

**Agence du revenu du Canada**

## **Stratégie de développement durable 2004-2007**

**1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007**

Blank

La version électronique de ce document se trouve sur notre site Internet à  
[www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html)

## Message du ministre

La protection et l'amélioration de la qualité de vie de tous les Canadiens sont des éléments cruciaux du programme de notre gouvernement pour le 21<sup>e</sup> siècle. Les Canadiens accordent beaucoup d'importance à un développement social et économique qui assure, en même temps, la préservation et l'amélioration de notre environnement commun. Le développement durable consiste à concilier le développement économique, la justice sociale et la qualité de l'environnement. Notre responsabilité envers les Canadiens est de faire en sorte que nos politiques et nos programmes répondent aux besoins d'aujourd'hui et prévoient les défis de demain. Nous sommes déterminés à bâtir, pour ce 21<sup>e</sup> siècle, une économie vraiment moderne qui répondra aux besoins en matière de création d'emplois, de sécurité économique et de hausse du niveau de vie, tout en permettant à tous les Canadiens de poursuivre les objectifs sociaux qui sont au cœur de notre qualité de vie — y compris la santé, l'éducation et la protection de l'environnement — aujourd'hui et pour les générations futures.

À titre d'organisme fédéral d'envergure, l'Agence du revenu du Canada (ARC) peut contribuer de manière positive et tangible au programme de développement durable du gouvernement du Canada. En particulier, nous pouvons assumer un leadership en assurant une gérance responsable de l'environnement dans la conduite de nos affaires. Ce document, intitulé *Stratégie de développement durable 2004-2007*, fait état de nos réalisations jusqu'à présent et confirme, tout en l'élargissant, notre engagement à l'égard du développement durable. Il nous engage à atteindre des buts réalisables qui feront que notre organisation sera reconnue à l'échelle mondiale pour ses pratiques exemplaires en la matière. De plus, il énonce des mesures rigoureuses au chapitre du rendement, de la responsabilité et de la transparence.

L'ARC reconnaît que le développement durable n'est pas un objectif que l'on peut atteindre du jour au lendemain ou d'un seul coup. Les progrès se font plutôt pas à pas, grâce à la planification, aux gestes concrets, à l'apprentissage et à l'amélioration. Étape par étape, en appliquant les principes du développement durable, l'ARC est déterminée à servir les Canadiens et à faire de notre pays un meilleur endroit où vivre, aujourd'hui comme demain. J'ai bon espoir qu'ensemble, nous y parviendrons.

Le ministre du Revenu national

L'hon. Stan Keyes, C.P., député



## Table des matières

<b>Engagement à l'égard du développement durable</b> .....	7
<b>Sommaire</b> .....	9
<b>L'ARC en bref</b> .....	11
<b>Bilan de la Stratégie de développement durable 2001-2004</b> .....	13
<b>Stratégie de développement durable 2004-2007</b> .....	17
Contexte opérationnel.....	17
Ce que nous ferons.....	17
Mesure du rendement .....	31
Nos stratégies de mise en œuvre .....	32
<b>Annexe 1 – Profil organisationnel</b> .....	38
<b>Annexe 2 – Consultations</b> .....	41
<b>Formulaire de rétroaction – votre opinion compte</b> .....	44



## Engagement à l'égard du développement durable

Les Nations Unies ont organisé, en août 2002, à Johannesburg (Afrique du Sud), le Sommet mondial sur le développement durable, qui rassemblait des dizaines de milliers de participants. Ce sommet visait à attirer l'attention du monde entier et à prendre des mesures directes pour améliorer la vie des gens et conserver les ressources naturelles dans un monde où la population ne cesse de croître, tout comme la demande en matière de nourriture, d'eau, d'hébergement, d'installations sanitaires, d'énergie, de soins de santé et de sécurité économique<sup>1</sup>. Les participants au sommet ont décidé d'aller de l'avant et de renforcer les trois fondements interdépendants du développement durable (c'est-à-dire le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement) aux niveaux local, régional, national et mondial<sup>2</sup>.

