

# Agence du revenu du Canada

## Stratégie de développement durable

### 2011-2014

Responsabilité. Innovation. Engagement.



## **Message de la commissaire**

Le gouvernement du Canada a déposé sa première Stratégie fédérale de développement durable en octobre 2010. Cette stratégie vise à renforcer la promotion de la durabilité environnementale et à améliorer la transparence et la responsabilisation pour le processus décisionnel en matière d'environnement.

À l'Agence du revenu du Canada (ARC), le développement durable (DD) fait partie de nos pratiques opérationnelles. Depuis 1997, nous avons mis en œuvre quatre stratégies de DD qui visent à réduire l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel. Cette nouvelle stratégie aidera essentiellement l'ARC à rester sur cette voie.

Plus précisément, la stratégie de DD 2011-2014 de l'ARC décrit une voie à suivre qui permettra de renforcer notre rendement environnemental et qui contribuera à l'objectif du gouvernement fédéral de réduire son empreinte environnementale. Allant au-delà des cibles fédérales de DD qui nous concernent, cette stratégie décrit les initiatives que l'ARC entreprendra afin de réaliser des économies et d'intégrer le raisonnement sur le développement durable dans ses principaux processus décisionnels et de responsabilisation. Cette stratégie nous permettra également de démontrer comment notre mandat en matière d'impôt et de prestations contribue à la durabilité sociale, économique et environnementale du Canada.

Le programme de DD de l'ARC a acquis une réputation positive en matière d'innovation et de responsabilisation au gouvernement fédéral. Grâce à l'engagement continu des cadres et des employés, l'ARC s'appuiera sur les réalisations antérieures en matière de DD afin de renforcer sa position de chef de file gouvernemental en matière de développement durable.

*Linda Lizotte-MacPherson  
Commissaire et première dirigeante*

## Table des matières

1.0	Résumé exécutif.....	4
2.0	Cadre de planification de la stratégie de développement durable de l'ARC .....	5
3.0	Introduction.....	6
4.0	Analyse de l'environnement et des FFPM.....	7
5.0	Vision de l'Agence du revenu du Canada en matière de développement durable.....	10
6.0	Plan d'action national de développement durable 2011-2014.....	11
7.0	Buts, objectifs et activités du développement durable.....	12
8.0	Risques liés à la stratégie de DD.....	17
9.0	Prévisions des dépenses .....	17
10.0	Plan de communication.....	18
11.0	Conclusion .....	18
	Annexe A – Comparaison entre les stratégies de DD de l'ARC de 2007-2010 et de 2011-2014 .....	19
	Annexe B – Résumé des résultats sur le rendement par rapport à la Stratégie de développement durable 2007-2010 de l'ARC .....	20
	Annexe C – Cadre de gestion du développement durable .....	22

## 1.0 Résumé exécutif

La première Stratégie fédérale de développement durable du Canada a été déposée au Parlement en octobre 2010 afin de respecter les exigences de la *Loi fédérale sur le développement durable* (2008). La *Loi* vise à changer la façon dont les ministères et les organismes fédéraux rendent compte du DD. Par le passé, le gouvernement du Canada a fait la promotion du DD au moyen de stratégies ministérielles individuelles. Cette approche manquait de coordination et de cohésion. Pour palier à ces faiblesses, la *Loi* a été adoptée afin de placer le développement durable dans les opérations courantes de responsabilisation gouvernementale. Par conséquent, l'ARC, comme d'autres ministères et organismes, déposera maintenant sa stratégie de DD au moyen de son Rapport sur les plans et priorités et rendra compte du rendement en matière de DD au moyen de son Rapport ministériel sur le rendement.

Le présent document appuie le contenu de développement durable qui est inclus dans notre Rapport sur les plans et priorités et contient des renseignements détaillés sur notre Stratégie de développement durable pour 2011-2014. Il établit un programme qui permettra d'atteindre les cibles fédérales de DD qui concernent l'ARC, afin de continuer à écologiser les opérations de l'ARC et à intégrer davantage le DD dans notre cadre de gouvernance. La stratégie est le fruit de vastes consultations avec les cadres et les employés de l'ARC, les syndicats, le gouvernement fédéral et le secteur privé et nous permettra d'atteindre les objectifs suivants :

1. Réduire au minimum l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air et eau)
2. Offrir des services et programmes durables aux Canadiens
3. Améliorer la durabilité opérationnelle

Les stratégies de DD antérieures de l'ARC étaient axées sur l'amélioration du rendement environnemental. Nous avons atteint des résultats solides tels qu'un taux de réacheminement des déchets de **84 %**; un taux de réduction d'utilisation du papier de bureau de **29 %**; un taux d'achat des biens écologiques de **21 %** et un niveau de sensibilisation des employés au DD de **97 %**. Cette stratégie nous aidera à rester sur cette voie et à respecter les nouvelles exigences fédérales selon lesquelles nous devons réduire le nombre de nos dispositifs d'impression et nous assurer qu'aucun de nos déchets électriques et électroniques ne soient acheminés dans des sites d'enfouissement. Nous utiliserons stratégiquement notre message sur le DD afin de présenter l'ARC comme un organisme responsable et nous intégrerons les considérations sur le DD dans un plus grand nombre de modèles de l'ARC. Afin de montrer plus clairement comment les activités de l'ARC contribuent aux trois piliers du développement durable — prospérité économique, bien-être social et protection de l'environnement —, nous utiliserons cette stratégie pour évaluer et faire connaître les avantages du développement durable de nos programmes et services.

Notre stratégie de DD sera mise à jour tous les trois ans afin de satisfaire aux exigences d'une Stratégie fédérale de développement durable triennale et les initiatives entreprises seront financées au moyen des ressources existantes. À la fin du cycle triennal, nous prévoyons que la stratégie de DD 2011-2014 de l'ARC aura permis de renforcer notre rendement environnemental, de réaliser des économies, d'intégrer le DD dans nos processus décisionnels et de responsabilisation et d'élargir notre compréhension du DD afin d'y inclure des contributions sociales et économiques.

La stratégie de DD aidera l'ARC à devenir un chef de file fédéral en matière de développement durable, car elle sera utilisée pour adopter des pratiques novatrices qui protègent l'environnement naturel et nous aident à faire preuve de plus d'efficacité dans la prestation des services d'impôt et de prestations aux Canadiens.

