

# *Intégration stratégique*

Portefeuille des Anciens Combattants

Stratégie de développement durable

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire .....	4
1.0 Orientation .....	7
1.1 Introduction .....	7
1.2 Objet .....	7
1.3 Objectifs .....	7
1.4 La stratégie de développement durable à Anciens Combattants ...	8
2.0. PROFIL DU PORTEFEUILLE .....	10
2.1 Programmes, mission et mandat .....	10
2.2 Capacités et stratégie .....	11
3.0 ÉTUDE DE LA QUESTION .....	13
3.1 Données démographiques sur les clients .....	13
3.2 Objectifs stratégiques .....	15
3.3 Partenariats .....	16
3.4 Gérance de l'environnement .....	17
A. Gestion des dépenses de programmes .....	17
B. Gestion des installations .....	19
C. Gestion des biens immobiliers .....	21
4.0 Stratégie de consultation .....	23
5.0 Objectifs d'AC en matière de développement durable .....	25
6.0 Cadre des plans d'action .....	28
7.0 Mesure, analyse et rapport du rendement .....	35
Annexe A : POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ANCIENS COMBATTANTS .....	38
Annexe B : Profil du Portefeuille .....	50

Annexe C : Plan de communication ..... 55

Annexe D : Plan d'action pour le SGE ..... 59

## Sommaire

Anciens Combattants (AC) oriente son activité vers des programmes davantage axés sur le développement durable ainsi que sur des opérations matérielles plus respectueuses de l'environnement. S'inspirant du Code de gestion de l'environnement établi par le gouvernement fédéral, le Ministère a pris différentes mesures afin de réduire les effets négatifs de ses activités et de ses opérations sur l'environnement. L'approche utilisée pour planifier le développement durable (DD), à l'appui du projet d'écologisation des opérations gouvernementales, consiste à intégrer les réalisations passées et les initiatives en cours aux grands objectifs du projet de développement durable du gouvernement fédéral.

La stratégie d'AC est avant tout axée sur l'intégration stratégique du développement durable aux activités, aux processus décisionnels et à la culture du Portefeuille. Elle part du principe que l'intégration est le meilleur moyen d'amener un changement de comportement. Cette intégration est stratégique en ce sens que le changement de culture qu'exige le projet est un changement à long terme qu'il sera plus facile de réaliser grâce à une coordination et à une communication intégrées.

L'un des principes de base de la stratégie de développement durable (SDD) est que nombre d'activités et d'initiatives actuelles du Portefeuille sont déjà conformes aux principes et aux objectifs du développement durable. Le principal défi consiste à définir les objectifs et à planifier les mesures qui faciliteront la légitimation et l'opérationnalisation du développement durable au niveau des différentes composantes – produits, services, activités connexes et administration – du Portefeuille.

Pour réaliser ce changement, la SDD réunit un ensemble d'activités – existantes et nouvelles – qui sont conformes au concept du développement durable ou qui le renforcent. Ces activités forment une structure qui montre comment le Portefeuille entend satisfaire aux besoins du projet. Le plan qui en résulte révèle un haut degré de cohérence par rapport, d'une part, aux problèmes et aux forces de l'extérieur et, d'autre part, aux capacités et aux compétences internes essentielles de l'organisation.

Le Ministère s'est donné trois objectifs stratégiques qui témoignent des défis à moyen et à long terme du développement durable dans le domaine social, économique et environnemental. Ces trois objectifs sont les suivants :

intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants;

maintenir et améliorer l'état de santé, la qualité de vie et le bien-être des clients du Portefeuille et de leurs familles;

améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.

Nous avons structuré ces objectifs de façon à ce que le Portefeuille soit en bonne posture pour satisfaire, simultanément, aux exigences du projet de développement durable du gouvernement fédéral et à la mission et au mandat d'AC. Nombre d'initiatives stratégiques actuelles du Portefeuille comportent des objectifs qui, tout en soutenant la mission d'AC, sont conformes aux principes du développement durable. Les activités découlant de ces initiatives peuvent donc être considérées comme un ensemble de mesures permettant d'atteindre aussi bien les objectifs du Portefeuille que ceux du développement durable.

On a par ailleurs intégré de nouvelles activités à cette structure afin de pouvoir relever le défi consistant à intégrer le développement durable à la façon dont le Portefeuille définit ses activités et prend ses décisions. Ces activités visent avant tout à influencer sur différentes variables organisationnelles (par exemple, les systèmes et la culture) afin de faciliter l'intégration du concept.

On s'est également efforcé d'élaborer une stratégie axée le plus possible sur les résultats afin de pouvoir évaluer le rendement et maintenir la responsabilité. On évaluera le rendement par rapport à ces résultats et on en rendra compte, s'il y a lieu, dans les documents représentant le système de gestion des dépenses – par exemple, le Rapport sur les plans et priorités (printemps) et le Rapport sur le rendement (automne).

On exercera cette fonction de surveillance d'évaluation afin de permettre l'amélioration constante de l'initiative au sein du Portefeuille. On peut raisonnablement s'attendre à ce que la mise en oeuvre de ce projet exige beaucoup de temps et d'efforts. On peut toutefois se rendre compte des avantages à long terme que présente l'intégration du développement durable aux différents processus – planification, administration et prise de décision – du Portefeuille lorsqu'on les considère du point de vue de l'ensemble de l'administration fédérale.

Du point de vue stratégique, la SDD d'Anciens Combattants vise à mettre l'accent sur l'utilisation des compétences de base en place pour favoriser le bien-être social des clients et de leurs familles dans un contexte de développement durable. Ces compétences auront l'appui d'une infrastructure technologique consciente de la nécessité d'alléger le fardeau environnemental au moyen de l'application efficace des bases d'information et de connaissances. Les activités opérationnelles seront menées dans l'esprit d'une saine gérance de l'environnement, en vue de laquelle un Système de gestion de l'environnement sera conçu et mis en place. La stratégie a pour thème directeur la nécessité d'intégrer le développement durable dans tous les programmes et

tous les processus de prise de décision du Portefeuille pour favoriser le changement de comportement voulu et pour obtenir les résultats visés.

## 1.0 Orientation

### 1.1 Introduction

La gérance fédérale de l'environnement est le véhicule utilisé par le gouvernement pour démontrer son engagement vis-à-vis du développement durable. Annoncée dans le Plan vert du Canada, cette initiative a franchi plusieurs étapes, dont la mise en application d'un code de gérance de l'environnement et la préparation d'un *Guide de l'écogouvernement*, suivies de la mise en oeuvre de la Directive du Cabinet sur l'écologisation du gouvernement, des instructions sur l'écologisation du gouvernement et des modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995. Ces modifications ont pour effet d'obliger les ministres à élaborer des stratégies de développement durable, des plans d'action précise à la mise en oeuvre et à les déposer d'ici décembre 1997.

### 1.2 Objet

Le développement durable constitue un cadre pour l'intégration de considérations environnementales aux politiques sociales et économiques. Il faut entendre par développement durable que le développement est essentiel à la satisfaction des besoins humains et à l'amélioration de la qualité de la vie humaine, mais que ce développement doit se faire par une utilisation efficace, dans le respect de l'environnement, de toutes les ressources limitées de la société — c'est-à-dire de nos ressources naturelles, humaines et économiques.

La stratégie de développement durable d'Anciens Combattants précisera le rôle que le Ministère compte jouer dans ce projet fédéral et décrira les mesures qu'il entend prendre pour atteindre ses objectifs en matière de développement durable.

### 1.3 Objectifs

Les grands objectifs fédéraux en matière de développement durable établis dans le *Guide de l'écogouvernement* sont les suivants :

1. la durabilité de nos ressources naturelles — la durabilité des emplois, des collectivités et des industries;
2. la protection de la santé des Canadiens et des écosystèmes;

3. le respect de nos obligations internationales;
4. la promotion de l'équité; et
5. l'amélioration de notre qualité de vie et de notre bien-être.

#### **1.4 La stratégie de développement durable à Anciens Combattants**

Afin de contribuer à la réalisation de ces objectifs du gouvernement fédéral, AC a élaboré une stratégie qui fait le lien entre, d'une part, les moyens utilisés par le Portefeuille pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs et d'autre part, les concepts et les principes du développement durable.

L'étape de la formulation de la stratégie a consisté, entre autres, à analyser et à évaluer les capacités internes – ressources humaines, compétences essentielles et variables organisationnelles. La stratégie a ensuite été alignée sur ces variables et sur certaines forces extérieures comme les tendances démographiques et les changements techniques. Cette analyse a permis de déterminer qu'une bonne partie des activités actuelles du Portefeuille participent au développement durable, en particulier dans ses aspects sociaux et économiques. Étant donné que le Portefeuille oeuvre dans le secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral, ce constat constitue un prolongement logique de son mandat et de la portée de ses opérations.

La mise en application de la stratégie fait intervenir deux variables organisationnelles clés. La première variable exige des mesures pouvant influencer la culture de l'organisation afin d'amener celle-ci à utiliser, en théorie comme en pratique, les principes du développement durable dans ses activités et ses opérations. La seconde variable concerne l'amélioration des systèmes de l'organisation y compris la conception et l'élaboration d'un système de gestion de l'environnement (SGE). Ce système fournira un cadre pour surveiller, contrôler et améliorer le rendement environnemental du Portefeuille dans ses activités générales et de tous les jours, et rendre compte de celles-ci.

La stratégie fera l'objet d'améliorations et de mises à jour continues grâce aux fonctions de surveillance et de contrôle inhérentes au SGE. Des procédures d'alerte spéciales ainsi qu'un mécanisme permettant de communiquer rapidement l'information sur le rendement environnemental ainsi que sur les cas uniques ou exceptionnels de crise écologique ou d'éco-urgence feront également partie du système.

Conformément aux structures, aux rôles et aux responsabilités de l'organisation, le groupe de planification ministériel du Portefeuille s'est concentré sur la formulation de la

stratégie ainsi que sur les politiques et les programmes liés aux aspects sociaux et économiques de l'initiative. Les problèmes et les impacts opérationnels se rattachant au rendement environnemental et à la gérance de l'environnement ont été liés à la conception et à la mise en oeuvre du Système de gestion de l'environnement. Le personnel des services de gestion s'est concentré sur cet aspect de l'initiative, en collaboration avec l'ensemble du personnel affecté à l'élaboration de la SDD du Portefeuille.

La SDD vise donc avant tout à intégrer les objectifs des activités qui permettent à l'organisation de remplir son mandat aux objectifs et aux principes énumérés dans le *Guide de l'écogouvernement*.

En procédant ainsi, on facilitera l'intégration du développement durable aux activités et aux opérations courantes du Portefeuille. Cette intégration permettra de contrer l'idée selon laquelle le développement durable est une initiative distincte : elle fera de ce concept un changement culturel nécessaire qui imprénera toutes les activités et toutes les décisions.

## 2.0. PROFIL DU PORTEFEUILLE

### 2.1 Programmes, mission et mandat

Le portefeuille des Anciens Combattants administre deux programmes : le Programme des Anciens Combattants et le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

1. Le Programme des Anciens Combattants, dirigé par Anciens Combattants Canada, consiste à offrir des services aux clients, à exercer des fonctions de commémoration et à fournir le soutien administratif nécessaire pour exécuter les programmes et réaliser les opérations.

Le mandat d'Anciens Combattants Canada (ACC) est de répondre aux besoins des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et d'honorer la mémoire de ceux qui ont alors donné leur vie. Le programme du Portefeuille est autorisé en vertu de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, de seize autres lois du Parlement, et de trente-deux séries de règlements et d'ordonnances.

Dans le cadre de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* et des lois et règlements connexes, une série de services et d'avantages est offerte aux anciens combattants admissibles, à certains civils, ainsi qu'aux personnes à leur charge et à leurs survivants.

2. Le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est dirigé par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) — TAC(RA) — un organisme indépendant quasi-judiciaire qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Anciens Combattants. Le Programme rend des décisions à l'égard des révisions effectuées dans le cas des pensions d'invalidité et des appels interjetés dans ce cas. Le Programme s'occupe également de rendre les décisions de dernière instance dans le cas des allocations aux anciens combattants.

Le mandat du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), en ce qui a trait à la compétence exclusive pour réviser toute décision rendue en vertu de la *Loi sur les pensions*, la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* ou toute autre loi adoptée par le Parlement, et statuer sur toute question liée à la demande de révision, découle de la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*.

L'énoncé de la mission du Portefeuille reflète les grands objectifs de ces programmes :

***Offrir aux anciens combattants et aux civils admissibles ainsi qu'à leurs familles, les prestations et les services auxquels ils ont droit; promouvoir leur bien-être et leur autonomie en tant que membres actifs de leurs collectivités, et de perpétuer le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.***

On trouvera à l'annexe B une description plus détaillée des ressources et de l'organisation du Portefeuille.

## **2.2 Capacités et stratégie**

Pour remplir sa mission, AC a recours à un assortiment unique de capacités organisationnelles et d'initiatives stratégiques qui lui permettent de fournir les avantages et les services requis par une clientèle de plus en plus âgée.

Les opérations physiques, exception faite des activités en matière de soins de santé reliées aux fonctions de counseling et au travail effectué à l'Hôpital Sainte-Anne, consistent en l'administration de bureau et la gestion de l'information. Ainsi, la mise en oeuvre de la SGE vise les incidences assez restreintes de ces opérations.

Cependant, la stratégie d'ensemble doit aussi tenir compte des incidences socio-économiques de l'initiative, surtout pour ce qui a trait spécifiquement au Portefeuille et à son mandat au sein du secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral.

C'est dans ce domaine que les compétences de base de l'organisation doivent être intégrées de sorte qu'elles fassent partie intégrante du plan stratégique.

Ces compétences ou capacités s'articulent surtout sur les ressources humaines et les variables de la culture et des systèmes de l'organisation. Ces éléments constituent les facteurs de réussite clés de l'organisation et, du fait même, de la SDE. Essentiellement, la compétence distinctive de l'organisation repose sur l'établissement et le maintien de liens étroits et personnels avec les clients et l'adaptation à l'évolution de leurs besoins et exigences. On peut favoriser ses liens grâce à un service de qualité, mais pour assurer celui-ci, il faut un personnel bien formé et souple et des technologies et des systèmes d'information modernes et innovateurs.