Le Canada a participé à ce sommet et y a présenté un rapport national sur ses progrès réalisés en matière de développement durable au cours de la dernière décennie. Dans ce rapport, le Canada conclut que son rendement global était conforme à celui de la plupart des autres pays industrialisés : son niveau de vie, son empreinte écologique, la longévité et le niveau de scolarité de ses citoyens étaient tous largement comparables à ceux des pays du G7<sup>3</sup>. Par ailleurs, l'année du sommet, le discours du Trône du Canada exposait en détail la nécessité pour notre pays d'avoir une vision à plus long terme sur le développement durable fondée sur la qualité de vie des Canadiens. Il encourageait le Canada à aller de l'avant sur des questions plus générales, comme la conservation d'un environnement sain, rendre les villes concurrentielles et maintenir nos collectivités en bonne santé. Le Canada consolide actuellement son engagement à l'égard du développement durable en établissant une stratégie fédérale ayant une vision claire du futur.

## Vision de l'ARC en matière de développement durable

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable précédente, l'Agence a adopté une vision qui reflète son intention de contribuer à une économie prospère, à une société dynamique et juste et à un environnement sain pour les générations actuelles et à venir. En préparant sa troisième stratégie, l'ARC a mis à jour sa vision afin de la rendre plus précise et plus claire à ses employés et au public. Avec cette vision, l'ARC s'engage à devenir une organisation dont les pratiques exemplaires en matière de développement durable sont reconnues mondialement, grâce à la façon dont elle gère ses activités et assure la prestation de ses services au public. Cette vision est fondée sur le mandat de l'ARC, qui exige d'assurer la prestation de programmes et de services de qualité aux clients. La vision appuie le programme de développement durable du gouvernement du Canada.

### *Vision du développement durable de l'ARC*

Afin d'être un organisme mondialement reconnu dans l'application des pratiques exemplaires en matière de développement durable : nous ferons la promotion de l'observation des lois et règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité tout en nous assurant de laisser une empreinte environnementale durable de nos opérations et de notre prestation de services.

<sup>1</sup> Site Internet officiel des Nations Unies sur le Sommet de Johannesburg, 2002 [http://www.johannesburgsummit.org/html/basic\\_info/basicinfo.html](http://www.johannesburgsummit.org/html/basic_info/basicinfo.html)

<sup>2</sup> Nations unies, Rapport du Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, Afrique du Sud, du 26 août au 4 septembre 2002

<sup>3</sup> Rapport national du Canada pour le Sommet mondial sur le développement durable 2002, *Le Canada et le développement durable*

## Politique de développement durable de l'ARC

L'Agence du revenu du Canada a comme politique d'exécuter son mandat en conformité avec les principes du développement durable. Elle doit faire connaître les possibilités et obligations en matière de croissance économique, de bien-être social et d'environnement sain, améliorant ainsi les services aux Canadiens.

### Objectif de la politique

Intégrer les principes du développement durable dans les programmes, les politiques et les activités de l'ARC. Conformément aux principes généraux de gestion du gouvernement fédéral, le développement durable repose sur les principes suivants :

- **Le leadership** : promouvoir le développement durable dans nos activités, nos politiques et nos programmes;
- **La responsabilité** : définir notre rôle dans la réalisation du développement durable et en assumer la responsabilité;
- **Processus décisionnel intégré** : intégrer le développement durable aux règlements, aux processus et aux institutions liés à la prise de décision;
- **Processus décisionnel éclairé** : fournir les connaissances, les renseignements et les possibilités d'apprentissage nécessaires pour inclure les principes du développement durable ayant trait aux aspects économiques, sociaux et environnementaux au processus décisionnel;
- **Méthode axée sur les résultats** : prendre les moyens nécessaires pour mesurer nos progrès à l'égard du développement durable;
- **Coopération et partage des responsabilités** : travailler avec des collègues, des clients et des partenaires pour atteindre des buts et objectifs communs;
- **Bonne intendance et respect de l'environnement** : respecter les lois sur l'environnement ou aller au-delà de celles-ci et mettre en œuvre des pratiques exemplaires.

### Application

La politique s'applique à tous les employés et à toutes les directions générales et les régions de l'ARC.

