
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'efficacité 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 permettront 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.