Pour que le développement durable soit significatif dans le contexte et la sphère d'influence d'AC, ses principes et ses concepts doivent être intégrés aux capacités de l'organisation et aux processus de prise de décision dans les domaines où le Portefeuille

peut faire une différence.

Pour aider à définir ces domaines et à établir des objectifs et des plans d'action, la direction et le personnel de première ligne ont été consultés. Les questions et les incidences jugées prioritaires pour les clients et les intervenants ont de cette manière été clarifiées et précisées. La relation unique qui existe entre le client et le dispensateur de services a à la fois simplifiée et améliorée le processus.

### **3.0 ÉTUDE DE LA QUESTION**

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la mission et le mandat du Portefeuille exigent qu'on mette fortement l'accent sur les aspects sociaux et économiques de l'initiative.

AC a joué – et continuera de jouer – un rôle actif dans le secteur de la politique sociale du gouvernement fédéral. À ce titre, le Portefeuille a participé activement à l'élaboration des programmes sociaux du Canada depuis plusieurs années. Le thème dominant de la génération actuelle de programmes d'AC est la promotion de l'autonomie.

Pour s'assurer que la population d'anciens combattants avançant en âge a accès à des services – dont un programme de soins de santé – souples et intégrés, AC effectue en permanence un examen de ses programmes et de ses services. Cet examen, réalisé dans le contexte de restrictions budgétaires et d'une rationalisation des opérations, a permis d'établir que les secteurs de programmes suivants avaient un impact sur le développement durable. On discute également, dans la présente section, d'un certain nombre de problèmes et d'impacts liés à l'environnement ainsi qu'à l'écologisation des opérations de bureaux et de l'administration.

On trouvera à la section 6 de ce rapport des changements qui ont été apportés aux méthodes de travail déjà établies ou l'action nécessaire pour devenir plus durable ainsi que l'occasion de promouvoir des pratiques de développement durable.

#### **3.1 Données démographiques sur les clients**

Au cours de l'exercice 1996-1997, AC prévoit fournir des services et des avantages à environ 218 000 clients, dont près de 124 000 anciens combattants qui toucheront des prestations ou des pensions d'invalidité, lesquelles leur donneront aussi droit à des avantages et services de soins de santé non assurés, par exemple dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC). ACC fournit également des services à plus de 70 000 survivants – en majorité des veuves d'anciens combattants qui touchent une allocation – et à environ 23 000 anciens membres des forces régulières qui ont droit à des pensions et à d'autres avantages liés au service militaire en temps de paix.

Au cours de la prochaine décennie, les anciens combattants canadiens ayant servi en temps de guerre atteindront un âge très avancé (c'est-à-dire 80 ans et plus).

En 1997, près de 446 000 anciens combattants sont des personnes âgées. Dans la population canadienne, un homme de plus de 65 ans sur quatre est un ancien combattant.

Ces chiffres mettent en lumière deux tendances démographiques importantes en ce qui concerne la clientèle d'ACC. En premier lieu, l'âge moyen des anciens combattants devrait passer de 76 ans à la fin du présent exercice à 79 ans en 2002, puis à 84 ans en 2008. Étant donné que près des deux tiers des anciens combattants ayant servi en temps de guerre sont nés entre 1920 et 1925, une proportion importante de la clientèle d'ACC atteindra un âge très avancé dans un proche avenir.

En second lieu, la diminution d'environ 17 % d'avril 1997 à mars 2000 de la population totale des anciens combattants (estimée à 460 000 au 31 mars 1997), entraînera une augmentation du pourcentage de survivants et d'anciens membres des forces régulières. En 2005, moins que la moitié de la clientèle d'ACC sera constituée d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre, alors que les autres clients seront constitués de femmes âgées (survivantes) et de pensionnés ayant servi dans les forces canadiennes après la Seconde Guerre mondiale.

La conclusion qu'on peut tirer de ces deux tendances est que le nombre total de clients diminuera, mais qu'une proportion importante de la clientèle sera constituée d'anciens combattants très âgés – surtout des hommes.

### **Impact :**

La notion de développement durable englobe celle d'équité entre les générations – autrement dit, il faut conserver les ressources ou répartir équitablement les ressources présentes afin d'offrir aux générations futures la même qualité de vie que celle dont nous jouissons aujourd'hui.

AC croit que ce principe de l'équité entre les générations doit se conjuguer aussi bien au passé qu'au futur. En tant qu'organisme gouvernemental, le Ministère ne respecterait pas les principes du développement durable s'il finançait des programmes à long terme au détriment des personnes âgées.

Le Portefeuille devra relever le défi continu consistant à offrir des programmes et des services à une population d'anciens combattants très âgés. L'orientation future de ces programmes et de ces services continuera d'être influencée par le rapport entre l'autonomie, le vieillissement et le statut d'ancien combattant. Fournir des avantages et des services à un nombre important de clients qui atteignent un âge très avancé constitue une situation nouvelle pour AC et pour les autres organismes qui possèdent le même type de clientèle.

Une incidence très importante du vieillissement de la clientèle est que la proportion des veuves d'anciens combattants continuera d'augmenter.

Le maintien de l'autonomie est l'un des principes essentiels à respecter pour offrir une qualité de vie acceptable à cette population. En maintenant l'autonomie des clients, on leur donne la possibilité de vieillir dans la dignité, on réduit le fardeau et le stress des dispensateurs de soins et on permet à la collectivité de continuer de profiter de la contribution d'un segment de plus en plus important de la société.

### **3.2 Objectifs stratégiques**

Le Portefeuille s'est donné un certain nombre d'objectifs et de priorités à l'appui de son engagement de fournir des services efficaces, rentables et de grande qualité à ses clients. Le Projet de remaniement des prestations, la rationalisation du processus de pension ainsi que l'Initiative concernant l'infrastructure des services ministériels donnent une idée de la façon dont le Portefeuille entend recentrer ses programmes en fonction des besoins de ses clients et créer une organisation innovatrice capable de réagir et de s'adapter rapidement.

Toutes ces initiatives et tous ces projets visent à réunir, d'une part, les fonctions et les méthodes de travail les plus appropriées à l'organisation et à la clientèle et, d'autre part, la technologie la plus adéquate et la plus moderne, utilisée par le personnel le plus compétent. On peut résumer comme suit les attentes créées par ces priorités stratégiques : la prestation de service sera fortement axée sur le client; les fonctions s'articuleront autour des résultats; et l'informatique fournira les outils nécessaires pour exercer les fonctions avec rapidité et efficacité.

#### **Impact :**

Le passage à de nouvelles plate-formes technologiques et à de nouvelles méthodes de travail destinées à améliorer le service aux clients contribue à l'évolution d'une organisation basée sur la connaissance. Cette évolution crée toutefois une série de nouveaux problèmes de transition aussi bien pour l'organisation que pour ses ressources humaines. L'organisation se concentrera sur la mise sur pied de régimes de travail très performants, tandis que le personnel devra faire sien une culture basée sur l'apprentissage continu et sur un travail exigeant de grandes connaissances.

L'un des principes essentiels de l'âge de l'information est d'utiliser une technologie de l'information propre afin d'accroître la valeur et la productivité, tout en limitant les effets négatifs sur l'environnement.

Les investissements dans les technologies de l'avenir devraient permettre de diminuer les déchets et d'atténuer le fardeau imposé à l'environnement en réduisant la nécessité de déplacer les gens et le matériel pour fournir les services et les avantages.

### 3.3 Partenariats

Depuis la mise en application du Code de gérance de l'environnement en 1992, ACC a élaboré différents programmes destinés à écologiser ses opérations. Différents facteurs, dont la diminution des ressources disponibles, la complexité des problèmes environnementaux et une dynamique socio-économique changeante, l'empêchent toutefois d'atteindre seul, indépendamment des autres ministères fédéraux et des autres paliers de gouvernement, les objectifs qu'il s'est fixés en matière de développement durable. Le Ministère s'est donc fixé un objectif stratégique en matière de partenariats et il entend réaliser, conjointement avec d'autres paliers de gouvernement, différentes initiatives visant à promouvoir l'écologisation – en théorie comme en pratique – des opérations gouvernementales.

#### Impact :

La collaboration avec les autres ministères et les autres paliers de gouvernement ainsi que des entreprises privées et des centres d'éducation devrait permettre d'améliorer l'efficacité des initiatives réalisées dans le domaine du développement durable. Cette collaboration exigera toutefois de nouvelles compétences, de nouveaux procédés de gestion, de nouveaux programmes de travail ainsi qu'une nouvelle culture.

Le projet de partenariat dans l'économie du savoir (PES) constitue un excellent exemple de cette approche. Cette initiative réunit différents organismes – des ministères fédéraux et provinciaux, l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, le *Holland College* ainsi que des entreprises de l'Î.-P.-É – qui oeuvrent de concert afin d'identifier les possibilités de partenariat pouvant leur permettre, en se donnant des objectifs communs, d'améliorer le service aux clients.

Cette initiative stratégique est étroitement liée à l'idée de créer des emplois durables pour les générations futures. L'un des résultats escomptés est d'ailleurs de créer des emplois dans les industries basées sur la connaissance et dans les services de l'âge de l'information. Le PES montrera comment les gouvernements fédéral et provincial peuvent unir leurs efforts dans l'intérêt de tous les Canadiens.

### **3.4 Gérance de l'environnement**

Dans le cadre de sa mission qui consiste à fournir différents services et avantages à ses clients, le Portefeuille distribue des subventions et des contributions, et il exploite, entretient et finance différentes installations et lieux commémoratifs. Il lui incombe, dans chaque cas, d'atténuer les effets nocifs que ces activités et ces opérations peuvent avoir sur l'environnement. Les ministères fédéraux doivent donner l'assurance qu'ils assument ces responsabilités avec une diligence raisonnable en mettant sur pied une infrastructure de gestion appropriée.

Cette infrastructure (ou ce cadre) a pour but de faciliter la gestion des risques et des responsabilités en matière d'environnement. En se basant sur les lignes directrices ISO 14 000, AC a évalué sa capacité d'assurer en permanence la conformité aux règles et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer cette capacité. Le processus d'élaboration de la SDD a permis d'améliorer le cadre de gestion de l'environnement du Portefeuille en établissant différents moyens de contrôle de la gestion, dont les suivants :

- élaboration et approbation de la politique sur le développement durable;
- établissement d'objectifs et de cibles en matière d'environnement et engagement en ce qui concerne leur réalisation;
- mise en oeuvre de processus de contrôle et de rapport;
- clarification des cadres de responsabilité en matière d'environnement;
- élaboration de plans d'action en matière d'environnement; et
- élaboration de méthodes et de calendriers pour la réalisation de vérifications environnementales (ou autres examens ministériels), qui aideront à analyser et à gérer les risques et montreront que le Ministère fait preuve d'une diligence raisonnable.

L'élaboration de ces contrôles témoigne de la volonté du Ministère de gérer efficacement les effets et les exigences du projet de développement durable. Des activités plus précises sont décrites en détail dans les plans d'action. On trouvera dans la section suivante une analyse de la gestion des dépenses, des installations et des biens immobiliers, considérée du point de vue de la gestion de l'environnement.

#### ***A. Gestion des dépenses de programmes***

Les dépenses de programmes sous forme de subventions et de contributions devraient s'élever à environ 1,4 milliard \$ en 1997-1998. L'utilisation faite de ces fonds peut avoir des conséquences importantes sur le développement durable, mais comme il s'agit de subventions, les clients ont toute latitude discrétion quant à la façon dont ils sont dépensés. En ce qui concerne les contributions, les clients peuvent les utiliser comme bon leur semble à la condition de rester fidèle à l'intention du programme visé par

l'entente de contribution. Le rôle du Portefeuille se limitant à évaluer si les fonds sont dépensés selon l'intention du programme, sa seule responsabilité est donc de veiller à ce que l'intention de l'entente de contribution n'est pas contraire à la politique sur le développement durable.

En 1997-1998, les subventions et les contributions représenteront donc respectivement environ 1,2 milliard \$ et 164 millions \$. Au titre des contributions, 158 millions \$ seront versés aux clients pour les aider à payer les coûts des soins de santé non couverts par les régimes provinciaux d'assurance-maladie et 6,1 millions \$ seront versés aux provinces conformément aux ententes sur la cession des hôpitaux du Ministère.

Les transferts de capitaux aux provinces en vue de la création de lits retenus par contrat doivent faire l'objet d'évaluations environnementales au moment de la construction. Les établissements qui réservent des lits pour les anciens combattants sont régis et inspectés par les gouvernements provinciaux.

La cession des hôpitaux ministériels a fait l'objet d'enquêtes et d'évaluations environnementales exhaustives en conformité avec la politique sur les bien immobiliers fédéraux. AC a examiné les régimes de réglementation en vigueur dans ces établissements et est assuré que des normes appropriées de protection de l'environnement sont appliquées.

En 1997-1998, les dépenses de fonctionnement représenteront 513 millions \$. De ce montant, environ 340 millions \$ se rapporteront aux clients pour les dépenses reliées aux avantages pour traitement et aux établissements non-ministériels pour les autres services de santé achetés. Du restant des 173 millions \$, environ 35 millions \$ seront versés aux dépenses non-salariales. À l'exception de l'Hôpital Sainte-Anne, les dépenses de fonctionnement du Ministère (moins les salaires) seront environ 23 millions \$.

#### **Impact :**

À la lumière de cette analyse, la SDD d'AC se concentrera uniquement sur les incidences environnementales des dépenses de fonctionnement du Portefeuille. Pour ce qui a trait aux incidences socio-économiques des dépenses faites au moyen de subventions et de contributions, les structures et procédés d'examen en place resteront en vigueur pour l'exécution des fonctions de contrôle et d'évaluation. Cependant, dans le cadre des plans d'action énoncés à la section 6 et à l'annexe D de la SDD, la fonction de vérification et d'évaluation visera à intégrer les exigences relatives au développement durable dans les méthodes et procédés d'examen.