### Exigences

Le développement durable est la responsabilité de tous. Afin d'incorporer le développement durable à sa culture, l'ARC doit :

- prendre en considération tous les facteurs économiques, sociaux et environnementaux lorsqu'elle élabore ou modifie des politiques, des programmes, des procédures opérationnelles, des guides, des normes, des ententes ou des contrats;
- intégrer le développement durable aux processus de planification des directions générales et des régions comme le prévoit la stratégie de développement durable;
- mettre au point de bons instruments de mesure du rendement des engagements pris en matière de développement durable et les intégrer au Rapport annuel (fiche d'évaluation équilibrée) de l'ARC;
- rédiger des rapports annuels sur les engagements inhérents à la stratégie de développement durable et montrer qu'il y a une amélioration continue;
- travailler en collaboration avec d'autres organisations lorsqu'il est nécessaire de le faire pour atteindre des objectifs communs en matière de développement durable;
- aider le gouvernement fédéral à coordonner les efforts de la fonction publique en matière de développement durable;
- élaborer et mettre en œuvre les outils et les appuis nécessaires pour évaluer et encourager les contributions et le leadership des cadres et des employés relativement au développement durable;
- faire connaître les possibilités et obligations du développement durable et offrir des occasions d'apprendre les concepts, les principes et les pratiques du développement durable;
- remplir ses obligations en vertu de la loi en mettant à jour sa stratégie de développement durable, après consultation avec les groupes intéressés, et en la déposant devant la Chambre des communes au moins tous les trois ans.



## Sommaire

À l'ARC, nous croyons fermement que mettre de l'ordre dans notre propre organisation est la façon la plus efficace de contribuer au développement durable. Nous employons plus de 40 000 personnes dans plus de 200 bureaux pour administrer les lois fiscales du Canada. En adoptant une gestion de nos opérations respectueuse de l'environnement et en assurant une prestation de services durables, nous pouvons contribuer à une économie prospère, à une bonne qualité de vie pour tous les Canadiens et à un environnement sain.

### *Définition du développement durable*

Le développement durable est généralement défini comme le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. C'est la décision d'exercer des activités de façon à accorder les avantages de la prospérité économique à des segments plus grands de la population, à assurer à tous l'accès aux services sociaux et à respecter l'environnement naturel (eau, air et sol).

La précédente stratégie de développement durable de l'Agence comportait quatre buts : deux axés sur le renforcement de nos capacités, et les deux autres sur la réduction des impacts environnementaux de nos opérations et programmes. Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits de notre rendement. Nous avons fait en grande partie ce qui devait nous permettre d'élaborer, de mettre en œuvre et de mesurer le rendement en matière de développement durable au sein de l'ARC. Nous avons adopté une Politique de développement durable, renforcé notre réseau national du développement durable et mis en place la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, ainsi qu'un centre de connaissances en ligne pour les employés. Nous avons grandement amélioré notre Système de gestion de l'environnement (SGE) et finalisé la Politique environnementale. Nous avons aussi élaboré et mis en œuvre les programmes de gestion de l'environnement pour les aspects significatifs de nos opérations et mieux défini notre empreinte sur l'environnement.

Même si nous avons bien élaboré notre programme de développement durable, nous devons continuer à nous concentrer sur l'intégration des principes du développement durable à nos décisions quotidiennes, ainsi que sur le suivi et l'établissement de rapports.

Ce troisième document sur la stratégie de développement durable est une mise à jour du précédent. Grâce au bilan que nous avons fait de la stratégie précédente, nous avons pu mieux cibler le contenu de ce document. Nous sommes ainsi en meilleure position pour promouvoir l'intégration du développement durable à nos opérations et aux services que nous offrons. La stratégie est un programme interdépendant ayant les quatre buts suivants :

1. L'excellence environnementale dans nos opérations;
2. Une prestation de services durables;
3. La participation des employés; et
4. Une gestion moderne du développement durable.

Les buts 1 et 2 montrent comment nous pouvons rendre nos opérations et nos activités plus durables. Le but 1 vise à réduire les impacts environnementaux de nos opérations internes sur l'eau, l'air et le sol et, au bout du compte, sur les collectivités avoisinantes. Le but 2 vise à démontrer que nous voulons offrir nos services d'une façon durable et communiquer ainsi au public notre engagement en matière de développement durable.