## 2.0 Cadre de planification de la stratégie de développement durable de l'ARC

Cadre de planification de la stratégie de développement durable de l'ARC				
<b>Vision de l'ARC</b>	L'ARC est le modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations qui fournit un service et une valeur sans égal à ses clients et offre des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.			
<b>Valeurs de l'ARC</b>	Professionalisme      Intégrité      Collaboration      Respect			
<b>Mission de l'ARC</b>	Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.			
<b>Buts et objectifs de la stratégie de DD</b>	<p><b>1. Réduire au minimum l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air et eau)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire et gérer les déchets solides</li> <li>• Augmenter l'approvisionnement écologique</li> <li>• Réduire la consommation du papier</li> <li>• Réduire les émissions des gaz à effet de serre</li> <li>• Respecter les règlements fédéraux</li> </ul> <p><b>2. Offrir des programmes et des services durables aux Canadiens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la prestation des services et des programmes électroniques</li> <li>• Accroître la visibilité et les communications de l'ARC</li> </ul> <p><b>3. Améliorer la durabilité opérationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la durabilité dans la gestion des ressources humaines</li> <li>• Incorporer le DD dans les processus de la technologie de l'information</li> <li>• Intégrer le DD dans le cadre de responsabilisation de l'ARC</li> </ul>			
<b>Initiatives de la stratégie de DD</b>	Voir le Plan d'action national du DD de l'ARC 2011-2014 à la page onze pour les initiatives			
<b>Surveillance</b>	L'ARC présentera un rapport annuel sur son rendement par rapport aux engagements énoncés dans la stratégie de DD et au moyen du Rapport de rendement ministériel appuyé par un rapport de rendement annuel détaillé sur le développement durable.			

### 3.0 Introduction

Nos stratégies de développement durable aident l'ARC à réduire les impacts négatifs de ses opérations sur l'environnement. En établissant des cibles et en mesurant les résultats, l'ARC est en mesure de respecter ses exigences législatives de rendre compte de sa contribution à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard du développement durable.

Pendant plus de 20 ans, le développement durable a été préconisé comme un moyen de concilier le développement humain avec les systèmes écologiques de la terre. En raison des processus décisionnels orientés vers des gains financiers, souvent au détriment de l'environnement naturel, les gouvernements se sont rendu compte qu'il est important de mettre l'accent sur la durabilité environnementale. La durabilité environnementale est devenue, tant au Canada que dans le monde, un objectif clé de la politique publique qui vise à promouvoir des décisions équilibrées qui tiennent compte des conséquences sociales, économiques et environnementales.

Par conséquent, le développement durable vise à optimiser le bien-être humain aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins (Notre avenir à tous, Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1987).

Afin de promouvoir un processus décisionnel équilibré, le gouvernement du Canada a modifié la *Loi sur le vérificateur général* en 1995 afin d'exiger que les ministères et les organismes fédéraux déposent une stratégie de DD tous les trois ans et présentent un rapport annuel sur le rendement. En réponse à cette exigence, l'ARC présente des rapports sur le développement durable depuis 1997, année au cours de laquelle nous avons déposé notre première stratégie de DD.

Même si cette approche fédérale a produit quelques résultats, elle a été critiquée pour son manque de coordination et de cohésion. Comme il n'y avait pas d'objectifs et de cibles communs, il était difficile pour le gouvernement fédéral d'évaluer son rendement en matière de DD. En outre, le développement durable a évolué sous forme de programmes autonomes dans les ministères. Afin d'aborder ces faiblesses, la *Loi fédérale sur le développement durable* (2008) a été adoptée afin de placer la responsabilisation à l'égard du DD dans les pratiques courantes du gouvernement. Cela signifie que le DD sera désormais intégré dans les processus et les documents ministériels de planification et d'établissement de rapports, ce qui augmentera son potentiel d'influencer le processus décisionnel.

L'ARC met en œuvre le développement durable dans le contexte de sa mission. En tant qu'organisme fédéral, nous contribuons à la durabilité sociale et économique du Canada en prenant les mesures nécessaires pour protéger l'assiette fiscale et pour offrir aux familles et aux particuliers des versements de prestations exacts et au bon moment. Le programme de DD existe depuis plus de 14 ans à l'ARC et il nous a permis de contribuer à la durabilité environnementale en achetant des biens et des services à privilégier du point de vue environnemental, en augmentant notre utilisation de la technologie de l'information pour offrir des services aux Canadiens et aux employés et d'éliminer les déchets solides à l'aide de méthodes écologiques. Ces innovations environnementales ont également influencé les activités du programme de sorte que nous avons utilisé des pratiques efficientes et réalisé des économies financières.

Cette stratégie de DD est la cinquième de l'ARC et elle fait partie du cycle habituel de mise à jour triennale. Avec la nouvelle Stratégie fédérale de développement durable déposée en octobre 2010, la stratégie de DD de l'ARC contribuera désormais à l'atteinte des cibles fédérales. Jusqu'à maintenant, le DD a été interprété étroitement comme une question environnementale qui concerne de petits groupes spécialisés. Même si cette stratégie demeure axée sur la durabilité environnementale, elle permettra également de montrer comment l'ARC contribue aux trois piliers du DD – la durabilité sociale, économique et environnementale. La stratégie est appuyée par un plan d'action national du DD, qui a été également élaboré en menant des consultations avec les cadres de l'ARC, les employés, les syndicats, la collectivité fédérale et en tenant compte de la rétroaction du secteur privé.

La stratégie de DD appuie les objectifs du Plan d'entreprise, de la Stratégie de services de l'ARC, du Plan stratégique de l'effectif de l'Agence et de la stratégie et du plan de la technologie de l'information de l'ARC. Elle appuie la durabilité opérationnelle en intégrant les considérations et les messages sur le DD dans le cadre de gouvernance de l'entreprise, dans la gestion des ressources humaines et dans les systèmes et les solutions de la technologie de l'information.

## **4.0 Analyse de l'environnement et des FFPM**

### **Environnement externe**

En mars 2010, le Discours du Trône et le budget fédéral 2010 ont annoncé l'engagement du Gouvernement de rétablir l'équilibre budgétaire par une réduction des dépenses, entre autres moyens. Cette réduction exercera une grande pression sur l'ARC afin qu'elle s'assure que le budget est utilisé de façon efficace et pour la valeur la plus élevée.