## ***B. Gestion des installations***

Comme nous l'avons mentionné, le portefeuille des Anciens Combattants oeuvre dans le secteur des affaires sociales du gouvernement fédéral. Sa fonction principale est d'administrer des avantages et des services.

Cette activité a peu d'effets sur le milieu physique, puisque le travail de bureau et l'infrastructure informatique connexe ne représentent qu'une charge minimale pour l'environnement. La section suivante donne une idée de la nature des opérations du Ministère et des différents types d'installations qu'il utilise.

### **(i) Installations administratives**

Les installations qui appartiennent au gouvernement fédéral doivent être conformes aux lois et directives fédérales en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement. Les installations louées du secteur privé relèvent du gouvernement provincial; c'est au propriétaire qu'il incombe de se conformer aux exigences.

#### **Impact :**

Les opérations matérielles du Ministère sont peu importantes par rapport à l'ensemble de l'administration fédérale. Les installations administratives ont toutefois un impact permanent sur le développement durable et feront l'objet de mesures dans le cadre des plans d'action sur le développement durable. Les activités administratives consomment de l'eau et de l'énergie, utilisent différents produits (équipement électronique, véhicules à moteur, papier, etc.) et produisent des déchets. Les installations inoccupées peuvent comporter des responsabilités en matière d'environnement, qui doivent être prises en compte. Un gestionnaire de projet pour le SGE a donc été nommé. Cette personne sera chargée d'élaborer et de mettre en oeuvre un système de gestion permettant de s'attaquer à ces impacts environnementaux. Une étude sur les installations que possède et exploite le Ministère a été entreprise; les procédures et les processus appropriés, basés sur les résultats de cette étude, seront intégrés au SGE.

Le bureau régional du Québec a déjà démontré les avantages monétaires du développement durable. Grâce à des renégociations avec les propriétaires, lorsque les frais de services font partie du loyer, le bureau a pu réduire l'utilisation de l'eau et de l'électricité de même que la production de déchets et, ainsi, réaliser des économies pour le compte des contribuables canadiens.

## **(ii) Établissements de soins de santé**

Au cours de la dernière décennie, le Ministère a cédé aux provinces presque tous ses établissements de soins de santé afin de rapprocher les clients des autorités responsables des soins et d'accroître l'efficacité de fonctionnement. Bien que le Ministère appartient le Foyer pour anciens combattants à Saskatoon et le Foyer Rideau pour anciens combattants à Ottawa, celui à Saskatoon est maintenant administré par les autorités provinciales tandis que le Foyer Rideau est inoccupé en vertu du processus de cession.

### **Impact :**

Des précautions ont été prises, tout au long du processus de cession, afin d'atténuer les impacts environnementaux éventuels. On a également effectué, avant chaque cession, une évaluation environnementale destinée à identifier les responsabilités existantes en matière d'environnement afin que tous les problèmes dans ce domaine puissent être réglés dans le cadre du processus de cession. Tout s'est déroulé avec succès jusqu'ici. On procédera donc de la même façon lors de la cession éventuelle de l'Hôpital Sainte-Anne, dont nous discutons ci-après. Les aspects matériels de la cession ne posent en tant que tels aucun problème du point de vue du développement durable.

## **(iii) Hôpital Sainte-Anne**

L'Hôpital Sainte-Anne est le dernier établissement de santé important appartenant encore au Ministère. L'établissement possède quelque 600 lits pour soins prolongés destinés aux anciens combattants et réalise des opérations spécialisées liées à ces soins avec un budget de fonctionnement d'environ 61 millions \$.

L'Hôpital Sainte-Anne, qui représente le secteur d'activité le plus important d'AC – l'établissement emploie en effet plus de 30 p. 100 des effectifs du Portefeuille – a établi son propre cadre de pratiques, de procédures, de responsabilités et de ressources afin d'assurer une gestion adéquate des problèmes environnementaux ainsi qu'un rendement efficace en matière d'environnement. Au nombre des mesures prises par l'établissement figurent : l'examen et l'amélioration des réservoirs de stockage souterrains; un programme destiné à éliminer pratiquement tous les BPC; le recyclage des CFC, du papier, du carton, du bois et du métal; une série de vérifications de la plomberie et des installations électriques; et une campagne de sensibilisation à l'intention du personnel et des clients.

L'éventualité de la cession a incité l'établissement à mettre en oeuvre plusieurs projets visant à identifier toutes les responsabilités en matière d'environnement et à améliorer le rendement dans ce domaine. Mentionnons, entre autres projets : une vérification

environnementale exhaustive, réalisée en 1996-1997, ainsi qu'une évaluation environnementale complète et détaillée.

Le développement durable et la protection de l'environnement sont également inscrits, de façon régulière, à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de gestion de l'hôpital, qui évalue alors le rendement dans ce domaine et établit des priorités.

**Impact :**

La stratégie visera à s'assurer que des fonctions permanentes de surveillance et d'information liées au SGE du Portefeuille sont en place afin de résoudre les problèmes de responsabilité et de reddition de compte.

L'hôpital ayant des activités très différentes de celles du Portefeuille, il ne fera pas partie du SGE du Ministère. Il mettra plutôt au point son propre système, qui pourra ainsi mieux répondre à ses besoins particuliers. Les données de ce système seront ensuite introduites directement dans le système du Ministère. Cette stratégie permettra de s'assurer que des fonctions de surveillance et d'alerte sont en place afin de faire face aux situations d'urgence et d'accroître la capacité de la SDD et de l'hôpital de s'adapter aux changements et aux pressions futurs. Des liens seront établis avec le SGE pour la reddition de compte sur le rendement en matière d'environnement et un rapport annuel sur l'environnement devra être soumis.

**C. Gestion des biens immobiliers**

Le Ministère exerce ses activités par l'entremise d'un réseau national de bureaux administratifs, de centres de services et d'établissements de soins de santé. Comme nous l'avons mentionné, la plupart des établissements de soins de santé (c.-à-d. les hôpitaux et les résidences) ont déjà été – ou sont sur le point d'être – cédés aux provinces. Il y a également un établissement de soins de santé inoccupé (le Foyer Rideau pour anciens combattants, à Ottawa), dont le Ministère cherche à se débarrasser. Cet établissement fera partie de l'étude sur le SGE et sera maintenu en « état de garde » afin que les intérêts du Ministère soient protégés durant le processus de liquidation. À ce titre, il n'est pas considéré comme un problème de développement durable.

Deux aspects de la gestion des biens immobiliers ont par ailleurs été identifiés lors de l'étude de la question : les lieux commémoratifs et les biens immobiliers détenus sous le titre de directeur, *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants*.

### **(i) Commémoration**

Il incombe au Ministère d'entretenir convenablement plusieurs lieux et monuments commémoratifs de même qu'environ 250 000 tombes disséminées partout au Canada. Il y a aussi deux cimetières appartenant au Ministère (Fort Massey à Halifax et Esquimalt à Victoria), 32 concessions importantes réservées aux anciens combattants et un grand nombre de tombes individuelles réparties dans des cimetières privés. Nombre de ces cimetières et de ces tombes font l'objet de travaux de restauration. Le Ministère doit également entretenir les parcs commémoratifs et les monuments commémoratifs de champ de bataille dont il est responsable en Belgique et en France.

Les travaux d'immobilisation et d'entretien peuvent avoir un impact environnemental important s'ils ne sont pas gérés comme il convient.

#### **Impact :**

Tous les travaux d'immobilisation – ou les fonds affectés à de tels travaux – sont assujettis aux dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Tous les effets négatifs sur l'environnement sont donc identifiés au cours de la phase de planification du projet et atténués lors de la mise en oeuvre par l'entremise du processus contractuel. Par ailleurs, un programme de surveillance sera mis sur pied afin de s'assurer que les mesures d'atténuation prescrites sont prises et qu'elles sont efficaces.

Les travaux d'entretien effectués dans les lieux commémoratifs pouvant par ailleurs avoir des effets négatifs sur l'environnement, le SGE comprendra la surveillance et la gestion des risques liés à l'environnement que présentent les activités réalisées sous contrat.

### **(ii) Gestion des biens immobiliers**

La Direction de la gestion des immobiliers (Direction générale des finances) fournit différents services – dont la gestion des biens immobiliers – en ce qui concerne les contrats de biens immobiliers assujettis à la *Loi sur les terres destinées aux anciens combattants*. Le Ministère administre actuellement environ 2 400 comptes en suspens.

#### **Impact :**

À l'exception d'un petit nombre de transactions avec des tiers, le transport de ces biens immobiliers à des personnes ayant signé une entente ne fait pas l'objet d'une évaluation environnementale fédérale. Certaines transactions avec des tiers doivent toutefois faire l'objet d'une telle évaluation si la situation le justifie, mais de tels cas sont l'exception. Aucune autre mesure n'est donc requise et ce problème n'est pas pris en considération dans les plans d'action.

## 4.0 Stratégie de consultation

Lors de l'élaboration de la SDD, nous avons consulté différentes personnes et différents groupes cibles afin de pouvoir préciser les problèmes auxquels il faudrait s'attaquer dans les plans d'action à la section 6 du présent rapport. Comme des consultations semblables étaient effectuées, à peu près au même moment, par tous les autres ministères fédéraux, ACC a décidé d'aborder le processus de façon plus ciblée.

Nous avons d'abord identifié un premier groupe d'intervenants, que nous avons consulté afin de nous aider à aborder l'initiative fédérale dans son ensemble et à élaborer la réponse du Portefeuille. Ce groupe d'intervenants sera élargi s'il est établi que la mise en oeuvre de la stratégie en profiterait. Pour le moment, le groupe d'intervenants comprend les personnes suivantes :

clients, personnes à charge et familles immédiates  
direction supérieure du Portefeuille  
personnel et cadres opérationnels.

L'approche utilisée pour recueillir de l'information auprès des clients et pour obtenir leur point de vue présente un intérêt particulier. Étant donné leur âge avancé, le peu d'impact de leur style de vie sur l'environnement et la « fatigue de consultation », ils n'ont pas été inclus directement dans le processus de consultation. Nous avons plutôt fait participer des employés de première ligne à des groupes de discussion afin de préciser les préoccupations et les priorités des clients du Portefeuille. Les renseignements empiriques recueillis lors de cet exercice corroborent la pertinence d'utiliser une méthode de consultation des clients « par procuration ». Les groupes de discussion ont aussi permis d'établir que des concertations futures avec d'autres intervenants, p. ex. les associations d'anciens combattants et les fournisseurs de services, profiteraient à la mise en oeuvre des plans d'action.

La création d'un comité ministériel national sur la gérance de l'environnement (CGE), composé d'employés qui, dans toutes les régions du pays, participent activement à des activités opérationnelles liées à l'environnement, a considérablement facilité les consultations auprès de la direction et du personnel. Une série de présentations et de communications aux cadres supérieurs, individuellement et par l'entremise des comités de secteur, ont également contribué à accroître la qualité et la pertinence de la stratégie.

Au niveau interministériel, des représentants d'AC ont participé régulièrement à des réunions et à des séances de formation parrainées par le Réseau interministériel sur la stratégie de développement durable (RISDD) et le Conseil fédéral sur les systèmes de

gestion de l'environnement (CFSGE). Des discussions et des échanges d'information avec d'autres ministères et organismes ont également eu lieu dans le cadre du processus de consultation destiné à élaborer la stratégie.

Les recherches effectuées dans le but d'accéder aux sources de renseignements existantes (comme l'enquête annuelle « *Environmental Monitor* ») et de faire le lien entre, d'une part, les résultats et les tendances découlant de ces sources et, d'autre part, le groupe de clients et d'intervenants d'AC constituent un autre volet du processus de consultation. Les sources de renseignements comme cette enquête donnent une idée générale de l'opinion et du comportement de la population en ce qui concerne les problèmes environnementaux et le développement durable. Si ce point de vue pouvait être rapproché de celui de certains segments de population (comme les clients et les intervenants d'AC), l'analyse qui en résulterait constituerait une composante véritablement universelle de la stratégie de consultation et pourrait être réalisée – efficacement et économiquement – de façon permanente.

Ce type de recherche et développement, basé sur la technologie, est conforme à l'esprit de la SDD d'AC en ce qui concerne la technologie propre et l'éco-efficience. Dans la mesure où il existe des bases de données qui peuvent être utiles aux consultations grâce à l'utilisation de connaissances et de techniques spécialisées, une telle approche permet d'économiser du temps, de l'énergie et des ressources, tout en accroissant la qualité et la portée de la démarche. Ainsi on améliore non seulement une composante essentielle de la stratégie, mais on respecte les principes du développement durable.

## 5.0 Objectifs d'AC en matière de développement durable

Les objectifs découlent de l'étude de la question, du processus de consultation ainsi que des données sur le profil du Ministère. AC entend atteindre ces objectifs grâce à un ensemble de buts, soutenus par un certain nombre de mesures décrites à la section suivante sous le titre « Cadre des plans d'action (CPA) ».

La SDD comporte trois objectifs qui reflètent les trois aspects – social, économique et environnemental – du développement durable. Ces objectifs sont en accord les uns avec les autres et sont conformes à la mission du Portefeuille et aux grands objectifs du *Guide de l'écogouvernement*.

### **Objectif n° 1 Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants.**

Si l'on veut faciliter l'intégration du développement durable aux processus décisionnels et à la culture du Portefeuille, il faut absolument en incorporer les principes et les concepts aux critères de la prise de décision, aux processus de planification et aux activités administratives. Cet objectif suppose que l'intégration est l'approche la plus susceptible d'amener un changement de comportement.

Afin d'amener un changement dans la culture de l'organisation et d'influer sur la prise de décision au niveau opérationnel, et puisqu'une partie intégrante de la SDD est liée au développement des capacités de gestion de l'environnement, on élaborera et mettra en oeuvre un tel système de gestion basé sur les lignes directrices ISO 14 000. Ce développement vise trois objectifs en vue d'améliorer la capacité : (1) de développer un SGE; (2) de réduire les impacts environnementaux sur les opérations; et (3) de rehausser l'engagement en ce qui concerne l'environnement.