Les buts 3 et 4 sont axés sur nos employés et la gestion du développement durable et sont des outils qui nous permettent d'atteindre les deux premiers buts. Le but 3 vise à ce que tous les employés pensent en termes de développement durable dans le cadre de leurs fonctions, voire au-delà. Le but 4 vise quant à lui à moderniser nos cadres, systèmes et processus de gestion afin d'intégrer le développement durable à nos opérations et notre prestation de services.

D'ici la fin de la période visée par cette stratégie, nous devrions être passés de pratiques exemplaires modérées à une gestion environnementale systématique de nos opérations; de la prestation de services durables limitée à un meilleur engagement et à une mesure systématique de l'utilisation du papier; d'un ralliement et d'un soutien minimes des employés à un ralliement et un soutien modérés; d'une intégration minimale du développement durable aux programmes, politiques et plans à une intégration modérée. Nous devrions également avoir atteint un cadre de développement durable complet.

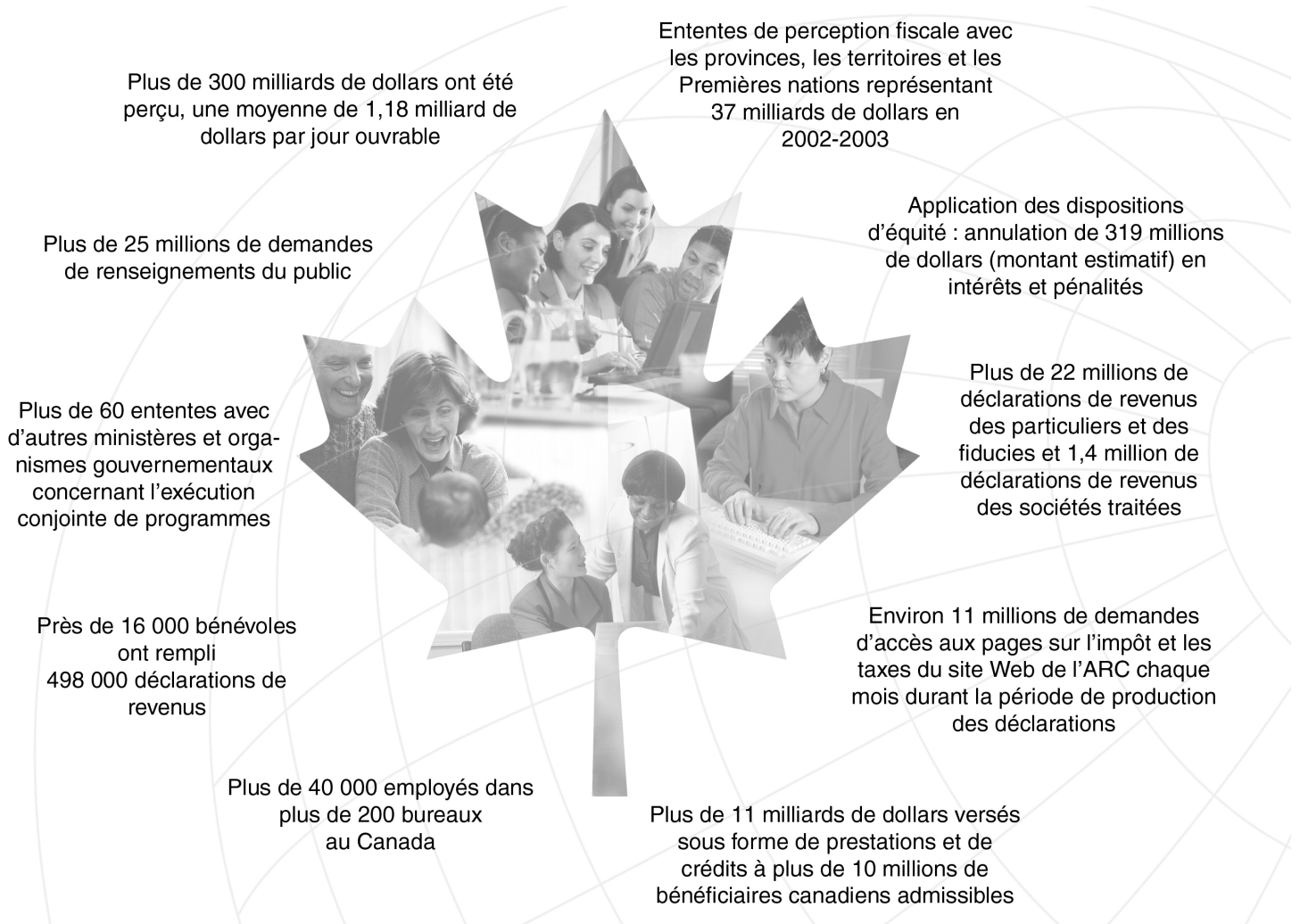
Dans cette troisième stratégie, nous utiliserons six sous-stratégies de mise en œuvre pour mener à bien notre plan sur trois ans. Ces sous-stratégies visent à obtenir des gestionnaires qu'ils assurent le leadership; à assurer des communications efficaces et créatrices; à fournir des outils simples et efficaces et un appui; à appuyer et à améliorer notre réseau national du développement durable; à cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable à nos activités de planification; et à affecter les ressources appropriées.