La nouvelle Stratégie fédérale de développement durable établit des cibles environnementales concrètes pour les ministères et les organismes. Comme il est énoncé dans la *Loi fédérale sur le développement durable* (2008), la stratégie fédérale doit être mise en œuvre sans un financement supplémentaire. Dans un climat de contrainte budgétaire, les ministères peuvent éprouver des difficultés à atteindre certaines cibles du DD dans les délais fixés.

### **Environnement interne**

Deux facteurs clés dans l'environnement interne influencent la stratégie de DD : les contraintes budgétaires et la nécessité de moderniser les systèmes et les processus. Dans la stratégie de DD, on présentera des initiatives visant à aider l'ARC à réaliser des économies. Cette stratégie misera également sur les initiatives de modernisation afin de promouvoir les buts du DD.

### **Forces, faiblesses, possibilités et menaces**

Afin d'analyser les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM), l'ARC a déterminé les facteurs clés internes et externes qui ont une incidence sur le Programme de développement durable. Les forces et les faiblesses relèvent de l'ARC, tandis que les possibilités et les menaces proviennent de l'environnement externe. Cette analyse identifie les secteurs où l'ARC concentrera ses efforts en matière de DD.

## **Forces**

Le Programme de développement durable a un cadre de gestion solide qui comprend une stratégie de DD, un plan d'action national du DD, des politiques sur les DD et l'environnement, une stratégie et des outils de communication ainsi que des rapports sur le rendement en cours d'exercice et chaque année. Le programme comporte des niveaux de sensibilisation élevés et il est fortement appuyé par les cadres et les employés dans l'ensemble de l'ARC. Dans le cadre de ce programme, on a mis sur pied une plate-forme de communication qui atteint tous les employés de l'ARC trois fois par an. Le programme a un comité directeur constitué de membres de la haute direction et ce comité relève du Comité de gestion de l'Agence et du Conseil de direction. Le programme est également appuyé par une équipe de spécialistes de la Direction générale des finances et de l'administration à l'Administration centrale. Par conséquent, le Programme de DD de l'ARC a acquis une réputation positive à l'ARC et au gouvernement fédéral.

## **Faiblesses**

Même si la sensibilisation et la participation au DD sont solides, les responsabilités en matière de DD ont été généralement mises en œuvre de façon volontaire. Cela a produit des résultats non uniformes dans l'ensemble de l'ARC. Intégrer officiellement les responsabilités en matière de DD dans les fonctions d'emploi et les processus établis permettra de renforcer les responsabilités et de réaliser des économies dans la gestion du Programme de DD.

Le mandat législatif pour le développement durable a traditionnellement été axé sur les mesures à prendre pour appuyer la durabilité environnementale. Par conséquent, la plupart des employés à l'ARC pensent que le DD consiste seulement à protéger l'environnement. Cette compréhension limitée du développement durable pourrait réduire la capacité de l'Agence et optimiser les avantages de lier le DD aux activités de l'ARC.

## **Possibilités**

La Stratégie fédérale de développement durable a augmenté le profil et la visibilité du DD à l'ARC et au gouvernement fédéral. Incorporer les considérations sur le DD dans les plans et les rapports d'entreprise, tels que le Rapport sur les plans et priorités et le Rapport sur le rendement ministériel, augmentent la possibilité pour le DD d'influencer le processus décisionnel.

Étant donné que les ministères et les organismes fédéraux chercheront à atteindre les mêmes cibles de DD, ils auront la possibilité de travailler en collaboration afin de réaliser des économies. En raison des contraintes budgétaires, il devient également urgent de mettre en œuvre des innovations qui permettent d'épargner de l'argent. Cela accélérera probablement le rythme auquel nous atteindrons certaines cibles du DD.

L'ARC a la possibilité de miser sur les résultats solides du DD et sur sa réputation afin de se positionner comme chef de file gouvernemental en matière de développement durable. Nous pouvons également utiliser le cadre de gestion du DD existant — les plates formes de communication et le Réseau du DD — pour appuyer les priorités de l'ARC.

## **Menaces**

L'objectif du développement durable est d'influencer la façon dont les programmes et services établis sont offerts. Dans un climat de contraintes budgétaires, il y a un risque que certaines cibles ne soient pas atteintes comme prévu en raison des coûts de la mise en œuvre. Cela concerne principalement l'atteinte de nos cibles de réduction des gaz à effet de serre émis par les véhicules du parc, ainsi que l'élimination de tous nos déchets électroniques de manière responsable au point de vue de l'environnement.