Les impacts environnementaux sur les opérations ont été identifiés et quantifiés dans le cadre d'une étude effectuée au printemps et à l'été de 1997. On a établi, à partir des résultats de cette étude, des cibles en vue d'une diminution de la consommation d'eau et d'énergie et d'une réduction des déchets étant donné que la prévention de la pollution est un concept clé du SGE.

On trouvera à l'annexe D de plus amples renseignements sur le plan d'action du SGE.

**Objectif n° 2**                    **Maintenir et améliorer l'état de santé – ainsi que la qualité de vie et le bien-être en résultant – des clients du Portefeuille et de leurs familles.**

Le Ministère a envisagé le développement durable dans l'optique de son mandat, comme l'exige le *Guide de l'écogouvernement*. Comme le souligne l'énoncé de mission du Portefeuille, la promotion du bien-être et de l'autonomie des clients constitue l'un des principaux objectifs de l'organisation. Or, cet objectif coïncide avec l'objectif général du développement durable, qui est d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des Canadiens.

Dans l'optique de la SDD d'AC, l'autonomie est considérée comme un déterminant majeur de la qualité de vie – tandis que la santé et le bien-être peuvent être interprétés comme des déterminants majeurs de l'autonomie. Comme l'on prévoit que les progrès futurs les plus importants au niveau des soins de santé résulteront d'un mode de vie et d'un environnement plus sains, on peut dire que les mesures permettant d'améliorer le mode de vie et l'environnement soutiennent à la fois l'initiative de développement durable et le mandat d'Anciens Combattants. Les mesures prises – et les résultats prévus – dans ce domaine sont donc décrits dans les plans d'action (objectif 2.1).

L'objectif 2.2 concerne davantage les attributs culturels associés aux objectifs du développement durable en matière de qualité de vie. Dans le contexte de la SDD d'AC, les activités qui soutiennent cet objectif permettent à la fois de donner à chaque client un sentiment d'identité et de dresser l'inventaire de l'équipement social du pays – à savoir les éléments intangibles de la collectivité qui accroissent la productivité et créent une véritable société (au lieu d'un regroupement d'individus qui satisfont leurs besoins fondamentaux).

Ces activités ont pour but de faire vivre aux participants une expérience mémorable qui les amène à s'intéresser – et qui les sensibilise – à l'histoire militaire du Canada et à son évolution historique comme pays : l'héritage des anciens combattants. Nombre d'activités, rendues possibles grâce à l'utilisation d'une technologie de l'information ainsi que de produits et de services de télécommunications exceptionnels, visent les jeunes et le milieu de l'enseignement. Cette sensibilisation accrue devrait faciliter l'intégration sociale des clients en favorisant les rapports intergénérationnels entre les anciens combattants et la population en général.

La guerre est l'activité la moins durable que l'on puisse imaginer. Les coûts socio-économiques et écologiques extrêmes sont payés par les générations actuelles et successives. Les cérémonies et les activités de commémoration rappellent à la collectivité les coûts de la guerre et les honneurs dus à ceux qui ont servi dans le passé,

ainsi que la nécessité d'éviter toutes futures guerres pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

**Objectif n° 3                    Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.**

Comme on l'a mentionné, le Portefeuille exerce deux activités principales : l'administration de programmes économiques, sociaux et de soins de santé ainsi que la gestion des installations et des ressources humaines qui soutiennent ces programmes. Le troisième objectif de la SDD consiste à s'assurer que les programmes sont exécutés le plus efficacement possible. Il s'agit donc de livrer les prestations – et d'offrir tous les services pertinents – à temps.

On considère la notion d'« éco-efficience » comme tout à fait valable et on l'applique activement en remplaçant le matériel par l'information et le savoir. Dans bien des cas, la recherche de l'efficience environnementale a permis de réaliser des économies.

Ainsi, le passage du matériel (l'impression des chèques sur du papier recyclé et leur envoi dans des enveloppes faites de papier recyclé) à l'informatique (le dépôt direct) a permis de réduire la consommation de papier et d'améliorer l'efficacité du programme en assurant la livraison à temps des prestations.

À mesure que nous apprenons à mieux connaître et à mieux comprendre les nouvelles technologies, le défi que nous devons relever est d'utiliser celles-ci pour en tirer le meilleur parti possible sur les plans socio-économique et environnemental, et pour réduire les coûts. En améliorant ses systèmes et processus et en se servant des technologies pour faciliter la prestation de services de qualité, le Portefeuille sera de plus en plus en mesure de porter attention au développement durable dans ses prises de décision et dans ses opérations de tous les jours.

## 6.0 Cadre des plans d'action

On trouvera ci-après un résumé des plans d'action élaborés afin d'atteindre les objectifs décrits dans la section précédente. Ces plans stratégiques sont exposés le plus succinctement possible par objectif.

### Objectif n° 1 : Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture du portefeuille des Anciens Combattants.

*Objectif 1.1 : établir les structures et les procédures de gestion nécessaires pour identifier les impacts environnementaux, affecter les ressources, surveiller les progrès et en rendre compte.*

MESURES	RÉSULTATS PRÉVUS
1.1.1. Rédiger chaque année des rapports sur les cibles de la SDD et recommander au besoin des révisions.	A. Inclure les exigences du DD dans les documents de planification du Portefeuille. B. Rendre compte chaque année des réalisations dans le domaine du DD par l'entremise du nouveau Rapport automnal sur le rendement.
1.1.2. Former des Équipes vertes à l'AC et dans tous les bureaux régionaux afin d'intégrer le DD à la structure organisationnelle et de gestion d'ACC.	A. L'Équipe verte de l'AC a été créée à l'automne de 1996. B. Des équipes vertes seront à l'oeuvre dans tous les bureaux régionaux d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998.
1.1.3. Élaborer et adopter une politique de DD comprenant un cadre de responsabilité pour sa mise en oeuvre.	A. Approbation de la politique par la direction. B. Élaboration et mise en oeuvre d'une stratégie de communication à l'automne 1997. C. Élaboration et mise en application du cadre d'évaluation du programme d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1999.
1.1.4. Mettre sur pied un système de gestion de l'environnement du Portefeuille, basé sur le modèle ISO 14 000.	A. Embauche d'un gestionnaire de projet à temps plein à l'hiver 1997. B. Réalisation d'une étude de base et d'une analyse de l'écart ainsi qu'élaboration d'un plan de mise en oeuvre d'ici l'automne 1997. C. Mise sur pied d'une structure ministérielle d'ici l'automne 1998. D. Mise en oeuvre complète d'ici l'été 1999.

<p>1.1.5. Élaborer un cadre de responsabilité pour le DD au sein d'AC et s'assurer que le rendement du DD est évalué dans le cadre du processus normal de gestion des ressources humaines.</p>	<p>A. Un cadre redditionnel a été inclus dans la politique d'AC sur le DD, et approuvée par le CRM en 1997.  B. Examiner toutes les descriptions de travail des gestionnaires de niveau un, deux et trois et les réviser au besoin afin de s'assurer que les responsabilités appropriées en ce qui concerne le DD y sont mentionnées.  C. Examiner et réviser au besoin les critères ou la liste de contrôle de l'évaluation du rendement afin d'y inclure le DD.</p>
<p>1.1.6 Examiner les implications sur le DD de toutes les décisions en matière de politique et de programme.</p> <hr/> <p>1.1.7. Mettre sur pied un programme de vérification et d'évaluation du DD et mettre en oeuvre des moyens internes afin d'assurer une gestion proactive et une diligence raisonnable.</p>	<p>Élaborer et adopter les procédures de la direction visant les principes de l'évaluation environnementale stratégique (EES) d'ici le 1<sup>er</sup> octobre 1998.</p> <p>Inclure les « risques liés à l'environnement » dans l'évaluation annuelle des risques du Portefeuille et rendre compte au SM.  B. Ajouter l'aspect « environnement » à la liste de contrôle de la vérification interne courante.  C. Le personnel responsable de la vérification interne aura droit à une formation officielle sur les procédures ISO 14 000.  D. Entreprendre une vérification interne afin de déterminer dans quelle mesure le personnel se conforme à la politique et aux procédures en matière de DD, et jusqu'à quel point le cadre de gestion de l'environnement établi démontre une diligence raisonnable.  E. S'il y a lieu, confirmer que les enquêtes environnementales associées aux cessions de biens immobiliers réalisées précédemment satisfont aux nouvelles normes.</p>

Objectif 1.2 : assurer une gérance responsable de l'environnement dans l'exercice des fonctions de gestion.

MESURES	RÉSULTATS PRÉVUS
1.2.1. Modifier les politiques et les procédures en matière d'acquisition afin d'encourager l'achat de produits écologiques.	A. Élaborer et adopter une politique d'acquisition « verte ». B. Toutes les imprimantes devront pouvoir imprimer recto-verso.
1.2.2. Examiner les pratiques normalisées d'exécution des travaux de restauration et d'entretien réalisés sous contrat dans les cimetières et les lieux commémoratifs afin d'identifier les impacts environnementaux et d'élaborer des stratégies d'atténuation.	A. Mettre en oeuvre des stratégies d'atténuation d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1999. B. Élaborer des lignes directrices et des procédures de gestion concernant les activités d'entretien réalisées sous contrat dans les cimetières et les lieux commémoratifs, et les intégrer au Guide des procédures du SGE.
1.2.3. Ajouter aux baux des clauses d'assurance de la qualité environnementale.	A. À titre de locateur, s'assurer que toutes les responsabilités sont assumées et que, conformément aux attentes du gouvernement fédéral, le DD est intégré au fonctionnement des équipements. B. À titre de locataire, exiger que les installations satisfont aux exigences matérielles du Ministère en ce qui concerne la gestion écologique des déchets, de l'énergie et de l'eau. C. Inviter des représentants des propriétaires à faire partie des Équipes vertes lorsque c'est TPSGC ou le secteur privé qui loue les installations au Ministère.
1.2.4. Créer un dépôt de piles dans les principales installations afin d'encourager les pratiques de DD à la maison et au bureau.	A. Réduire les déchets dangereux envoyés aux sites d'enfouissement locaux. B. Démontrer que le Portefeuille soutient la nouvelle éthique du travail conforme au DD.
1.2.5. Revoir la politique sur le stationnement dans les principales installations afin d'encourager le covoiturage et mettre en oeuvre des moyens de coordination.	A. Revoir la politique de l'AC d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1998 et identifier d'autres installations où une telle politique pourrait être efficace. B. Utiliser les moyens électroniques et les méthodes de promotion afin de coordonner le covoiturage chez les employés et leurs voisins.
1.2.6. Réduire la consommation des ressources en faisant le recyclage lorsque possible.	A. Continuer l'élaboration de pratiques opérationnelles innovatrices en matière de recyclage de produits matériaux; p. ex. les aides géométriques tels que les chaises roulantes et les déambulateurs.
1.2.7. Dresser l'inventaire de tous les équipements administratifs et de toutes les installations inoccupées et élaborer des plans afin d'atténuer tous les effets négatifs sur l'environnement.	A. Tous les biens immobiliers seront inclus dans le SGE et toutes les inspections de contrôle devront être terminées d'ici le 1 <sup>er</sup> octobre 1998.

**Objectif n° 2 : Maintenir et améliorer l'état de santé – ainsi que la qualité de vie et le bien-être en résultant – des clients du Portefeuille et de leurs familles.**

*Objectif 2.1 : maintenir l'autonomie et la santé des clients en mettant en oeuvre des stratégies de promotion active de la santé ainsi que des programmes de recherche et développement dans ce domaine.*

<b>MESURES</b>	<b>RÉSULTATS PRÉVUS</b>
<p>2.1.1. Mettre sur pied un programme de recherche systématique aux niveaux ministériel, national et international afin d'accroître les connaissances sur le vieillissement. Dans le cadre de ce programme, ouvrir des discussions – et effectuer des recherches – significatives et pertinentes avec les organismes apparentés, les gouvernements provinciaux, le milieu universitaire et les groupes de professionnels afin d'adapter les politiques et les programmes d'ACC à l'évolution des besoins de la clientèle.</p>	<p>A. Mettre sur pied un programme de recherche ministériel au cours de l'exercice 1998-1999.            B. Mettre sur pied un Conseil consultatif d'ACC sur la gérontologie chargé de fournir des conseils spécialisés sur l'élaboration de politiques et de programmes permettant de répondre aux besoins des anciens combattants.            C. Assister à la Conférence des Nations Unies organisée à Montréal en 1999, à l'occasion de l'Année internationale des personnes âgées.            D. Assister au Congrès de l'Association internationale de gérontologie, à Vancouver en 2001.            E. Accroître les interactions avec le réseau de recherche et de fournisseurs de service dans le domaine de la gérontologie.            F. S'assurer que le personnel d'ACC est au courant des derniers progrès au niveau des soins aux personnes âgées.            G. Établir des partenariats avec Santé Canada et avec les ministères provinciaux de la Santé.</p>
<p>2.1.2. Publier de l'information, des conseils et des résultats de recherche (et en faire la promotion) sur les programmes et les modèles de services permettant de répondre aux besoins particuliers des anciens combattants.</p>	<p>A. Présenter et publier les documents découlant des activités associées au programme de recherche d'ACC et aux travaux du Conseil consultatif sur la gérontologie.            B. Organiser un symposium sur les problèmes de vieillissement et d'autonomie au cours de l'exercice 1998-1999.            C. Publier les conclusions et les résultats de ces activités ou des activités de recherche et de développement semblables.</p>
<p>2.1.3. Mettre en pratique de façon proactive le concept de « promotion de la santé » afin d'améliorer la qualité de vie et d'accroître la longévité des anciens combattants en leur donnant plus facilement accès à la documentation sur l'amélioration de la santé de façon à les inciter à adopter des modes de vie plus sains qui favorisent l'autonomie.</p>	<p>A. Mettre en oeuvre, d'ici le 1<sup>er</sup> octobre 1997, les moyens organisationnels permettant d'effectuer des recherches sur la « promotion de la santé » des anciens combattants.            B. Élaborer, d'ici le 1<sup>er</sup> octobre 1998, un cadre de promotion de la santé ainsi qu'une approche stratégique ministérielle afin de faire progresser cette importante initiative pour les anciens combattants canadiens.</p>