Pour qu'une telle mise en œuvre soit réussie, nous avons besoin de l'engagement et de la participation de tous les gestionnaires et employés de l'ARC. Les cadres supérieurs champions du développement durable intensifieront la visibilité du développement durable au sein de l'ARC et auprès de la population. La Division du développement durable, qui est le centre d'expertise à l'Administration centrale, continuera d'être le moteur de la coordination et de l'appui au développement durable et de l'établissement de partenariats avec divers ministères et intervenants afin de promouvoir nos engagements horizontaux. Le Réseau du développement durable, le Comité du système de gestion de l'environnement et les divers comités de développement durable des directions générales et des régions appuieront le mandat du programme de développement durable et nous permettront d'intégrer le développement durable à nos activités.

Grâce à un leadership solide, à un personnel déterminé et habilité, ainsi qu'à des systèmes et processus modernisés, l'ARC atteindra des niveaux d'excellence encore plus élevés dans ses opérations et sa prestation de services si elle s'appuie sur les principes du développement durable.

## L'ARC en bref

L'ARC a pour mission de promouvoir l'observation de la législation du Canada dans le domaine de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures responsables d'exécution de la loi, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.



Les retombées et les possibilités relatives au développement durable font partie intégrante de nos opérations internes et de nos services au public. L'ARC a des responsabilités en tant qu'employeur, administrateur des lois fédérales et des ententes avec les provinces et les territoires, ainsi qu'en tant que partenaire, facilitateur et consommateur de produits et de services.

Afin d'avoir des opérations et une prestation de services durables, l'ARC doit savoir de quelle façon ses décisions quotidiennes ont une incidence sur les finances (économie), les personnes (société) et les ressources naturelles (environnement). Par exemple, en choisissant de bien gérer son parc automobile, l'ARC obtiendra les retombées positives suivantes sur les trois piliers du

### Prise de décision équilibrée



développement durable : économie (réduction du coût des demandes de remboursement de frais médicaux et du nombre de journées de maladie prises par les employés qui sont affectés par les émissions atmosphériques); société (réduction des émissions atmosphériques qui causent les allergies et l'asthme, lesquelles ont une incidence sur la santé) et environnement (conservation des combustibles fossiles, p. ex. l'essence). Une décision opérationnelle qui respecte vraiment l'environnement établira un équilibre parfait entre les trois piliers du développement durable.

Le tableau suivant indique nos possibilités d'action en matière de développement durable en fonction de chaque pilier (économie, société ou environnement).

