre des plans de gestion pour réduire la consommation du papier de 5 % à 10 %**	A			(impossible de mesurer l'engagement avec les données actuelles)
A	3.2.2.1	élaborer et mettre en oeuvre un plan d'action		M	3.5.2.1	procédures et normes pour la réduction de la consommation du papier
A	3.2.2.2	élaborer ou intégrer les exigences de surveillance concernant la consommation du papier dans les systèmes de surveillance		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à la consommation de papier
A	3.2.2.3	surveiller et faire état du progrès		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à la consommation de papier
C	**3.2.3**	**élaborer et mettre en oeuvre des mesures pour écologiser les nouveaux projets d'immobilisations d'ici le 31 mars 2002**				
A	3.2.3.1	élaborer et communiquer les meilleures pratiques écologiques de gestion des projets de construction pour veiller à ce que les spécifications de projets d'immobilisations comprennent les mesures et produits de conservation de l'énergie et de l'eau		M	3.5.3.4, 3.5.4.5, 3.5.8.3	écologiser les nouveaux projets de construction en incorporant des plans de réduction des déchets et de mesures de conservation de l'eau et de l'efficacité énergétique et de l'eau
A	3.2.3.2	adopter le nouveau *Répertoire canadien des devis (écologiques)* pour les projets de construction		M	3.5.5.2	écologiser les nouveaux projets d'immobilisations

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
A	3.2.3.3	surveiller et faire état du progrès		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement pour les déchets, l'énergie et l'eau
C	**3.2.4**	**élaborer et mettre en oeuvre des stratégies et des plans de gestion énergétique dans les installations de garde prioritaires d'ici le 31 mars 2000, en vue de ramener la consommation énergétique à des niveaux recommandés selon les besoins opérationnels**				
A	3.2.4.1	élaborer et communiquer les meilleures pratiques de gestion de l'efficacité énergétique dans les installations de garde		M	3.5.4.1	meilleures pratiques de gestion pour l'efficacité énergétique
A	3.2.4.2	mener des vérifications énergétiques dans les installations de garde prioritaires pour identifier des cibles réalisables		M	3.5.4.4	évaluations du secteur énergétique
A	3.2.4.3	confirmer les mesures de performance, les systèmes de surveillance et le protocole entourant la présentation des rapports		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à la gestion de l'énergie
A	3.2.4.4	élaborer et mettre en oeuvre des stratégies de gestion énergétique et des plans d'action dans les installations prioritaires en vue d'atteindre les cibles de réduction		M	3.5.4.4	mettre en oeuvre des mesures de conservation de l'énergie et de l'eau.
A	3.2.4.5	surveiller et faire état du progrès		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à la gestion de l'énergie
C	**3.2.5**	**élaborer et mettre en oeuvre des stratégies et des plans de gestion des eaux dans les installations de garde prioritaires d'ici le 31 mars 2001 en vue de ramener la consommation de l'eau à des niveaux recommandés selon les besoins opérationnels**				
A	3.2.5.1	élaborer et communiquer les meilleures pratiques de gestion de l'utilisation efficace de l'eau dans les installations de garde		M	3.5.8.2	meilleures pratiques de gestion pour la consommation de l'eau
A	3.2.5.2	mener des vérifications sur la consommation de l'eau dans les installations de garde prioritaires pour identifier des cibles réalisables		M	3.5.4.4	évaluations des édifices
A	3.2.5.3	confirmer les mesures de performance, les systèmes de surveillance et le protocole entourant la présentation de rapports		M	3.1.2	programme de gestion de l'environnement relatif à la qualité de l'eau
A	3.2.5.4	élaborer et mettre en oeuvre des stratégies et des plans de gestion des eaux dans les installations prioritaires		M	3.5.4.4	mettre en oeuvre des mesures de conservation de l'eau