*Objectif 2.2 : contribuer à l'aspect culturel du développement durable en organisant des activités commémoratives qui sensibilisent la collectivité à l'histoire militaire du pays et aident à définir l'héritage légué par les anciens combattants.*

<b>MESURES</b>	<b>RÉSULTATS PRÉVUS</b>
2.2.1. Essayer de formuler les valeurs sociales liées aux conflits mondiaux de manière à créer des valeurs durables.	<p>A. Commencer à saisir les documents d'archives sous forme électronique d'ici le 1<sup>er</sup> avril 1998, afin de permettre aux Canadiens d'y accéder facilement et de s'en servir pour se former une opinion sur les conflits mondiaux.</p> <p>B. D'ici le 1<sup>er</sup> avril 2000, se servir des technologies numériques pour diffuser des entrevues avec des anciens combattants de la Première et de la Seconde Guerres mondiales.</p> <p>C. D'ici le 1<sup>er</sup> octobre 1999, se servir des médias électroniques pour mettre au point des visites virtuelles des monuments et des cimetières situés au Canada et à l'étranger.</p>
2.2.2. Profiter de toutes les occasions d'améliorer les activités de promotion qu'offrent les nouvelles technologies de l'information.	<p>A. À partir de documents d'archives, créer des produits « virtuels » qui simulent les conditions dans lesquelles se trouvaient les combattants en temps de guerre.</p> <p>B. Mettre les documents électroniques de sensibilisation à la disposition des internautes.</p> <p>C. Communiquer les messages des anciens combattants par l'entremise du site Web d'ACC.</p> <p>D. Se servir de la technologie de l'information pour rationaliser les demandes de renseignements généalogiques.</p>
2.2.3. Continuer à promouvoir et à soutenir les campagnes de sensibilisation existantes.	A. Poursuivre les programmes actuels.
2.2.4. Maintenir les cimetières et les monuments commémoratifs dans un état qui respecte la dette de reconnaissance contractée par les Canadiens envers les leurs, tombés au champ d'honneur.	<p>A. Restaurer les cimetières de guerre des anciens combattants canadiens d'ici le 1<sup>er</sup> avril 1998.</p> <p>B. Maintenir les normes d'entretien établies.</p>
2.2.5. Continuer à parrainer et à coordonner les activités du jour du Souvenir, au Canada et à l'étranger.	A. Poursuivre les programmes actuels.

**Objectif n° 3 : Améliorer la prestation des services et des avantages en utilisant, de façon écologique, des produits propres et une technologie de l'information avancée.**

*Objectif 3.1 : le Ministère utilisera des techniques modernes et propres pour dispenser les services à ses clients, de façon à éliminer les déchets, à réduire la consommation d'énergie et à améliorer l'efficacité du service.*

MESURES	RÉSULTATS PRÉVUS
3.1.1. Création d'un babillard électronique sur le développement durable ainsi que d'autres fonctions sur le réseau Intranet du Ministère, y compris différentes pages spécialisées (sensibilisation, pratiques exemplaires, primes et reconnaissance).	A. Le babillard électronique sur le DD sera en service d'ici l'automne de 1998. B. Réduction de la consommation de papier grâce à l'automatisation des guides et des manuels.
3.1.2. Adapter le système d'information et de repérage financiers de façon à ce que les activités de DD puissent être enregistrées et que les économies imputables au DD puissent être identifiées comme telles.	A. Élaboration et mise en application des révisions au plan comptable d'AC d'ici le 1 <sup>er</sup> avril 1999.
3.1.3 Inclure les processus d'évaluation du cycle de vie lorsqu'on précisera la plate-forme technologique du nouveau RPSC.	A. Effectuer l'évaluation avant la mise en oeuvre afin de s'assurer que les éléments matériels de la plate-forme ont le moins d'impacts possibles sur l'environnement.
3.1.4 Mise au point d'un Système de gestion des documents électroniques dans le cadre du PRP.	A. Le système permettra de réduire le besoin de dossiers sur support papier; le personnel devra toutefois être sensibilisé et formé au travail en mode électronique. La promotion a débuté à l'automne de 1997. B. Établir, au 1 <sup>er</sup> avril 1999, le temps de traitement moyen des demandes et des demandes de renseignements, et s'efforcer de le réduire au fil du temps.
3.1.5 Améliorer le Système d'information intégrée afin de numériser les documents sur support papier, de manière à réduire les besoins d'entreposage et de manutention.	A. Réduire la quantité de papier distribuée (c.-à-d. éliminer les procédures exigeant la production et la distribution de rapports sur support papier). B. Réduire les besoins de locaux à bureaux et de matériel d'entreposage. C. Réduire la quantité d'énergie requise pour la distribution.
3.1.6. Utiliser une technologie plus propre et des procédés de gestion améliorés afin de réduire le temps de traitement du courrier, des demandes de renseignements et des demandes des clients.	A. Plus ou moins 5 p. 100 de la norme publiée des « normes générales de service du Portefeuille ». B. Mise sur pied d'un système basé sur les règles afin d'améliorer le processus d'examen et d'approbation des pensions et de réduire la quantité de papier qu'on y utilise.

<p>3.1.7 S'efforcer d'adapter les nouvelles technologies afin de réduire les impacts financiers et environnementaux du Ministère.</p>	<p>A. Réduire les coûts et la consommation des ressources en mettant les documents d'archives à la disposition des internautes (voir 2.2.1 ci-dessus).  B. Utiliser la nouvelle technologie d'animation pour proposer des visites virtuelles de monuments et de champs de bataille simulés, de façon à réduire la nécessité, pour le client, de se déplacer, et de permettre à un plus large public d'y accéder.</p>
---	--

*Objectif 3.2 : Offrir au personnel d'AC une formation destinée à le sensibiliser au développement durable et s'assurer que les employés compétents apprennent à tirer le maximum de la technologie de façon à pouvoir proposer des innovations qui permettront de réduire davantage la consommation d'énergie, la production de déchets et la consommation d'eau.*

<b>MESURES</b>	<b>RÉSULTATS PRÉVUS</b>
<p>3.2.1. Offrir des primes au personnel afin de l'inciter à proposer des initiatives permettant de réduire les impacts environnementaux des activités.</p>	<p>A. D'ici le 1<sup>er</sup> avril 1999, créer une récompense annuelle pour les employés dont les suggestions permettent de modifier les procédures et les procédés actuels dans le sens des objectifs du DD.</p>
<p>3.2.2. Effectuer un examen stratégique des programmes de formation du Portefeuille afin de s'assurer que le personnel a toutes les compétences nécessaires pour passer à des opérations durables, en particulier dans le domaine de la gestion des installations, des acquisitions et de l'élaboration des politiques.</p>	<p>A. Dès que la SDD aura été déposée et que les éléments de compte rendu du SGE auront été définis, procéder à un examen des besoins de formation.  B. Intégrer aux programmes de formation actuels du Ministère les besoins de formation dans le domaine du développement durable.</p>
<p>3.2.3. S'assurer que le personnel est au courant des attentes du Ministère en ce qui concerne le DD ainsi que de leurs propres responsabilités dans ce domaine.</p>	<p>A. Examiner le cadre actuel des moyens de communication du Portefeuille (y compris les moyens électroniques) afin d'évaluer les possibilités de diffusion de messages efficaces sur le DD.  B. Créer une rubrique « Écologie » dans le bulletin mensuel du Portefeuille.  C. Concentrer la diffusion de messages durant la Semaine de la Terre et la Semaine de l'environnement.  D. Utiliser la TI du Ministère pour diffuser l'information sur le DD.</p>

## 7.0 Mesure, analyse et rapport du rendement

AC croit comprendre que la mesure du rendement des programmes gouvernementaux apparaît de plus en plus comme une science complexe dont l'État a besoin pour justifier ses dépenses et regagner la confiance du public. Le Ministère participe au projet de mise au point d'un indicateur de rendement du gouvernement – projet dirigé par le Conseil du Trésor – et il entend bien intégrer le monitoring actuel du DD aux processus de planification de ses activités et de rapport sur celles-ci.

Il faudra, pour satisfaire à cette nouvelle exigence en matière de rapport, disposer de moyens de soutien accrus dans le domaine de la collecte de données, de la recherche et de l'analyse. Ainsi, les réalisations (par rapport aux cibles établies dans le SGE) seront communiquées de façon centralisée et intégrées au rapport annuel sur l'environnement remis à la direction. On rendra compte également, dans ce rapport, des éléments du plan d'action du DD qui auront été réalisés et on expliquera les résultats obtenus dans le domaine de la mesure du rendement. Le rapport sur l'environnement pourra éventuellement devenir une publication du Portefeuille, au même titre que les rapports annuels sur l'environnement publiés par l'industrie.

Les dépenses liées aux achats de papier seront retracées grâce à un nouvel ensemble de codes de ressources, établis dans le plan comptable du Ministère. Ces dépenses seront gérées dans le cadre du processus habituel de planification opérationnelle et inscrites chaque année dans le Rapport des plans et priorités du Ministère.

AC croit qu'à ce stade-ci, la meilleure façon de mesurer le succès de l'ensemble des programmes consiste à utiliser une matrice de mesure du rendement relativement simple. Un cadre de gestion du rendement adéquat doit comporter les étapes suivantes : définition des buts et des objectifs, conception de plans d'action opérationnels, suivi et mesure du rendement, et communication des résultats. Pour ce qui est de l'engagement et de la responsabilité, la politique du Portefeuille sur le développement durable (annexe A du présent rapport) traite de ces deux questions de façon relativement complète.

À mesure que des progrès seront réalisés à l'échelle de l'administration fédérale dans l'élaboration d'indicateurs et de stratégies efficaces de mesure du rendement, cet aspect de la gestion stratégique sera amélioré et adapté à la SDD dans le cadre de l'amélioration continue. Entre-temps, il fallait mettre au point des indicateurs clairs et significatifs pour les clients et les intervenants d'AC. L'approche préconisée par le Ministère consiste à n'utiliser, à ce stade-ci, que quelques indicateurs simples du succès. Ces indicateurs sont les suivants :

1. L'âge moyen où les anciens combattants ont besoin, à temps plein, de soins en établissement.
2. Le pourcentage des dépenses consacré aux produits écologiques.
3. Les indicateurs de rendement du SGE.

### **1. Âge moyen où les anciens combattants ont besoin, à temps plein, de soins en établissement**

La notion de qualité de vie constitue un élément essentiel des programmes d'AC. La qualité de vie de toutes les personnes âgées est étroitement liée à leur degré d'autonomie.

Les recherches récentes en gériatrie ont démontré que les personnes âgées actives, heureuses et bien adaptées au plan émotionnel vivent plus longtemps et plus pleinement que les personnes âgées isolées et sédentaires. Le Ministère a donc consacré des ressources importantes afin de promouvoir un mode de vie actif, sain et autonome chez ses clients. L'une des façons de mesurer le succès par rapport à ces objectifs consiste à comparer l'âge moyen du placement en établissement chez les clients d'AC et dans la population canadienne en général.

### **2. Pourcentage des dépenses consacré aux produits écologiques**

Comme le mandat et la mission du Ministère ne devraient pas changer à court ou à moyen terme, aucune modification radicale n'est prévue au niveau des acquisitions. Le Ministère s'efforcera néanmoins d'augmenter le pourcentage de produits portant le sigle « Choix environnemental » ou « Éco-Logo » qu'il achète.

### **3. Indicateurs de rendement du SGE**

À mesure que les structures de rapport du Portefeuille s'aligneront sur la structure des programmes et des services récemment mise au point et qu'elles s'axeront sur les résultats conformément aux objectifs visés par le Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP), la mesure du rendement et tous les aspects des rapports de la SDD évolueront aussi. Lorsque le cadre de rendement global du Portefeuille aura été adapté en fonction de la structure des programmes et des services, les exigences de la SDD seront intégrées et satisfaites dans le cours normal des travaux d'élaboration et de mise en oeuvre.

Le SGE représente la solution adoptée par le Portefeuille pour améliorer sa gestion de l'environnement et mettre en oeuvre de saines méthodes de gestion de l'environnement

dans ses activités de tous les jours. Tel que précisé à l'annexe D du Plan d'action du SGE, trois objectifs et mesures ont été mis au point. Les objectifs visent à rehausser d'autres moyens de protéger l'environnement et à établir des buts précis qui servent de points de repère pour l'évaluation du rendement dans les étapes initiales de l'élaboration du SGE. Les mesures à prendre pour atteindre les objectifs comprennent un certain nombre de résultats attendus quantifiables, dont les suivants :

degré de conformité avec les décisions relatives aux marchés et aux achats liées au DD;

objectifs visant la réduction des déchets;

degré de conformité aux dispositions de la *Loi sur les carburants de remplacement*;

degré de conformité quant aux responsabilités relatives à l'environnement des descriptions d'emploi.

À mesure qu'avancera l'élaboration des systèmes voulus pour la mise en oeuvre du SGE, d'autres indicateurs de rendement seront mis au point, lorsque ce sera possible et faisable. Les indicateurs futurs seront pour leur part incorporés au processus de gestion du rendement selon le thème de l'amélioration continue de la SDD à mesure que les meilleures pratiques des autres ministères sont cernées et partagées et que les travaux internes d'élaboration progresseront.

## **Annexe A : POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ANCIENS COMBATTANTS**

### **Table des matières :**

- 1. Introduction**
  - 1.1 Définitions**
- 2. Énoncé de la politique**
  - 2.1 Notions relatives au développement durable**
  - 2.2 Principes du développement durable**
  - 2.3 Objectifs du développement durable**
- 3. Objet et portée**
  - 3.1 Objet**
  - 3.2 Portée**
- 4. Exigences de la politique**
- 5. Responsabilités**
  - 5.1 Ministre**
  - 5.2 Sous-ministre et président du TAC(RA)**
  - 5.3 Conseil de régie du Ministère**
  - 5.4 Services ministériels**
    - 5.4.1 Services de soutien de la gestion**
  - 5.5 Planification ministérielle**
  - 5.6 Communications**
  - 5.7 Services juridiques**
  - 5.8 Gestionnaires des centres de responsabilité**
  - 5.9 Employés**
- 6. Surveillance**
- 7. Autorisations et références**
- 8. Demandes de renseignements**

## 1. Introduction

Le développement durable est un vaste concept qui influe sur le mandat de tous les ministères fédéraux. Ce concept, qui fait dorénavant partie des grands objectifs de la politique gouvernementale partout dans le monde, comporte des aspects sociaux, économiques et environnementaux qui seront définis et intégrés au mandat de chaque ministère. Le gouvernement du Canada reconnaît que le développement durable devrait faire partie intégrante de la façon dont l'État définit ses activités et prend ses décisions.