## Possibilités d'action en matière de développement durable à l'ARC

Économie	Société	Environnement
<p>Promouvoir l'observation fiscale volontaire afin de <b>percevoir les recettes</b> au nom des provinces, des territoires et des Premières nations.</p> <p>Avoir un processus <b>d'approvisionnement</b> responsable des points de vue financier et environnemental.</p> <p>Offrir plus d'activités d'information et de services électroniques ainsi qu'améliorer l'exactitude lorsque nous travaillons avec des <b>petites et moyennes entreprises</b> du Canada afin qu'elles puissent continuer à contribuer de façon importante au produit intérieur brut du Canada, au travail salarié et à la création d'emplois.</p> <p>Améliorer les relations de travail avec les <b>grandes entreprises canadiennes</b> afin qu'elles puissent continuer à contribuer de façon importante à l'économie canadienne, à la richesse mondiale, à l'innovation et la compétitivité à l'échelle internationale.</p> <p>Partager les connaissances et la technologie relatives aux taxes et aux prestations avec les <b>partenaires internationaux et les pays en développement</b> afin de les aider à atteindre une stabilité économique.</p> <p>Travailler avec <b>divers ministères et organisations</b> à la prestation de programmes communs qui contribuent à des objectifs fédéraux partagés.</p>	<p>Offrir un environnement de travail sain et productif et des programmes de formation et de perfectionnement aux <b>employés</b>.</p> <p>Administrer les versements de prestations et de crédits pour faire en sorte que les <b>familles à revenu faible et moyen</b> reçoivent une part équitable des prestations basées sur le revenu.</p> <p>Coordonner l'Initiative en matière d'équité pour assurer que <b>l'équité et les droits des clients</b> sont respectés.</p> <p>Aider les <b>Canadiens</b> à respecter leurs obligations fiscales en offrant un meilleur accès à l'information sur le site Internet de l'ARC, des centres d'appels et de l'aide gratuite lors de la période de production des déclarations de revenus.</p> <p>Améliorer nos services et notre coopération avec le <b>secteur bénévole</b>, qui est un intervenant important du tissu social des collectivités canadiennes.</p>	<p>Aider les employés à réduire la quantité de déchets solides (p. ex. papier) générée au travail afin de <b>conserver les ressources</b> et de minimiser la quantité de déchets envoyés dans les <b>sites d'enfouissement</b>.</p> <p>Réduire l'utilisation du papier dans la prestation de nos programmes au public pour conserver les <b>forêts du Canada et d'ailleurs</b>.</p> <p>Améliorer l'efficacité énergétique dans nos immeubles et bien gérer notre parc automobile afin de réduire notre consommation de <b>combustibles fossiles</b> (p. ex. essence, gaz naturel, mazout).</p> <p>Réduire les gaz à effet de serre et autres émissions atmosphériques s'échappant de notre parc automobile et résultant des déplacements de nos employés, afin d'améliorer la <b>qualité de l'air</b> et de réduire les impacts des <b>changements climatiques</b>.</p> <p><b>Diminuer notre importante consommation</b> de produits et de services grâce à la réutilisation, à la réduction et au recyclage.</p>

## Bilan de la Stratégie de développement durable 2001-2004

Pour préparer notre nouvelle stratégie de développement durable, il nous fallait d'abord faire le bilan de notre rendement à cet égard et en tirer des leçons. Nous avons évalué la *Stratégie de développement durable 2001-2004* sous deux angles : notre rendement quant à la mise en œuvre des cibles énoncées dans la stratégie, et les conclusions des examens internes et externes.

### Réalisations

La *Stratégie de développement durable 2001-2004* était fondée sur la stratégie de 1997 et mettait de l'avant les quatre buts suivants en vue de contribuer au développement durable : préparer les gestionnaires, préparer les employés, rendre nos opérations plus écologiques et améliorer nos programmes. Les deux premiers buts visaient à aider les gestionnaires et les employés à intégrer le développement durable à tous les aspects théoriques et pratiques des activités de l'ARC. On voulait ainsi ouvrir la voie pour atteindre nos deux autres buts essentiels, qui visaient à réduire les impacts environnementaux de nos opérations et de nos programmes.

La stratégie précédente nous a aidés à respecter en grande partie notre cadre de travail sur l'élaboration, la mise en œuvre et la mesure du développement durable au sein de notre organisation. En combinant le travail effectué par notre réseau national de développement durable et par nos employés, nous avons atteint la majorité des cibles visées dans la *Stratégie de développement durable 2001-2004*.