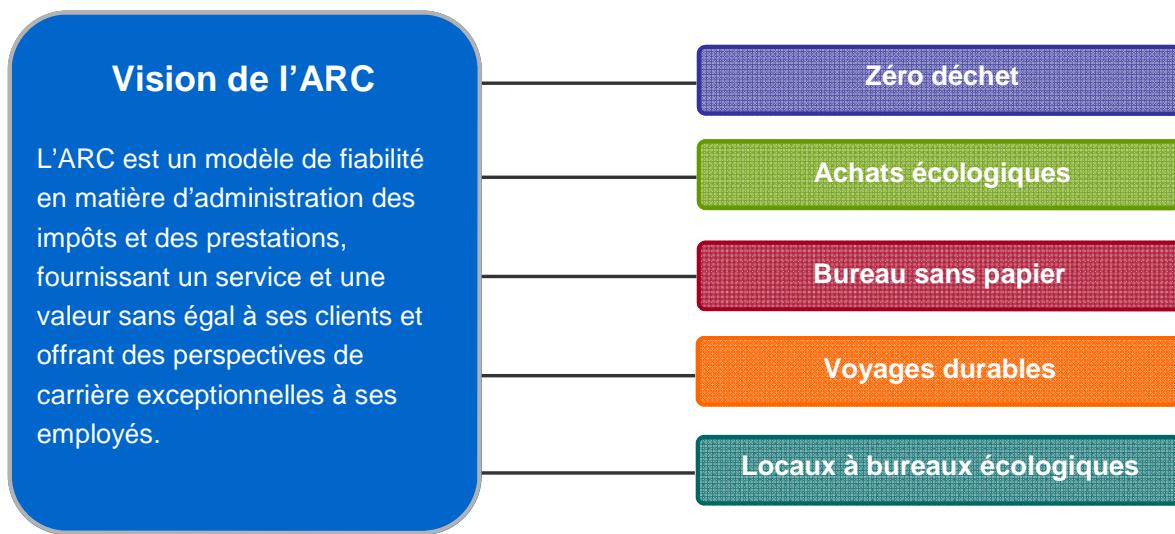
## **Évaluation et leçons retenues**

Nous avons évalué notre Programme de DD dans le cadre de la mise à jour de notre stratégie de DD. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'un bon cadre est en place afin que le Programme de DD soit couronné de succès. Toutefois, nous avons relevé des possibilités qui permettraient d'intégrer davantage le développement durable dans notre structure de gouvernance. Nous avons appris que les employés de l'ARC sont prêts à aller au-delà de la sensibilisation et de l'écologisation afin d'intégrer systématiquement les considérations sur le DD dans leur emploi. Nous avons réussi à communiquer l'aspect environnemental du DD. Dans le cadre de l'évolution du Programme de DD, nous communiquerons plus de messages stratégiques afin d'élargir la compréhension du DD et y inclure la durabilité sociale et économique. Nous mettrons en œuvre l'option d'intégrer les responsabilités liées au DD dans des fonctions d'emploi précises afin d'obtenir des résultats uniformes en matière de DD dans l'ensemble de l'ARC et gérerons le programme de façon plus efficiente.

## 5.0 Vision de l'Agence du revenu du Canada en matière de développement durable

Basée sur la vision de l'ARC, la stratégie de DD propose des énoncés futurs pour une Agence du revenu du Canada durable dans un monde idéal.

### Imaginez l'ARC de l'avenir...



#### Zéro déchet

Nous réduirons et détournons tous les déchets solides des sites d'enfouissement.

#### Achats écologiques

Nous achèterons des biens et services qui respectent les considérations environnementales, sociales et économiques.

#### Bureau sans papier

Nous éliminerons l'utilisation du papier dans les services que nous offrons aux Canadiens et aux employés.

#### Voyages durables

Nous mettrons en œuvre un cadre moderne pour les voyages qui appuie pleinement les options de voyages durables.

#### Locaux à bureaux écologiques

Nous préconiserons l'utilisation efficiente de l'énergie, des régimes de travail non conventionnels et une conception de bureaux durables.

# 6.0 Plan d'action national de développement durable 2011-2014

## Plan d'action national du DD de l'ARC 2011-2014

### Durabilité de l'environnement

#### But 1 : Réduire au minimum les conséquences de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air, eau)

Résultat à long terme : Aucun déchet mis en décharge	Résultat à long terme : Approvisionnement écologique à 100 %	Résultat à long terme : Bureau sans papier	Résultat à long terme : Opérations de neutralisation du dioxyde de carbone	Résultat à long terme : Zéro pollution
Objectif 1.1 : Réduire et gérer les déchets solides	Objectif 1.2 : Accroître les acquisitions écologiques	Objectif 1.3 : Réduire la consommation de papier	Objectif 1.4 : Réduire les émissions de GES	Objectif 1.5 : Respecter les règlements fédéraux
<p>Programme « Non aux déchets » dans toutes les installations (2014)</p> <p>Programmes de recyclage de piles dans toutes les installations (2014)</p> <p>Toutes les installations recycleront les équipements électriques et électroniques excédentaires d'une façon respectueuse de l'environnement et sécuritaire (2014)</p> <p>Atteindre un ratio moyen de 8:1 employés par unité d'impression (2013)</p>	<p>10 % des dépenses liées aux produits et aux services seront engagées pour l'approvisionnement écologique (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Clauses de DD dans ce qui suit :           <ul style="list-style-type: none"> <li>– contrats</li> <li>– ententes et attentes en matière de rendement</li> <li>– processus de gestion de l'approvisionnement</li> </ul> </li> <li>● Les agents d'approvisionnement qui ont un pouvoir d'approvisionnement ont reçu une formation sur l'approvisionnement écologique</li> </ul>	<p>Réduire la consommation de papier au bureau par ETP de 28 % par rapport à l'année de référence 2005-2006 (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Campagnes de réduction de la consommation de papier</li> <li>● Réduire la consommation de papier conformément aux exigences de l'AIPRP</li> <li>● Convertir les formulaires internes en intra-formulaires</li> </ul> <p>Réduire la consommation de papier servant aux publications externes de 10 % par rapport à l'année de référence 2008-2009 (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Initiatives de réduction de la consommation de papier dans les procédés de PAE</li> <li>● Critères relatifs au DD dans la Politique d'édition de l'ARC</li> <li>● Établir une directive et des lignes directrices relatives à la réduction de la consommation du papier destiné à une utilisation externe</li> </ul>	<p>Réduire de 5 % les émissions de GES du parc automobile par rapport à l'année de référence 2005-2006 (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acheter et entretenir des véhicules à haut rendement énergétique</li> <li>● Donner une formation aux utilisateurs du parc</li> </ul> <p>Augmenter de 5 % les déplacements d'affaires et le navettement durables par rapport à l'année de référence 2007 (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promouvoir les déplacements d'affaires et les options de navettement durables</li> <li>● Réduire l'espace de bureau occupé en adoptant des modalités de travail de rechange</li> </ul> <p>Réduire la consommation énergétique des équipements de bureau et des centres de données (2014)</p>	<p>Gérer les équipements qui contiennent de l'hydrocarbure halogéné et les systèmes de réservoirs de stockage de produits pétroliers afin de réduire au minimum les incidences environnementales (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenir à jour un inventaire national des hydrocarbures halogénés</li> <li>● Développer des plans de remplacement des produits d'halocarbone pour remplacer/éliminer les systèmes périmés</li> <li>● Tenir à jour un inventaire des systèmes de réservoirs de stockage de produits pétroliers de l'ARC</li> <li>● Mener des évaluations visant à assurer que les systèmes de réservoirs de stockage de produits pétroliers de l'ARC respectent les règlements fédéraux</li> </ul>