Pour faciliter ce processus d'intégration, on a modifié en 1995 la *Loi sur le vérificateur général* afin de créer un poste de commissaire à l'environnement et au développement durable, qui relève du Bureau du vérificateur général. Conformément aux nouvelles dispositions de la Loi, chaque ministère fédéral est également tenu de déposer au Parlement, d'ici décembre 1997, un document exposant sa stratégie de développement durable. Ces documents devront ensuite être mis à jour au moins tous les trois ans et chaque ministère devra, dans son rapport annuel sur le rendement, faire état du rendement obtenu en matière d'environnement.

La stratégie établira dans leurs grandes lignes les objectifs et les plans d'action élaborés par le Ministère pour intégrer le développement durable à son processus de planification, à ses politiques, à ses programmes ainsi qu'à ses activités et opérations. Elle servira en outre de guide pour intégrer le développement durable aux rouages de l'État et de point de repère pour mesurer et évaluer les progrès réalisés à l'échelle de l'administration fédérale.

En avril 1995, le gouvernement a publié une directive sur l'écologisation des opérations gouvernementales, qui oblige les organismes fédéraux à aborder un certain nombre de questions lors de l'élaboration de leur stratégie. La principale exigence de cette politique concerne l'élaboration et la mise en oeuvre de systèmes de gestion de l'environnement et de plans d'action. Les systèmes de gestion de l'environnement (SGE) comporteront différents éléments (pratiques exemplaires, gestion de la conformité, etc.), qui permettront de s'assurer que les responsabilités du Ministère en matière de gérance de l'environnement sont intégrées aux activités et aux opérations courantes. Les SGE constitueront également le véhicule par lequel le Ministère rendra compte de ses progrès par rapport aux objectifs du développement durable.

### 1.1 Définitions

**Développement durable** - «Le développement durable consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs». Il s'agit d'un processus d'évolution au cours duquel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien présents que futurs. Le développement durable consiste essentiellement à intégrer la protection de l'environnement au développement économique et social et à incorporer le tout aux processus de planification et de prise de décision. Les principaux objectifs du développement durable sont : assurer la durabilité de nos ressources naturelles, protéger la santé des Canadiens et des écosystèmes, respecter nos obligations internationales et améliorer notre qualité de vie et notre bien-être.

**Stratégie de développement durable** - Plan ou schéma directeur précisant les buts et les plans d'action du Ministère en vue de l'intégration des principes et des objectifs du développement durable aux processus de planification, aux politiques, aux programmes et aux opérations.

**Système de gestion de l'environnement** - Cadre pour la surveillance et l'amélioration du rendement du Ministère en matière d'environnement et pour l'établissement de rapports à ce sujet. Ce système permettra de s'assurer que le mandat et les responsabilités du Ministère en matière de gestion de l'environnement sont incorporés aux activités et aux opérations courantes.

**Gérance de l'environnement** - Mise en application de pratiques exemplaires de gestion dans des domaines comme la gestion des déchets, les acquisitions, la conservation des ressources naturelles et la gestion au jour le jour des ressources humaines.

## 2. Énoncé de la politique

Anciens Combattants intégrera les notions, principes et objectifs du développement durable aux programmes, politiques, opérations et processus décisionnels du Portefeuille.

## 2.1 Notions relatives au développement durable

Trois notions de base constituent des guides précieux pour établir les politiques officielles en matière de développement durable. Ces notions sont les suivantes :

- Pour être durable, le développement doit tenir compte du fait que la qualité de la vie et le bien-être sont déterminés non seulement par le bien-être économique, mais aussi par des facteurs comme l'état de santé de la population, son niveau d'instruction, la diversité culturelle, la qualité de l'environnement et la beauté de la nature. Ces facteurs contribuent tous au développement durable, tout comme la croissance économique qui nous procure la richesse nécessaire pour améliorer notre bien-être.
- Le développement durable comporte trois aspects principaux – social, économique et environnemental. Pour pouvoir réaliser des progrès sur ces trois fronts, il faut aborder la planification et la prise de décisions de façon intégrée. L'état de l'environnement influe sur la santé et les perspectives économiques des Canadiens, tout comme une économie saine permet de créer des emplois et des revenus qui stimulent le développement social et assurent un environnement sain.
- Le développement durable comporte également un engagement à l'équité en ce sens qu'il implique la nécessité non seulement de créer des richesses et de préserver l'environnement, mais aussi d'en assurer une juste répartition. L'héritage qui sera légué aux générations futures – à savoir le patrimoine naturel, les perspectives économiques et les chances de demeurer en bonne santé – préoccupe nombre de Canadiens et de Canadiennes. L'équité entre les générations constitue l'un des moyens de rendre le développement durable opérationnel.

## 2.2 Principes du développement durable

Anciens Combattants s'engage à poursuivre la présente politique et, pour ce faire, s'efforcera de respecter les principes suivants :

- Se conformer à la lettre et à l'esprit des lois sur l'environnement pertinentes (voire dépasser les normes prescrites).
- Prévenir la pollution au lieu de la constater et d'y porter remède.

- Utiliser la meilleure technologie disponible pour réduire la pollution, lorsque cela est faisable.
- Identifier les occasions de favoriser le développement durable et en tirer parti.
- Comprendre les trois aspects – social, économique et environnemental – de la prise de décision et les mettre tous trois en équilibre en tenant compte des objectifs du gouvernement et du Ministère.
- Faire connaître et accepter la présente politique aux employés d'ACC, aux clients et aux intervenants dans les régions où le Ministère est un employeur important ou dans les immeubles dont il est l'un des principaux locataires. Anciens Combattants s'efforcera également de guider, coordonner et soutenir les efforts des autres locataires, employeurs, organismes et ministères en ce qui concerne la protection et la conservation de l'environnement.

### **2.3 Objectifs du développement durable**

Les objectifs suivants sont tirés du *Guide de l'écogouvernement*. Ils constituent un point de départ commun à partir duquel chaque ministère peut élaborer sa stratégie de développement durable, en y ajoutant au besoin un éventail plus large de considérations économiques, environnementales et sociales.

- La durabilité de nos ressources naturelles - la durabilité des emplois, des collectivités, et des industries.
- La protection de la santé des Canadiens et des écosystèmes.
- Le respect de nos obligations internationales.
- La promotion de l'équité.
- L'amélioration de notre qualité de vie et de notre bien-être.

## **3. Objet et portée**

### **3.1 Objet**

L'objet de la présente politique est de servir de soutien à un cadre de gestion qui facilite la convergence des considérations économiques, sociales et environnementales du Portefeuille. Ce cadre permettra d'intégrer le développement durable dans la façon dont le Portefeuille définit ses activités et prend ses décisions.

### **3.2 Portée**

La présente politique s'applique à tous les dirigeants et employés d'ACC et englobe toutes les activités du Portefeuille visant à intégrer le développement durable aux politiques, programmes, processus de planification et opérations. Ce processus d'intégration exigera qu'on définisse et approuve des objectifs précis en ce qui concerne les différents aspects – économiques, sociaux et de protection de l'environnement – du développement durable. Des plans d'action ministériels seront élaborés afin de soutenir la réalisation des objectifs fixés pour chacun des aspects du développement durable.

Le Guide sur les modalités de fonctionnement du système de gestion de l'environnement d'ACC contiendra des politiques et des procédures opérationnelles précises en matière d'environnement.

## **4. Exigences de la politique**

- Intégration d'objectifs au plan social, économique et environnemental à toutes les activités et décisions et ce, à tous les niveaux de la direction et du personnel;
- adoption de mesures préventives en matière d'environnement comme fondement du développement durable, grâce à l'élaboration et à la mise en place d'un Système de gestion de l'environnement (SGE) – on trouvera de plus amples renseignements sur cette exigence dans le Guide sur les modalités de fonctionnement du SGE d'ACC, qu'on est en train de rédiger;
- mesures et mécanismes permettant de sensibiliser l'organisation aux concepts et aux principes du développement durable et de créer une culture qui accepte et soutient la politique, les pratiques, les systèmes et

les procédures établis en matière d'environnement;

- mise en place d'un cadre de gestion de l'environnement approprié afin de pouvoir planifier, établir et surveiller la gérance de l'environnement et le développement durable;
- mise sur pied de programmes de formation appropriés afin de s'assurer que la direction et le personnel peuvent intégrer efficacement les pratiques en matière de développement durable et de gérance de l'environnement à leurs responsabilités et à leurs activités professionnelles; et
- présentation de rapports annuels sur les progrès réalisés et mise à jour, tous les trois ans, de la stratégie de développement durable du Portefeuille.

## **5. Responsabilités**

### **5.1 Le ministre d'Anciens Combattants doit :**

- rendre compte au Parlement en ce qui concerne le portefeuille des Anciens Combattants;
- déposer une stratégie de développement durable à la Chambre des communes d'ici le 15 décembre 1997; et
- présenter tous les trois ans une mise à jour de cette stratégie.

### **5.2 Le sous-ministre d'Anciens Combattants et le président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) doivent :**

exercer l'autorité suprême en ce qui concerne la mise en oeuvre de la présente politique.

### **5.3 Le Conseil de régie du Ministère doit :**

- approuver la stratégie de développement durable (SDD) et recommander sa présentation au Ministre en vue du dépôt à la Chambre;
- s'assurer que la présente politique est appliquée dans l'ensemble du Portefeuille et que des ressources sont affectées à sa mise en oeuvre;
- approuver les plans d'action et les rapports annuels sur les progrès réalisés;
- recevoir et examiner les rapports sur le rendement global du Portefeuille en matière d'environnement et donner des conseils au sujet des ajustements à apporter au Système de gestion de l'environnement; et
- s'assurer que des stratégies de communication sont mises en oeuvre afin de communiquer efficacement aux gestionnaires, aux employés et aux intervenants tous les renseignements sur les initiatives qui touchent le développement durable et la gérance de l'environnement.

#### **5.4 Le sous-ministre adjoint, Services ministériels, doit :**

- remplir le rôle d'agent environnemental en chef du Portefeuille et assumer les responsabilités qui s'y rattachent. À ce titre, il doit :
- assumer la responsabilité du rendement obtenu par le Portefeuille en matière d'environnement;
- jouer un rôle directeur dans l'élaboration d'un SGE qui s'occupe, de façon efficace, de tous les aspects de la politique, des programmes et de la législation qui, au sein du Ministère, concernent l'environnement;
- veiller à ce qu'on effectue périodiquement des vérifications et des évaluations environnementales afin de s'assurer de la conformité aux lois et règlements sur l'environnement et de l'utilisation de pratiques exemplaires en matière de gestion de l'environnement, et évaluer le rendement du programme environnemental du Portefeuille;
- s'assurer que des mécanismes et des procédés adéquats sont en place afin de permettre au système financier de suivre les coûts environnementaux et d'en rendre compte; et
- aider à concevoir et à mettre en oeuvre un programme de formation et de

sensibilisation à l'environnement permettant aux employés de mieux comprendre ce qu'on entend par « durabilité » et comment leurs efforts peuvent contribuer à améliorer le rendement en matière d'environnement.

#### **5.4.1 Le directeur, Services de soutien de la gestion, doit :**

- jouer un rôle directeur dans l'élaboration d'un SGE qui s'occupe, de façon efficace, des impacts environnementaux des opérations matérielles du Portefeuille;
- soutenir et conseiller le Comité de gérance de l'environnement (CGE);
- participer à l'élaboration de la stratégie de développement durable du Portefeuille; et
- élaborer et mettre en oeuvre un programme d'assurance de la conformité.

#### **5.5 Le directeur général, Planification ministérielle, doit :**

- élaborer et mettre à jour la stratégie de développement durable; et
- recommander au Conseil de régie du Ministère d'approuver la stratégie de développement durable du Portefeuille.

#### **5.6 La directrice générale, Communications, doit :**

- veiller à ce que soit élaborée et mise en application une stratégie de communications efficace afin de faire connaître la politique et les responsabilités qui s'y rattachent; et
- aider à sensibiliser davantage la direction et le personnel du Ministère au développement durable et à la gestion de l'environnement.

#### **5.7 L'avocat-conseil, Services juridiques, doit :**

- déterminer le degré de responsabilité légale du Ministère dans le domaine de la gestion de l'environnement (par exemple, la gestion des biens

immobiliers inoccupés, les biens immobiliers ou les installations du Ministère louées à des tiers, les biens immobiliers et les installations pouvant faire l'objet d'ententes de cession ainsi que les hypothèques et biens immobiliers de clients libérés de la garde du Ministère);

- identifier les modifications aux lois ou règlements qui influent sur la gestion de l'environnement au sein du Ministère; et
- s'assurer de la conformité à toutes les prescriptions de la loi applicables.

#### **5.8 Les gestionnaires des centres de responsabilité doivent :**

- mettre en application la politique sur l'environnement dans leurs sections respectives;
- s'assurer que des systèmes de gestion sont mis sur pied afin de vérifier la conformité sur le plan environnemental et que des systèmes d'information sont établis afin de rendre compte de toute situation de non-conformité;
- tenir des dossiers sur les problèmes environnementaux et les mettre, sur demande, à la disposition des personnes chargées d'effectuer les vérifications environnementales ou de préparer des rapports sur la gérance de l'environnement;
- contribuer au processus de planification du développement durable et de la gérance de l'environnement établi par le Ministère; et
- soutenir les efforts déployés par le personnel afin d'atteindre les objectifs du développement durable et de la gérance de l'environnement et lui donner accès aux programmes de formation et de sensibilisation mis sur pied par le Ministère.