### Points saillants

*But 1 – Préparer les gestionnaires* : Dans la version finale de notre Politique de développement durable, nous avons énoncé les responsabilités des divers intervenants de l'Agence, y compris des employés. Nous avons donné une forme définitive à la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, qui explique comment intégrer le développement durable à notre culture d'apprentissage. Nous avons amélioré notre façon de faire des rapports de rendement en élaborant un outil électronique de rapport, que peut utiliser le Réseau du développement durable. D'autres améliorations seront apportées à la nouvelle stratégie. Nous continuons d'inclure le développement durable lorsque nous planifions nos activités, au moyen d'une liste de contrôle en matière de développement durable, destinée aux planificateurs, et du projet l'Optique du DD<sup>4</sup>, afin d'en améliorer l'application.

---

<sup>4</sup> Un groupe de travail interministériel fédéral a créé l'Optique du DD, que l'Agence a adapté à ses besoins.

*But 2 – Préparer les employés* : Nous avons cherché à faire participer les employés au moyen d'outils, d'événements et d'autres initiatives de sensibilisation. Nous avons créé un centre de connaissances sur le développement durable sur notre site intranet en lançant la page Outils du DD. Conçue comme un outil d'apprentissage électronique amusant et interactif, cette page est pleine de renseignements pratiques pour le travail, la maison ou le voyage. Nous avons aussi préparé un manuel d'orientation sur le développement durable pour les nouveaux employés. Nous faisons la promotion de trois événements annuels à l'échelle de l'Agence (Jour de la terre, Semaine canadienne de l'environnement et Semaine de la réduction des déchets). La semaine de l'environnement est l'événement qui a reçu le plus de soutien, les employés participant au Défi transport — une activité durant la semaine — sont toujours en plus grand nombre. Finalement, nous avons assumé nos responsabilités imposées par la loi en offrant une formation spécialisée sur l'environnement à des employés ciblés.

*But 3 – Rendre nos opérations plus écologiques* : Nous avons réalisé d'autres progrès dans la mise au point du Système de gestion de l'environnement (SGE), qui sert à gérer systématiquement les questions liées à l'environnement<sup>5</sup>. Nous avons élaboré des programmes de gestion de l'environnement pour les aspects significatifs de nos opérations. Cela va de la gestion du parc automobile, des approvisionnements et de la gestion du papier aux questions relatives aux installations comme la gestion des déchets. Chacun de ces programmes comprend des cibles et des mesures afin de gérer efficacement chaque aspect environnemental. Nous mettons à jour les programmes chaque année et 2002-2003 était la première année de réalisation. Nos principales réalisations sont les suivantes :

- **Parc automobile** : Nous avons acheté trois véhicules hybrides pour notre parc automobile, et nous prévoyons en acheter d'autres à court terme.
- **Approvisionnements** : Nous avons commencé à inclure des clauses écologiques dans les demandes de propositions et d'autres contrats, et avons inclus les principes du développement durable dans certains cours de gestion du matériel.
- **Papier** : Nous avons établi une base de référence quant à l'utilisation du papier au sein de l'Agence. Nous avons aussi publié une directive et des lignes directrices sur la réduction de la consommation interne du papier et conçu le site intranet qui se nomme Parlons papier.

---

<sup>5</sup> Le Système de gestion de l'environnement est comparable à la norme ISO 14001.

*But 4 – Améliorer les programmes* : En répartissant la stratégie précédente sur trois ans, nous voulions, pendant les deux premières années, axer nos activités sur le renforcement des capacités et, pendant la dernière année, aborder le secteur des programmes. Toutefois, comme la plupart des cibles de la stratégie avaient trait à des mesures qui auraient été entreprises de toute façon dans le cadre normal de nos activités, on ne peut donc pas en attribuer le crédit uniquement à la stratégie de développement durable. Ces mesures découlaient principalement de l’initiative Gouvernement en direct, qui encourage la prestation de services par voie électronique afin de faire des économies ponctuelles de papier. Nous ne pouvons pas encore mesurer systématiquement les économies de papier découlant des services électroniques, mais cette question sera abordée dans la troisième stratégie.

## Bilan et leçons tirées

Le bilan de la *Stratégie de développement durable 2001-2004* comprenait une évaluation externe indépendante, une évaluation interne<sup>6</sup> du programme de développement durable, des consultations avec le Réseau du développement durable, des discussions avec le Bureau du commissaire à l’environnement et au développement durable, et une orientation de la haute direction. Il tenait aussi compte de l’expérience de la Division du développement durable en matière de respect des cibles.