### Durabilité socioéconomique

#### But 2 : Offrir aux Canadiens des programmes et services durables

Résultat à long terme : 100 % des programmes fiscaux et de prestations offerts par voie électronique	Résultat à long terme : Utilisation efficace des options de libre service
Objectif 2.1 : Accroître la prestation de services et programmes électroniques	Objectif 2.2 : Accroître la visibilité et les communications de l'ARC
<p>Les contribuables et les bénéficiaires de prestations ont plus d'options de service électronique (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Élaborer et lancer de nouvelles options de service électronique</li> <li>● Établir des critères relatifs aux services électroniques de l'ARC et en mesurer les avantages sur le plan du DD</li> </ul>	<p>Grâce à des activités de visibilité, les Canadiens ont un meilleur accès aux renseignements sur l'impôt et les prestations (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Augmenter le nombre de groupes ciblés par des activités de visibilité</li> <li>● Intégrer des considérations et des messages en matière de DD dans les activités de visibilité et dans la communication</li> <li>● Mesurer et communiquer les avantages des activités de visibilité de l'ARC sur le plan du DD</li> </ul>

#### But 3 : Accroître la durabilité des opérations

Résultat à long terme : Effectif durable	Résultat à long terme : Capacité de la TI durable	Résultat à long terme : Présence du DD dans la culture d'entreprise
Objectif 3.1 : Accroître la durabilité de la gestion des ressources humaines	Objectif 3.2 : Intégrer le DD aux processus de la TI	Objectif 3.3 : Intégrer le DD au cadre de responsabilisation de l'ARC
<p>Les employés ont un meilleur accès aux options de formation et d'apprentissage électroniques (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intégrer les messages de DD dans les communications et les produits de RH destinés au recrutement</li> <li>● Donner plus d'options d'apprentissage électronique aux employés</li> </ul> <p>La sensibilisation des employés au DD est maintenue au taux minimal de 90 % (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Créer un cours en ligne sur le DD</li> <li>● Moderniser la gestion du programme de DD</li> </ul>	<p>La gestion du cycle de vie des processus et de l'infrastructure de la TI est plus durable (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inclure les critères relatifs au DD dans les modèles de projet de la DGI</li> <li>● Inclure les considérations relatives au DD dans les produits de formation et d'apprentissage de la DGI</li> <li>● Mesurer et communiquer les avantages, sur le plan du DD, des améliorations à la TI</li> </ul>	<p>Le DD est intégré au cadre de responsabilisation d'entreprise (2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intégrer le DD aux plans et rapports d'entreprise</li> <li>● Inclure les engagements relatifs au DD dans les ententes de rendement (100 % des EC et 90 % des MG)</li> <li>● Intégrer les critères relatifs au DD dans les modèles, les politiques, les programmes et les plans d'entreprise</li> <li>● Mettre à jour le secteur d'intérêt du DD pour faire l'objet de vérifications internes</li> </ul>

## 7.0 Buts, objectifs et activités du développement durable

La stratégie de DD 2011-2014 de l'ARC établit les buts, les objectifs, les cibles et les activités afin d'intégrer davantage le développement durable dans le processus décisionnel. Afin d'élargir la compréhension du développement durable par l'ARC, nous avons positionné les trois buts sous deux grands thèmes. Les thèmes traduisent les trois piliers du développement durable suivants : perspectives sociales, économiques et environnementales<sup>1</sup> :

**Durabilité environnementale** : Représente notre impact sur l'environnement naturel

1. Réduire au minimum l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air et eau)

**Durabilité socio-économique** : Représente notre impact sur les personnes (social) et les finances (économique)

2. Offrir des programmes et des services durables aux Canadiens
3. Améliorer la durabilité opérationnelle

Les trois buts visent à aider l'ARC à passer :

- de bonnes pratiques environnementales à des innovations environnementales qui appuient plus étroitement les activités de l'ARC;
- d'une compréhension limitée du DD à l'ARC à une compréhension plus élargie de la façon dont notre mandat en matière d'impôt et de recettes appuie la durabilité;
- d'une intégration ponctuelle du DD à l'intégration des considérations sur le DD dans les décisions de l'ARC.

Les tableaux suivants donnent un aperçu des principaux jalons de rendement que l'ARC entend atteindre d'ici mars 2014, par rapport à nos résultats à long terme. Consulter l'**annexe A** pour une comparaison entre les stratégies de DD 2007-2010 et de 2011-2014.

---

<sup>1</sup> Nous avons fusionné les perspectives sociales et économiques afin de montrer que nos programmes d'impôt et de prestations ainsi que nos processus de gouvernance internes ont une incidence sur les personnes et l'économie.

## **But 1 : Réduire au minimum l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air et eau)**

L'objet du but 1 est d'aider l'ARC à continuer de réduire les effets de ses opérations sur l'environnement naturel. L'atteinte des cibles de ce but permettra de s'assurer que l'ARC appuie les cibles de la Stratégie fédérale de développement durable et poursuit ses initiatives d'écologisation. Les cibles fédérales suivantes concernent l'ARC :

1. Atteindre six cibles d'achats écologiques
2. Recycler tous les équipements électroniques et électriques excédentaires de façon écologique
3. Réduire de 20 % la consommation interne de papier par employé d'ici mars 2014.  
(L'ARC réduira la consommation interne de papier par employé de 28 % par rapport aux niveaux de 2005-2006)
4. Atteindre un ratio de 8:1 entre les employés et les unités d'impression
5. Adopter un guide pour les réunions et les événements écologiques
6. Réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des véhicules de la flotte de 17 % d'ici 2020 par rapport aux niveaux de 2005-2006 (D'ici mars 2014, l'ARC réduira les GES provenant des véhicules de la flotte de 5 %)