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999	C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004
A	3.2.5.5 surveiller et faire état du progrès		M	3.1.2 programme de gestion de l'environnement relatif à la qualité de l'eau
C	**3.2.6 élaborer et instituer des initiatives pour rendre plus écologiques les nouvelles installations louées, en dirigeant TPSGC et autres fournisseurs de services, lors du renouvellement ou à l'examen des ententes**			
A	3.2.6.1 collaborer avec les fournisseurs de services et les partenaires fédéraux pour accroître la participation aux programmes environnementaux appropriés		M	3.4.1 participation à des comités interministériels, à des groupes d'études et à des initiatives 3.5.4.2, 3.5.4.4, 3.5.7.3 Initiative des bâtiments fédéraux et autres programmes relatifs à la gestion de l'énergie
A	3.2.6.2 surveiller et faire état du progrès annuellement		M	3.1.2 programmes de gestion de l'environnement
C	**3.3.1 garantir la conformité aux lois et aux règlements fédéraux dans les installations de garde d'ici le 31 décembre 2000** ■ ***Loi sur les carburants de remplacement*** ■ ***Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*** ■ ***Règlement sur l'enregistrement des réservoirs de stockage*** ■ ***Règlement sur les substances appauvrissant la couche d'ozone*** ■ ***Règlement sur les halocarbures***			
A	3.3.1.1 examiner la conformité des règlements dans 27 installations de garde prioritaires pour identifier, caractériser et évaluer la nature des écarts en matière de conformité	C		
A	3.3.1.2 prioriser les questions d'observation identifiées dans l'examen environnemental et élaborer des options et stratégies pour combler l'écart des questions prioritaires		M	3.1.2 programmes de gestion de l'environnement
A	3.3.1.3 élaborer des plans d'action		M	3.1.2 programmes de gestion de l'environnement
A	3.3.1.4 faire état du progrès		M	3.1.2 programmes de gestion de l'environnement
C	**3.3.2 élaborer et mettre en oeuvre un plan d'action pour gérer les risques associés aux matières et déchets dangereux dans les grandes installations de garde d'ici le 31 mars 2001**			
A	3.3.2.1 examiner et prioriser les occasions d'accentuer la gestion des matières dangereuses dans les installations prioritaires		M	3.5.9.1 examen de la gestion des matières dangereuses

C – CIBLE A – ACTION	Engagements et buts de la Stratégie de DD de 1997 selon le *Développement durable passe à l'action*, juin 1999		C – Complété A – Annulé	M – Modifié	Engagements envers la Stratégie de DD pour 2001-2004	
A	3.3.2.2	élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action des questions prioritaires au besoin		M	3.5.9.2	stratégies et plans d'action
A	3.3.2.3	faire état du progrès		M	3.1.2	programmes de gestion de l'environnement
C	**3.3.3**	**élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action pour les sites contaminés prioritaires d'ici le 31 décembre 2003**				
A	3.3.3.1	diriger des évaluations de la phase I pour les installations de garde prioritaires		M	3.5.5.5	évaluer les sites contaminés et apporter des mesures correctives
A	3.3.3.2	mettre au point un répertoire, classifier et prioriser les problèmes liés aux sites contaminés (réels ou suspects)		M	3.5.5.5	évaluer les sites contaminés et apporter des mesures correctives
A	3.3.3.3	diriger les évaluations de la phase II pour les installations prioritaires		M	3.5.5.5	évaluer les sites contaminés et apporter des mesures correctives
A	3.3.3.4	élaborer des plans d'action pour les installations prioritaires		M	3.5.5.5	évaluer les sites contaminés et apporter des mesures correctives
C	**3.3.4**	**élaborer et mettre en oeuvre des plans de gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone dans les installations de garde prioritaires d'ici le 31 décembre 2001 afin de minimiser la possibilité d'émissions et de diminuer l'inventaire du matériel contenant ces substances**				
A	3.3.4.1	remplacer les imprimantes, telles que STK6100 et 5000 qui utilisent CFC pour leurs cuiseurs en conformité avec le Programme canadien de la protection de la couche d'ozone	A			
A	3.3.4.2	élaborer un répertoire du matériel contenant ces substances dans les installations de garde prioritaires	A			
A	3.3.4.3	élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action en matière de substances appauvrissant la couche d'ozone pour les questions prioritaires		M	3.5.6.1 3.5.6.2	gérer les inventaires existants sur les substances appauvrissant la couche d'ozone plan de gestion pour la conversion ou le remplacement des inventaires sur les substances appauvrissant la couche d'ozone
C	**3.3.5**	**éliminer graduellement l'utilisation du halon dans les installations de la Couronne**				
A	3.3.5.1	élaborer un plan de remplacement pour l'élimination graduelle des systèmes à base d'halon dans les installations prioritaires en consultation auprès de TPSGC		M	3.5.6.2	plan de gestion pour la conversion ou le remplacement des inventaires sur les substances appauvrissant la couche d'ozone

Remarques

Remarques

Commentaires et suggestions

Aux fins de l'amélioration continue, nous vous invitons à nous faire parvenir vos commentaires et suggestions relativement au plan d'action et à la Stratégie de développement durable 2001-2004.

Courriel: sd.dd@ccra-adrc.gc.ca

Adresse postale : Division du développement durable
Direction de la gestion des immeubles et du développement durable
Agence des douanes et du revenu du Canada
320, rue Queen, tour A, 7e étage
Ottawa ON K1A 0L5

Pensez à recycler!

Imprimé au Canada