#### **5.9 Les employés d'ACC à tous les niveaux doivent :**

Dans les limites de leurs responsabilités, intégrer les principes du développement durable ainsi que les pratiques exemplaires en matière de gérance de l'environnement aux composantes opérationnelles, financières, de santé et de sécurité, etc., de leurs fonctions et processus décisionnels.

On encourage également le personnel à identifier les améliorations et innovations

pouvant permettre d'améliorer le rendement du Ministère en matière d'environnement.

## **6. Surveillance**

La présente politique fera l'objet d'une surveillance régulière par l'entremise du Système de gestion de l'environnement (administré par les Services de soutien de la gestion) ainsi que de vérifications environnementales internes et d'évaluations de programmes.

## **7. Autorisations et références**

La présente politique a été approuvée par le Conseil de régie du Ministère, le 6 novembre 1997 et s'appuie sur les documents suivants :

- le projet de loi C-83, adopté en décembre 1995, qui modifie la *Loi sur le vérificateur général* et exige de tous les ministères qu'ils préparent et déposent au Parlement, d'ici décembre 1997, un document exposant leur stratégie de développement durable;
- le Code de gérance environnementale du gouvernement du Canada, publié en 1992, dans lequel le gouvernement du Canada s'engage à incorporer les principes du développement durable à tous les aspects de ses opérations et de ses activités;
- la politique fédérale sur l'écologisation des opérations gouvernementales, publiée en avril 1995, qui oblige tous les organismes fédéraux à aborder un certain nombre de questions précises dans leur stratégie de développement durable;
- le Guide de l'écogouvernement, publié en 1995, qui contient un engagement vis-à-vis du développement durable et qui a été signé par le premier ministre et tous les ministres du Cabinet.

Pour consulter ces documents ainsi que d'autres textes portant sur l'environnement, se reporter à la page d'accueil d'Environnement Canada sur le réseau Internet, à l'adresse suivante: <http://www.ec.gc.ca/envhome.html>

### **Autres références**

- La politique du Conseil du Trésor sur la responsabilité personnelle (Biens immobiliers, matériel et gestion des risques : gestion des risques, chapitre 2-2
- Le Guide sur les modalités de fonctionnement des systèmes de gestion de l'environnement d'ACC (à venir)
- La série ISO 14000 sur les systèmes de gestion de l'environnement

### **8. Demandes de renseignements**

Veillez adresser toutes les demandes de renseignements concernant l'application ou la mise en oeuvre de la présente politique au :

SMA, Secteur des services ministériels  
Anciens Combattants Canada  
C.P. 7700  
Charlottetown (Î.-P.-É.)  
C1A 8M9

N° de téléphone : (902)566-8047

## **Annexe B : Profil du Portefeuille**

Le profil établi ci-après s'articule autour des capacités organisationnelles essentielles des ressources ainsi que des variables organisationnelles clés. Il complète la section 2 de la SDD.

### **1. Ressources**

#### Ressources humaines

Plusieurs activités sont liées à la prestation de services et d'avantages directs, dont les suivantes : fournir et tenir à jour les renseignements sur les clients; déterminer l'admissibilité des clients; fournir des services complets de gestion de cas; évaluer les risques; déterminer les besoins; établir et mettre en oeuvre des plans d'action; assurer le suivi et la surveillance des services aux clients. Le personnel d'AC fournit aussi d'autres services : défense des droits, examens médicaux, administration et paiement des prestations, services de recours pour les clients, administration des fiducies et gestion des biens immobiliers.

Le personnel en poste à l'Hôpital Sainte-Anne possède des compétences dans plusieurs domaines liés aux services hospitaliers et à l'administration; il s'occupe de quelque 600 clients.

Le personnel affecté au volet des services de « commémoration » veille à ce que soient commémorés comme il convient les morts de la guerre et à ce que soit perpétué le souvenir de leurs réalisations et de leur sacrifice pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

Le secteur de l'administration ministérielle emploie un personnel professionnel spécialisé qui remplit toutes les fonctions ministérielles (finances, ressources humaines, technologie de l'information, communications, planification et examen ministériel).

La direction et le personnel du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) donnent aux clients la possibilité de faire réviser les décisions rendues à l'égard des demandes de pension d'invalidité et des allocations aux anciens combattants et d'interjeter appel de ces décisions.

#### Ressources dans le domaine de la TI

La technologie de l'information constitue pour Anciens Combattants Canada un outil

essentiel pour exercer ses activités.

L'installation de l'Administration centrale à Charlottetown (Î.-P.-É.) a nécessité la mise en place d'un réseau de télécommunications et de technologie étendu afin de permettre au personnel d'exercer ses activités au jour le jour à l'extérieur de la région d'Ottawa-Hull.

Ainsi, le personnel du Portefeuille utilise beaucoup la vidéoconférence pour dispenser des services spécialisés aux clients (défense des droits, recours, etc.) et pour remplir les fonctions qui exigent une participation intraministérielle ou interministérielle.

En plus des systèmes informatiques existants, qu'il utilise principalement pour dispenser des services et des avantages aux clients, le Portefeuille a installé des réseaux locaux (RL) dans tous les bureaux d'AC au Canada. Cette infrastructure constitue un premier pas vers la mise en place d'une architecture client/serveur – architecture vers laquelle s'orientent d'ailleurs le gouvernement et l'industrie et qui est conforme au *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information*.

L'infrastructure comprend aussi d'autres éléments, notamment des serveurs de réseau bilingues, un service national d'assistance à distance, un système de courrier électronique basé sur les RL, et une liaison avec un autre organisme fédéral (APECA) par l'entremise d'un réseau étendu (RÉ).

Les progrès récents liés à l'utilisation du réseau Internet et des pages du *World Wide Web* ont permis au Portefeuille de se classer parmi les dix meilleurs sites Web du gouvernement du Canada. Le Portefeuille examine et évalue d'autres techniques exceptionnelles qu'il pourrait utiliser pour dispenser des services innovants à un public de plus en plus large – mentionnons, à titre d'exemple, la présentation de documents d'archives comme les *Livres du Souvenir* et d'entrevues vidéo avec des anciens combattants sur le réseau Internet.

Pour pouvoir utiliser le matériel et les moyens de communication dans lesquels le Portefeuille a investi, le personnel doit connaître un large éventail de logiciels qui vont des produits généraux comme *WordPerfect*, *Lotus* et *GroupWise* aux produits plus spécialisés comme les programmes et les progiciels d'extraction de données, de statistiques et de gestion de cas.

De toute évidence, la répartition géographique et la nature des activités d'AC ont produit, au niveau des ressources humaines, une importante courbe d'expérience en ce qui concerne la technologie et les compétences requises pour l'âge de l'information et une économie basée sur l'information. Ces compétences ainsi que les capacités de plus en plus grandes de la technologie ont permis à AC de se doter d'une direction et d'un personnel souples et adaptables, bien placés pour relever les défis de demain.

### Compétences essentielles

Les compétences essentielles (ou uniques) d'Anciens Combattants résident dans les gens qui forment l'organisation.

Les paragraphes précédents (ressources humaines et ressources dans le domaine de la TI) ont mis en lumière les capacités et le savoir-faire des gens qui forment le Portefeuille. Ce sont toutefois l'engagement et la compassion de ces personnes à l'égard des clients qui font d'AC une organisation à part.

Cette volonté de servir se reflète en partie dans la capacité de la direction et du personnel de s'adapter aux besoins et aux exigences de la clientèle et d'évoluer avec eux. Cette évolution est également manifeste en ce qui concerne l'adaptation aux changements apportés à la structure organisationnelle, à la technologie ainsi qu'aux priorités et aux initiatives stratégiques du gouvernement. Durant tous ces bouleversements, le personnel a continué de fournir un service de premier ordre, de façon professionnelle et dévouée. C'est cette aptitude à intégrer le changement aux systèmes, aux structures et aux procédés afin de continuer de dispenser des services de qualité qui répondent aux besoins changeants des anciens combattants qui constitue la compétence essentielle la plus importante de l'organisation.

## **2. Organisation**

### Structure

La structure organisationnelle d'AC se compose de trois entités administratives – l'Administration centrale (AC), le bureau régional (BR) et le bureau de district (BD) – et de trois modes de service au client – le courrier, le téléphone et le contact personnel. Le Secteur des services aux anciens combattants, placé sous la direction du SMA, Services aux anciens combattants, est responsable de la prestation des services et des avantages directs aux clients.

Cette activité occupe un effectif important à l'AC (il s'agit surtout de services offerts par

téléphone et par la poste dans le domaine des pensions et des allocations) ainsi que le personnel de cinq BR et d'environ trente-deux BD (qui dispensent principalement des services par téléphone ou face à face dans le domaine des soins de santé). Chaque BR fonctionne comme une direction générale autonome relevant du SMA. Le personnel des BR est constitué de spécialistes fonctionnels qui rendent compte au directeur général régional et qui reçoivent leurs directives fonctionnelles de la direction des Services ministériels à l'AC.

Le Secteur des services ministériels, placé sous la direction du SMA, Services ministériels, est responsable de l'administration du Ministère. Il s'assure que le personnel chargé de la prestation de service est soutenu par un ensemble de services ministériels efficaces.

Les services de commémoration, centralisés à l'AC, sont placés sous la direction du directeur général, Commémoration, qui relève du SMA, Services aux anciens combattants.

La responsabilité du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TAC(RA)], également situé à l'AC, est confiée au président du TAC(RA), qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Anciens Combattants.

### Systemes

Les trois entités – AC, BR et BD – sont reliées entre elles par un RL/RÉ comportant différentes plates-formes (télécommunications, matériel et logiciels) qui permettent la connectivité et les communications nécessaires à la prestation de services à l'échelle nationale. On utilise aussi bien les systèmes d'information et de prestation d'avantages sur gros ordinateurs et sur micro-ordinateurs pour fournir les services, en attendant de passer au Réseau de prestation de services aux clients (RPSC), dont la mise en oeuvre est prévue avant la fin du siècle.

Les travaux de conception et de mise en place du SGE sont en cours. Le système devrait être prêt le 31 mars 1999.

Le SGE fournira un cadre qui permettra d'orienter efficacement les activités opérationnelles du Portefeuille dans le domaine de l'environnement, à mesure que les facteurs internes et externes changeront et évolueront.

### Culture

Nous avons décrit la culture organisationnelle d'AC dans la section « compétences essentielles » ci-dessus. Les convictions et les attentes du Portefeuille s'articulent

essentiellement autour de trois axes : fournir un service de qualité axé sur le client; utiliser les technologies et les systèmes de pointe pour permettre cette prestation; et travailler en équipe dans un climat de collaboration afin d'assurer une prestation de service efficace et économique.

L'un des objectifs essentiels de la stratégie est d'amener un changement dans la culture organisationnelle en améliorant la prise de décision au niveau des opérations et de la gestion. L'approbation de la politique du Portefeuille sur le développement durable, la mise en place d'un SGE (et la rédaction d'un manuel de procédures s'y rapportant) ainsi que la participation active du personnel d'AC aux projets connexes mis en oeuvre au niveau communautaire offrent des exemples pertinents de la façon dont cette amélioration peut être réalisée.

## **Annexe C : Plan de communication**

### **Plan de communication Stratégie de développement durable du Portefeuille**

#### **Objectifs administratifs**

Pour atteindre les objectifs de développement durable du gouvernement fédéral le Portefeuille s'est fixé trois objectifs stratégiques à moyen terme et à long terme dans les domaines social, économique et environnemental :

Intégrer le développement durable aux processus décisionnels et à la culture organisationnelle du portefeuille des Anciens Combattants.

Maintenir et améliorer l'état de santé, la qualité de vie et le bien-être des clients du Portefeuille et de leurs familles.

Améliorer la prestation d'avantages et de services par l'utilisation écologique de produits propres et d'une technologie de l'information de pointe.

***Le développement durable : un développement qui satisfait les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.***

#### **Environnement public**

En 1990, le gouvernement fédéral annonce le Plan vert du Canada et, en 1995, crée un poste de commissaire à l'environnement, responsable des activités en matière de développement durable au niveau fédéral. Dans le cadre de l'initiative, tous les organismes et les ministères fédéraux doivent déposer une stratégie de développement durable avant le 15 décembre 1997.

À cette fin, le Portefeuille a élaboré un plan stratégique visant l'intégration des concepts du DD à ses opérations, et a créé un comité ministériel national sur la gérance de l'environnement (CGE) composé d'employés du Portefeuille de part et d'autre du pays. En outre, un système de gestion de l'environnement (SGE) sera élaboré et mis en oeuvre

pour respecter les objectifs globaux du gouvernement fédéral.

Le Comité de gérance de l'environnement planifie et organise des activités dans le but de sensibiliser les employés aux questions et problèmes environnementaux de l'ensemble du Portefeuille.

Le Portefeuille peut également faire la promotion du développement durable en créant des partenariats avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux et le secteur privé, partenariats visant à déterminer les points communs et à élaborer des stratégies de mise en oeuvre des concepts de DD. Il va sans dire que le Portefeuille maintient son engagement au DD, mais en tant que Portefeuille oeuvrant dans une sphère sociale, il a moins l'occasion d'élaborer des projets de DD que d'autres ministères engagés dans les secteurs économiques et des ressources naturelles..

### **Groupes cibles**

Le Commissaire à l'environnement et au développement durable  
Les membres du Parlement  
Tous les employés du Portefeuille  
Tous les paliers de gouvernement  
Les anciens combattants / clients  
Le grand public

### **Objectifs des communications**

Promouvoir l'intégration des principes et objectifs du développement durable (DD) dans les politiques, les programmes, les opérations et les processus décisionnels du Portefeuille.

Sensibiliser les employés à l'écologisation du gouvernement et les encourager à appuyer l'adoption des principes inhérents.

### **Messages**

ACC a élaboré des stratégies visant à sensibiliser les employés aux principes du développement durable au sein de l'organisme et à intégrer ceux-ci dans ses opérations.

Il importe que le gouvernement soit reconnu comme chef de file dans ce domaine. Les stratégies du Portefeuille sont donc essentielles pour la promotion du développement durable dans l'administration fédérale.