Objectifs	Stratégie de DD 2011-2014	Résultat à long terme
<b>Réduire les déchets solides</b> Augmenter le recyclage des déchets de bureau Augmenter le recyclage des batteries Augmenter le recyclage des déchets électroniques Augmenter le ratio entre les employés et les unités d'impression	100 % des installations 100 % des installations 100 % des installations ratio de 8:1	Zéro déchet au site d'enfouissement
<b>Augmenter l'approvisionnement écologique</b> Augmenter le pourcentage d'achats écologiques Augmenter les clauses sur le DD dans les contrats de plus de 1 M\$ Maintenir les clauses sur le DD dans les attentes de rendement pour les gestionnaires et les chefs fonctionnels de la gestion des approvisionnements et du matériel Augmenter le nombre de clauses sur le DD dans les processus d'approvisionnement Élargir la formation sur l'approvisionnement aux agents d'approvisionnement avec un pouvoir d'approvisionnement	10 % 100 % 100 % 75 % 100 %	100 % d'approvisionnement écologique
<b>Réduire l'utilisation du papier</b> Réduire l'utilisation de papier de 20 % Réduire le papier utilisé pour les publications de l'ARC de 10 %	4 609 feuilles par équivalent temps plein 900 millions de feuilles	Bureau sans papier
<b>Réduire les émissions des gaz à effet de serre</b> Réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des véhicules de la flotte de 17 % d'ici 2020. Augmenter les modes de voyages d'affaires durables Réduire la consommation énergétique de l'équipement de bureau et des centres de données	Réduire de 5 % des GES 7 % La consommation énergétique de l'équipement de bureau sera réduite de 20 % dans des installations sélectionnées	Opérations carboneutres
<b>Respecter les règlements fédéraux</b> Prévenir la pollution provenant des halocarbures utilisés dans les systèmes de refroidissement  Prévenir la pollution provenant des systèmes de réservoir de stockage	Terminer (100 %) l'inventaire des halocarbures Zéro émission Zéro contamination	Zéro pollution

## **But 2 : Offrir des programmes et des services durables aux Canadiens**

Les cibles et les activités du but 2 sont axées sur les programmes et services de base que l'ARC offre aux contribuables et aux clients. Nous cherchons à utiliser la technologie de l'information afin d'augmenter les économies et réduire les coûts. L'ARC fournira aux contribuables et aux clients plus d'options électroniques. Elle intégrera également les considérations du DD dans les communications avec les clients et les intervenants, plus précisément en organisant des réunions de sensibilisation et des événements écologiques et en aidant les contribuables à produire leurs déclarations par voie électronique. Le Programme de DD évaluera et communiquera les contributions environnementales et socio-économiques des services de l'ARC, ce qui améliorera notre réputation en tant qu'organisme responsable.

<b>Objectifs et cibles du DD</b>	<b>Stratégie de DD 2011-2014</b>	<b>Résultat à long terme</b>
Accroître la prestation des services et des programmes électroniques	Tendance à la hausse dans l'utilisation des options de services électroniques	100 % d'options électroniques pour les services d'impôt et de prestations
Accroître la visibilité et les communications de l'ARC	Tendance à la hausse dans les partenariats avec les collectivités  Messages systématiques sur le DD dans les communications de sensibilisation	Utilisation efficiente des options du libre-service de l'ARC

## **But 3 : Améliorer la durabilité opérationnelle**

Le but 3 est axé sur l'amélioration des fonctions internes de soutien qui permettent à l'ARC d'administrer les services d'impôt et de prestation de façon efficiente et efficace, tels que les ressources humaines, la technologie de l'information et notre cadre de gouvernance. Afin d'appuyer le renouvellement de l'effectif et la continuité, nous utiliserons les messages sur le DD pour promouvoir l'ARC comme un bon milieu de travail. Nous appuierons la gestion de nos systèmes de TI et notre capacité en TI en ajoutant les considérations sur le DD dans les décisions et l'apprentissage portant sur la TI. Nous allons également intégrer le DD dans les principaux gabarits d'entreprise.

Objectifs et cibles du DD	Stratégie de DD 2011-2014	Résultat à long terme
<b>Améliorer la durabilité dans la gestion des ressources humaines</b> <p>Augmenter les options des employés en matière d'apprentissage en ligne</p> <p>Augmenter les messages sur le DD dans les communications des ressources humaines</p> <p>Maintenir les niveaux de sensibilisation au DD à un minimum de 90 %</p>	Nouvelles options d'apprentissage en ligne Messages sur le DD dans des campagnes de recrutement 90 %	Effectif durable
<b>Incorporer le DD dans les processus de la TI</b> <p>Augmenter les critères du DD dans la gestion de la TI</p>	Inclusion systématique des critères de DD	Services et infrastructures de la TI durables
<b>Intégrer le DD dans le cadre de responsabilisation de l'ARC</b> <p>Augmenter les considérations sur le DD dans le cadre de responsabilisation d'entreprise de l'ARC</p>	Le DD intégré dans les documents et les processus d'entreprise	Le DD dans la culture d'entreprise de l'ARC

## 8.0 Risques liés à la stratégie de DD

Les principaux risques associés à la mise en œuvre de la stratégie sont liés aux contraintes budgétaires qui peuvent ralentir le rythme auquel certains résultats sont atteints, notamment dans les secteurs qui exigent un investissement initial.

Risque	Énoncé du risque	Description et facteurs de risque	Probabilité	Répercussions	Contrôles existants	Réponse
Respect de divers règlements, lois, et politiques	Il existe un risque que l'ARC ne puisse se conformer aux cibles fédérales de DD à temps – Réduction de la pollution : <ul style="list-style-type: none"><li>• flotte de véhicules</li><li>• déchets électronique</li></ul>	Contraintes budgétaires	Probable	Mineures	Les critères de DD sont inclus dans les décisions d'achat pour les véhicules de la flotte L'utilisation efficiente des véhicules de la flotte est prônée Les exigences face à l'élimination des déchets électroniques sont incluses dans les plans de DD des directions générales et des régions	Accepter et surveiller

## 9.0 Prévisions des dépenses

La stratégie sera financée au moyen des budgets existants dans les centres de responsabilité. De nouvelles dépenses opérationnelles sont liées à certaines cibles du but 1. Les économies et les coûts prévus, tels qu'ils sont actuellement connus, sont résumés dans le tableau ci-dessous. Les considérations financières seront mises à jour dans le cadre de la mise à jour continue de la stratégie.