## Considérations stratégiques

La stratégie s'adresse d'abord et avant tout au Commissaire à l'environnement et au développement durable. Le rapport sera établi selon les exigences énoncées dans le *Guide de l'écogouvernement* et soumis à la chambre des Communes avant la date limite du 15 décembre.

Pour la mise en oeuvre de la stratégie, on pourra compter sur le SGE et sur le travail du Comité de gérance de l'environnement du Portefeuille (CGE) - mentionné plus tôt. (Pour de plus amples détails concernant ces activités, voir l'annexe D de la Stratégie de développement durable). Les divers éléments du plan de communication viseront donc principalement à donner aux employés une bonne vue d'ensemble du développement économique, y compris de ces impacts sociaux et économiques. Les problèmes étant complexes, les mesures proposées viseront à démontrer ce qu'est le développement durable plutôt qu'à en fournir une explication.

## Plan de communication

<b>Mesure</b>	<b>Objectif</b>	<b>Responsable</b>	<b>Délai</b>
Publier la Stratégie de développement durable des Anciens Combattants.	Remettre notre stratégie au commissaire à l'Environnement et au DD et à d'autres ministères.	Planification ministérielle	Dernière semaine de novembre
Rédiger une note d'information à l'intention du Ministre.	Répondre aux questions susceptibles d'être posées à la présentation de la stratégie.	Planification ministérielle	Au plus tard le 21 novembre
Rédiger des questions et réponses sur la stratégie des Anciens Combattants.	Préparer des réponses pour toutes demandes de renseignements.	Planification ministérielle et Communications	Au plus tard le 21 novembre
Mettre notre stratégie sur support électronique.	Transmettre l'info. aux employés au moyen des technologies qui conviennent.	Planification ministérielle et TI ou Communications	En continu
Publier des documents de promotion de la santé à inclure dans le site Web sur les soins de santé d'ACC.	Aider à maintenir la qualité de vie de nos anciens combattants clients en prenant soin de préserver la qualité de l'environnement.	Direction de la promotion de la santé	En continu
Publier des articles sur la participation du Portefeuille aux activités de développement durable dans le <i>Carillon</i> .	Promouvoir tous les aspects du développement durable à Anciens Combattants.	CGE, Planification ministérielle et Communications	En continu
Participer aux activités du Portefeuille dans le cadre de la Semaine de l'environnement.	Promouvoir tous les aspects du développement.	SSG et Planification ministérielle	Chaque année en juin
Poursuivre les activités de commémoration dans le site Web d'AC.	Aider à maintenir la qualité de vie de nos anciens combattants clients en veillant à préserver la qualité de l'environnement.	Commémoration et Communications	En continu

## Annexe D : Plan d'action pour le SGE

**Anciens Combattants Canada**

**Plan d'action pour le Système de gestion de l'environnement**

**Avril 1997 à avril 2000**

<b>Objectifs du SGE</b>	<b>Mesures</b>	<b>Buts / Produits livrables</b>
<b>1. Élaborer le Système de gestion de l'environnement.</b>	<b>1. Élaborer et établir les termes du mandat du Comité de gérance de l'environnement.</b>	<b>1. Obtenir l'approbation du cadre de référence du CGE d'ici l'hiver de 1998. 2. Établir le cadre de travail des équipes écologiques et des coordonnateurs du SGE. 3. Établir un calendrier de téléconférences ordinaires et d'ateliers de travail annuels d'ici l'automne de 1997.</b>
	<b>2. Dresser des listes de vérifications et de contrôle et un calendrier de mise en oeuvre.</b>	<b>1. Dresser des listes de contrôles des pratiques exemplaires et utiliser celles-ci d'ici le printemps 1998. 2. Inclure des critères relatifs à l'environnement dans le protocole de vérification interne d'ici l'automne 1998. 3. Inclure l'environnement dans l'évaluation annuelle des risques du Ministère d'ici le printemps de 1998. 4. Effectuer une inspection dans chaque installation d'ici l'hiver de 1999. 5. Assurer la vérification du SGE au printemps de 2000.</b>

	<p><b>3. Établir le guide de procédure du SGE et assurer une gestion adéquate des dossiers relatifs.</b></p>	<p><b>1. Inclure dans le guide les procédures relatives à : l'engagement de la direction; la politique du SGE; le cadre de responsabilité; les approvisionnements écologiques; le contrôle, l'inspection, la vérification, la reddition de comptes, l'examen gestionnel, l'eau, l'énergie, la réduction des déchets et les récompenses et reconnaissances.</b></p>
	<p><b>4. Obtenir l'approbation du Comité de gérance de l'environnement et en faire la promotion.</b></p>	<p><b>1. Nommer un cadre supérieur à titre d'agent ministériel de l'environnement qui veillera à la mise en oeuvre du programme environnemental du Ministère en 1997-1998.</b></p> <p><b>2. Faire paraître un article sur l'engagement du Portefeuille dans le Carillon en 1997-1998.</b></p> <p><b>3. Se servir de l'«engagement » dans une campagne de sensibilisation au DD avant la Semaine de l'environnement de 1998.</b></p> <p><b>4. Inclure cet article sur une page du site Intranet du SGE.</b></p>
	<p><b>5. Établir le réseau environnemental d'ACC des équipes écologiques et des coordonnateurs de l'environnement.</b></p>	<p><b>1. Dresser une liste des tâches et fonctions des présidents des équipes écologiques et des coordonnateurs de l'environnement.</b></p> <p><b>2. Établir le réseau en nommant des membres responsables d'ici le printemps de 1998.</b></p> <p><b>3. Dresser une liste des représentants de chaque installation.</b></p>

	<p><b>6. Continuer de participer au SGE et d'appuyer celui-ci ainsi que le groupe de travail sur la sensibilisation et la formation de manière à avoir accès à l'expertise et aux pratiques exemplaires d'autres ministères.</b></p>	<p><b>1. Participer aux réunions du CFSGE, des SGE régionaux et des conseils provinciaux.</b>  <b>2. Siéger à au moins un des sous-comités ou groupes de travail du CFSGE.</b>  <b>3. Siéger aux comités régionaux du SGE (région de l'Atlantique) et Canada - Î.-P.-É.</b></p>
	<p><b>7. Créer des illustrations et des slogans pour établir l'identité du programme environnemental d'ACC et servir de symbole dans sa promotion de tous les jours.</b></p>	<p><b>1. Obtenir l'approbation des illustrations d'ici le printemps de 1998.</b>  <b>2. Se servir des illustrations dans la campagne sur l'« engagement » de la haute direction.</b></p>
	<p><b>8. Procéder à un examen des procédures et du rendement du Ministère en matière d'EE, veiller au respect des dispositions de l'ACEE et favoriser le recours à l'EE comme outil général et valable d'aide aux prises de décisions.</b></p>	<p><b>1. Inclure le plan d'examen à la fin de l'an 2000.</b>  <b>2. Nommer le gestionnaire de l'examen à la fin de l'an 2000.</b>  <b>3. Veiller à donner suite aux résultats de l'examen à la fin de 1998-1999.</b></p>
	<p><b>9. Mettre en place des mécanismes pour mesurer avec plus d'exactitude les impacts environnementaux des opérations d'ACC</b></p>	<p><b>1. Installer des compteurs d'eau et d'électricité là où cela est possible d'ici 1999-2000.</b>  <b>2. Mener une enquête de base détaillée afin de préciser l'utilisation faite de ressources naturelles et d'autres impacts environnementaux d'ici 1998-1999.</b></p>

<b>Objectifs du SGE</b>	<b>Mesures</b>	<b>Buts / Produits livrables</b>
	<b>10. Publier un rapport ou un bulletin annuel sur l'environnement.</b>	<b>1. Publier le premier rapport annuel sur le rendement du programme environnemental au plus tard à l'automne de 1998.</b> <b>2. Soumettre le premier bulletin semestriel à l'exécutif aux fins de l'examen gestionnel au plus tard à l'hiver de 1998.</b>
	<b>11. Élaborer et mettre la dernière main au plan d'action pour le SGE et le soumettre à l'examen de l'agent environnemental principal.</b>	<b>1. Soumettre le plan d'action détaillé pour le SGE à l'AEP à l'automne de 1997.</b> <b>2. Établir les ressources nécessaires et les inclure dans le plan administratif de 1998-1999.</b>
	<b>12. Mettre en place un centre de ressources pour la gestion de l'environnement.</b>	<b>1. Recueillir trente-cinq pratiques exemplaires d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement.</b> <b>2. Créer une page du SGE dans l'Intranet d'ACC et y ajouter douze nouvelles pratiques exemplaires par année.</b>
<b>2. Réduire les impacts environnementaux.</b>	<b>1. Établir des partenariats avec les propriétaires des installations et chercher à réduire les impacts environnementaux de celles-ci dans le temps.</b>	<b>1. Négocier des ententes avec les propriétaires et les gestionnaires d'installations :</b> - 50 % des installations d'ici 1998-1999; - 100 % des installations d'ici 1999-2000.
	<b>2. Inclure une disposition concernant le DD dans tous les contrats, y compris des objectifs de réduction des emballages s'il y a lieu.</b>	<b>1. Élaborer et adopter une disposition sur les emballages en 1998-1999.</b> <b>2. Mettre en oeuvre deux campagnes de sensibilisation pour réduire les emballages d'ici 1999-2000.</b>

	<p><b>3. Élaborer et adopter une politique relative aux approvisionnements écologiques et évaluer le rendement. Offrir de la formation s'il y a lieu.</b></p>	<p><b>1. Approvisionnement de base en fournitures de bureau d'ici 1998-1999. 2. Mise en oeuvre de la politique relative aux approvisionnements écologiques pour les fournitures de bureau au plus tard en 1999-2000. 3. Fixer un objectif de dépenses écologiques au plus tard en 1998-1999. 4. Mener une campagne annuelle de sensibilisation à l'approvisionnement écologique auprès des détenteurs de cartes d'achat.</b></p>
	<p><b>4. Chercher à réduire les déchets au moyen d'une stratégie de réduction graduelle.</b></p>	<p><b>1. Confirmer la position de base du Ministère en 1997-1998. 2. Mettre en oeuvre la stratégie de réduction du papier en 1997-1998. 3. Éliminer l'incinération des déchets classifiés d'ici 1999-2000. 4. Mettre en oeuvre la politique d'achat de papier recyclé à 100 % d'ici 1999-2000. 5. Engagement à réduire le volume de déchets solides produits de 5,6 % par année pendant 3 ans, à partir de 1997-1998 inclusivement.</b></p>
	<p><b>5. Mettre en oeuvre les pratiques exemplaires visant la réduction de la consommation d'eau.</b></p>	<p><b>1. Établir de meilleurs moyens de mesurer la consommation d'eau. 2. Afficher au moins quatre pratiques exemplaires visant la conservation de l'eau dans la page du SGE du site Intranet d'ACC d'ici 1999-2000. 3. Travailler de pair avec TPSGC à réduire de 15 %, au cours des trois prochaines années, la consommation d'eau dans les immeubles appartenant à l'administration fédérale où ACC occupe au moins 20 % des bureaux.</b></p>

	<p><b>6. Mettre en oeuvre les pratiques de gestion exemplaires visant à réduire la consommation d'énergie.</b></p>	<p><b>1. Établir de meilleurs moyens de mesurer la consommation d'énergie.</b>  <b>2. Afficher au moins quatre pratiques exemplaires visant la conservation de l'énergie dans la page du SGE du site Intranet d'ACC d'ici 1999-2000.</b>  <b>3. Travailler de pair avec TPSGC à réduire de 15 %, au cours des trois prochaines années, la consommation d'énergie dans les immeubles appartenant à l'administration fédérale où ACC occupe au moins 20 % des bureaux.</b></p>
	<p><b>7. Convertir le parc de véhicules à moteur à des carburants de remplacement.</b></p>	<p><b>1. Respecter la lettre et l'esprit de la <i>Loi sur les carburants de remplacement</i>.</b>  <b>2. Mener trois projets de conversion à des carburants de remplacement d'ici 1999-2000 et en faire la promotion à titre de « pratiques exemplaires ».</b></p>
<p><b>3. Raffermer l'engagement environnemental du Ministère.</b></p>	<p><b>1. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des ressources humaines siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme en vue de l'intégration du DD dans la culture organisationnelle du Portefeuille.</b></p>	<p><b>1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1999-2000.</b>  <b>2. Effectuer un examen de chaque genre de description d'emploi et y inclure les responsabilités environnementales appropriées d'ici 1998-1999.</b>  <b>3. Conclure une entente de partenariat avec le Centre d'apprentissage pour assurer au personnel l'accès au matériel de formation.</b></p>
	<p><b>2. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale des communications siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme pour l'affichage de messages sur l'environnement tant au sein qu'à l'extérieur du Ministère.</b></p>	<p><b>1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1998.</b></p>

Objectifs du SGE	Mesures	Buts / Produits livrables
	<p>2. En collaboration avec un partenaire de la Direction générale de la technologie de l'information siégeant au CGE, élaborer une stratégie à long terme pour l'utilisation la plus efficace possible du réseau de distribution de l'information du Portefeuille en vue de l'atteinte des objectifs environnementaux de la direction.</p>	<p>1. Négocier une entente de partenariat d'ici 1997-1998.</p>
	<p>4. Examiner les politiques actuelles et en établir de nouvelles pour appuyer des méthodes de travail saines sur le plan de l'environnement et accroître le degré de sensibilisation aux questions environnementales.</p>	<p>1. Examiner la politique de stationnement de toutes les installations pour veiller à ce qu'elles favorisent une utilisation responsable des véhicules à moteur privés sur le plan de l'environnement. 2. Élaborer une politique « sans parfum » à mettre en oeuvre comme il convient dans les divers bureaux régionaux et bureaux de district.</p>
	<p>5. Conformément aux engagements de l'administration fédérale énoncés dans la LCPE, ACC collaborera avec les administrations provinciales et le secteur privé à l'exécution de projets conjoints et à la mise en oeuvre de pratiques exemplaires et des leçons tirées.</p>	<p>1. Veiller à siéger à un comité interministériel régional. 2. Établir un comité de l'environnement provincial-régional des secteurs privé et public composé d'au moins huit membres d'ici 1998-1999.</p>