Initiative	Exercice 2011-2012	Exercice 2012-2013	Exercice 2013-2014
<b>But 1 : Réduire au minimum l'impact de nos opérations sur l'environnement naturel (sol, air et l'eau)</b>			
Déchets solides :			
Coût des déchets solides et des programmes de recyclage des batteries	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
Coût des programmes de recyclage des déchets électroniques <sup>2</sup>	6 000 \$	6 000 \$	6 000 \$
Économies découlant de la réduction de nos unités d'impression	(1 million de dollars )	(1 million de dollars )	(1 million de dollars)

<sup>2</sup> L'Offre à commandes individuelle et ministérielle établie par TPSGC en vue d'éliminer les déchets électroniques excédentaires facture quarante-six cents par kilogramme de déchets électroniques. Selon l'évaluation de 2008-2009, excluant l'administration centrale, près de 90 % des 32 000 unités du matériel TI excédentaire de l'ARC ont été réutilisées (supposer 4 kg pour chaque unité).

## **10.0 Plan de communication**

La Stratégie de DD 2011-2014 de l'ARC sera communiquée à des publics internes et externes. Pour les publics externes, nous préparerons une page sur le DD dans notre site Internet conformément aux lignes directrices d'Environnement Canada. La page Web deviendra fonctionnelle en même temps que le dépôt du Rapport de l'ARC sur les Plans et priorités pour 2011-2012. Le rapport contiendra des liens vers la stratégie de DD.

Pour les publics internes, nous mettrons à jour la page sur le DD dans notre intranet et publierons un courriel national afin d'informer les employés du lancement de la nouvelle stratégie de DD. Afin d'encourager les employés à appuyer le développement durable, l'ARC continuera de lier des activités aux trois événements nationaux de DD suivants : Jour de la Terre en avril, Semaine de l'environnement en juin et Semaine de réduction des déchets en octobre. Nous mobiliserons le Réseau du DD — composé de gestionnaires, d'employés et de membres de comités dans l'ensemble de l'ARC — au moyen de réunions, d'applications en ligne telles que Wikispace et d'un accès élargi à un outil d'établissement de rapports amélioré. Nous avons préparé une stratégie de communication détaillée sur le DD afin de guider la mise en œuvre de la stratégie.

## **11.0 Conclusion**

Compte tenu du succès du développement durable à l'ARC au cours des 14 dernières années, nous prévoyons que le Programme de DD continuera de produire des résultats positifs pour l'ARC, notamment au moment où l'efficience et l'innovation sont des priorités dans l'ensemble du gouvernement.

## Annexes

### Annexe A – Comparaison entre les stratégies de DD de l'ARC de 2007-2010 et de 2011-2014

Point	SDD 2007-2010	SDD 2011-2014	Amélioration	Résultat à long terme
<b>Écologisation des opérations</b>	Déchets solides Approvisionnement écologique Réduction du papier Parc Voyages Énergie Hydrocarbures halogénés Réservoir d'essence	Déchets solides Approvisionnement écologique Réduction du papier Parc Voyages Énergie Hydrocarbures halogénés Réservoir d'essence	Réduire le nombre des dispositifs d'impression Recycler <b>tous</b> les déchets électroniques Élargir tous les programmes environnementaux existants	Empreinte environnementale plus petite pour l'ARC
<b>Programmes et services durables</b>	Augmenter les services électroniques offerts aux contribuables et bénéficiaires de prestations Intégrer le DD dans les ententes de partenariats Communiquer au public l'engagement à l'égard du DD	Augmenter les services électroniques offerts aux contribuables et bénéficiaires de prestations Communiquer au public l'engagement à l'égard du DD	Élargir les options de services électroniques Communications uniformes sur le DD au public Compréhension plus large de la façon dont les programmes de l'ARC appuient le DD	100 % d'options électroniques pour les services de l'ARC Les contribuables et les bénéficiaires de prestations utilisent les options du libre-service de l'ARC
<b>Les employés appliquent le DD dans leur emploi</b>	Le DD dans les ententes de rendement pour les groupes EC et MG Communiquer le DD aux employés	Le DD dans les ententes de rendement pour les groupes EC et MG Communiquer le DD aux employés	Le DD dans les modèles clés de prise de décisions Les employés ont de meilleurs outils pour appliquer le DD au travail	Le DD fait partie de la culture d'entreprise de l'ARC
<b>Systèmes modernes qui appuient le DD</b>	Améliorer la gestion du rendement et l'établissement de rapports en matière de DD Préparer une fiche de rendement de l'ARC en matière de DD	Les objectifs du but 4 de la stratégie précédente sont maintenant incorporés au but 3 de la présente stratégie, Améliorer la durabilité des opérations	Le Système de gestion environnementale et les programmes d'appui ont maintenant été fusionnés dans le Plan d'action national du DD La gestion du programme de DD est une affaire courante.	Le DD fait partie de la culture d'entreprise de l'ARC
<b>Dans l'ensemble</b>	Cette stratégie avait quatre buts du DD	Cette stratégie comporte trois buts du DD. Elle permet à l'ARC de présenter un rapport sur le rendement en matière de DD d'un point de vue social, économique et environnemental	L'architecture de la stratégie est plus étroitement harmonisée avec le Plan d'entreprise	Le DD fait partie de la culture d'entreprise de l'ARC

## **Annexe B – Résumé des résultats sur le rendement par rapport à la Stratégie de développement durable 2007-2010 de l'ARC**

Dans la présente annexe, on présente le rendement réalisé par rapport aux quatre buts énoncés dans la Stratégie de développement durable (DD) 2007-2010 de l'ARC :

But 1 : Réduire les incidences de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.

But 2 : Offrir nos programmes fiscaux et de prestations d'une façon durable.

But 3 : S'assurer que tous les employés appliquent les principes du développement durable dans leur travail.

But 4 : Appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.

Dans l'ensemble, nous avons réalisé **87 %** des progrès prévus par la Stratégie de DD 2007-2010 de l'ARC. Voici les faits saillants sur le rendement répartis par but :

### **Faits saillants sur le but 1 : Réduire les incidences de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.**

L'ARC a observé toutes les lois environnementales pertinentes et nous avons atteint quatre de nos sept cibles environnementales; l'atteinte des trois autres est en voie de réalisation. Nous avons surpassé les progrès prévus dans les secteurs de la gestion des déchets solides, de l'approvisionnement écologique et de l'utilisation de papier au bureau. Puisque **90 %** des employés ont accès au programme de recyclage « *Non aux déchets* », nous avons détourné en moyenne **84 %** des déchets solides qui auraient autrement été acheminés vers des sites d'enfouissement. Nous avons augmenté nos achats de produits écologiques à **21 %** et réduit notre utilisation de papier au bureau de **29 %** par rapport aux niveaux de 2004-2005. Nous avons également augmenté à **47 %<sup>3</sup>** le pourcentage des véhicules de notre parc automobile qui sont considérés comme écologiques.

### **Faits saillants sur le but 2 : Offrir nos programmes fiscaux et de prestations d'une façon durable.**

Nous avons continué d'étendre la disponibilité des options de services électroniques offertes aux contribuables et bénéficiaires de prestations. Le pourcentage des contribuables qui produisent des déclarations de revenus (T1) des particuliers par voie électronique a augmenté à **56 %**, tandis que le pourcentage de production électronique de déclarations de revenus (T2) des sociétés a augmenté à **29 %**. Dans le même ordre d'idée, les dépôts électroniques dans le cadre des programmes *Prestations fiscales canadiennes pour enfants* et *Prestation universelle pour la garde d'enfants* ont augmenté à **76 %** et **63 %**, respectivement. Nous avons continué à insister sur l'aspect du DD dans des réalisations particulières de programmes. Par exemple, entre 1990 et 2009, il est estimé que nous avons économisé **5,3 milliards** de feuilles de papier au moyen des services de TED et d'IMPÔTNET de l'ARC pour les déclarations de revenus (T1) des particuliers.

---

<sup>3</sup> Au total, 45 des 95 véhicules de notre parc automobile sont des véhicules hybrides et des véhicules fonctionnant avec du carburant de remplacement.

## **Faits saillants sur le but 3 : S'assurer que tous les employés appliquent les principes du développement durable dans leur travail.**

La haute direction de l'ARC a continué de manifester un soutien solide pour le Programme de DD. Presque tout (**99 %**) le groupe Executive/Cadre (EC) et **82 %** du groupe Management/gestion (MG) ont inclus des engagements à l'égard du DD dans leurs ententes de rendement, une hausse par rapport aux pourcentages de **68 %** et **43 %**, respectivement, observé au début de la stratégie. Nous avons aussi octroyé 43 000 \$ dans le cadre du *Fonds d'innovation du développement durable*<sup>4</sup> pour permettre l'expansion de trois projets dans l'ensemble de l'Agence.

## **Faits saillants sur le but 4 : Appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.**

Le programme de DD a maintenu la plus haute cote de rendement, soit « fort », accordée par le Conseil de direction de l'ARC quant aux processus en place qui veillent à l'intégration du DD dans nos activités. Nous avons aussi renforcé le cadre de DD en effectuant des examens de programme, en établissant des rapports et en fournissant de meilleurs outils au Réseau du DD.

## **Conclusion**

La Stratégie de DD 2007-2010 de l'ARC nous a permis de tirer parti des réalisations de nos trois stratégies de DD précédentes. Nous avons continué de réduire notre empreinte environnementale, d'intégrer le développement durable dans nos activités et d'améliorer la gestion du programme de DD. Dans l'ensemble, nous avons atteint ou dépassé 8 des 16 cibles et nous avons sensiblement progressé vers l'atteinte des huit cibles qui restent, ce que nous poursuivrons au cours de la prochaine période.

---

<sup>4</sup> Le Fonds d'innovation du développement durable (FIDD) fournit du soutien financier pour les projets proposés par les employés qui contribuent aux économies ministérielles et au développement durable.

## **Annexe C – Cadre de gestion du développement durable**

Le cadre de gestion du développement durable de l'ARC comprend une politique de développement durable, une politique environnementale, une stratégie de DD et un plan d'action national. Ces volets sont appuyés par d'autres stratégies connexes, y compris l'apprentissage, les communications, la reconnaissance, la mesure du rendement et l'établissement de rapports. Notre stratégie de DD présente le programme triennal de DD qui vise à aborder les questions suivantes : efficacité en matière de protection de l'environnement, intégration du processus décisionnel concernant le DD, lois et règlements et attentes des intervenants.

La politique de DD confirme l'importance du développement durable dans le contexte du mandat de l'ARC. Elle énonce les priorités et les exigences en matière de développement durable, définit les responsabilités et traduit notre leadership et notre engagement. La politique est mise en œuvre dans le cadre de la stratégie de DD, du plan d'action national de DD et de la politique environnementale.

### **Structure de responsabilisation**

#### **Conseil de direction**

Le Conseil de direction de l'ARC supervise la portée des engagements à l'égard du DD et le niveau de ressources. Le Conseil veille également à ce que la Stratégie de DD soit harmonisée avec le mandat et la vision stratégique de l'ARC en faisant valoir ses propres points de vue, la connaissance des attentes de la société et l'interprétation du mandat de l'ARC.

#### **Comité directeur sur le développement durable**

Le Comité est chargé d'orienter le développement durable à l'ARC et le travail du Centre d'expertise du DD. Il rend compte au Comité de gestion de l'Agence de la mise en œuvre de la stratégie et incite les cadres supérieurs à rendre nos opérations et la prestation de services plus efficientes et écologiques. Le Comité est constitué des membres suivants :

- l'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire de la Direction générale des finances et de l'administration;
- deux autres sous-commissaires, champions du DD;
- le directeur général de la Direction de la gestion stratégique et du soutien aux programmes, Direction générale des finances et de l'administration.

#### **Direction générale des finances et de l'administration**

La direction générale fournit un centre d'expertise chargé de coordonner les activités ayant trait à l'environnement et au DD à l'ARC. Ce centre élabore la stratégie de DD, coordonne, surveille, mesure et présente des rapports sur les progrès réalisés en matière de DD. Il répond également aux demandes de vérification du commissaire à l'environnement et au développement durable, élabore des outils et des documents de communication, prépare et offre aux employés des activités d'apprentissage en matière de DD.

#### **Réseau du développement durable**

Le Réseau du DD met en œuvre la stratégie de DD de l'ARC dans les directions générales et dans les régions. Afin d'assurer la participation de tous, ce réseau de spécialistes en DD est composé de représentants, de coordonnateurs et de membres de comités bénévoles dans l'ensemble des régions et des directions générales à l'ARC. La **figure 1** illustre le processus de responsabilisation interne pour le DD à l'ARC.

**Figure 1 – Responsabilisation interne, surveillance et établissement de rapports sur le développement durable**