L’évaluation externe indépendante a servi à comparer notre stratégie à d’autres stratégies nationales et internationales. Durant cette évaluation, on a rencontré des membres du Réseau du développement durable et on a aussi proposé un plan et une orientation pour la préparation de la troisième stratégie. L’évaluation nous a surtout permis de conclure que nous sommes sur la bonne voie et que nous ne devons pas changer la formule de la stratégie. On nous a suggéré de renforcer le plan d’action de la stratégie, grâce à une approche axée sur les résultats. Ce genre d’approche montre la progression logique entre nos activités, nos cibles, nos objectifs, nos buts et, finalement, les résultats à plus long terme.

Nous avons fait une vérification interne du programme de développement durable de décembre 2002 à février 2003. Nous voulions ainsi accomplir ce qui suit :

- évaluer le cadre de gestion du programme de développement durable;
- analyser les réalisations de la *Stratégie de développement durable 2001-2004*;
- déterminer les secteurs où des améliorations ont eu lieu; et
- déterminer les secteurs où des améliorations sont nécessaires.

La vérification interne a signalé que nos principales réussites étaient l’élaboration du programme de développement durable et la planification. Nous avons réussi de façon raisonnable à mettre en œuvre la stratégie. Nos mesures de contrôle et d’établissement de rapports sur les progrès en matière de développement durable ont été moins réussies, tout comme l’intégration du développement

---

<sup>6</sup> Le Bureau du commissaire à l’environnement et au développement durable recommande que les ministères et organisations fassent une vérification interne et en utilisent les conclusions pour mettre à jour leurs stratégies.

durable dans nos activités. Plusieurs des recommandations proposées dans le cadre de la vérification sont devenues des cibles et des activités dans la troisième stratégie.

Nos consultations avec le Réseau du développement durable ont confirmé que nous devons absolument continuer à sensibiliser les employés au développement durable et à pousser leur engagement à cet égard. Pour ce faire, il faudrait fournir d'autres outils et directives aux employés responsables de l'intégration du développement durable dans les processus de planification, d'établissement de rapports et de vérification.

Nous avons demandé l'avis du Bureau du commissaire à l'environnement et au développement durable sur les façons d'améliorer notre stratégie. Le Bureau a confirmé l'utilité d'une approche axée sur les résultats et nous a encouragés à démontrer clairement comment la stratégie appuierait et établirait un lien avec nos objectifs et initiatives organisationnels. Il nous a aussi suggéré d'expliquer clairement le contexte et la portée de nos buts et objectifs et de montrer leur progression d'une stratégie à l'autre.

Les conclusions provenant de ces sources ont confirmé un grand nombre de nos propres observations. Par conséquent, nous avons déterminé quels secteurs ont besoin d'être améliorés et les avons pris en considération dans la troisième stratégie.

Depuis notre première stratégie en 1997, nous avons énormément appris et obtenu un appui accru en cours de route. À ce jour, la plupart des progrès ont été réalisés durant la mise en œuvre de notre deuxième stratégie (2001-2004), et nous allons nous améliorer chaque année.

**Consultez la page sur le développement durable du site Internet de l'Agence pour en savoir plus sur le rendement annuel de celle-ci à [www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html)**



# Stratégie de développement durable 2004-2007

## Contexte opérationnel

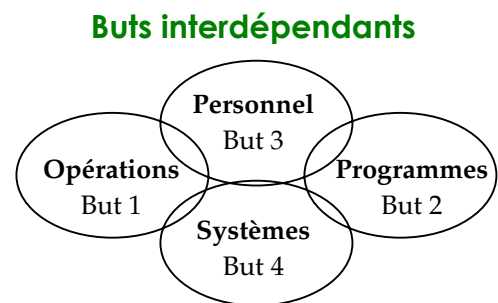
Nous abordons notre cinquième année en tant qu'agence, statut qui nous a été accordé avec la promesse d'offrir de meilleurs services aux Canadiens. Afin de respecter cette promesse, nous avons mené un programme de changements ambitieux. Nous avons tiré avantage de la souplesse découlant de notre statut d'agence pour mettre en œuvre des réformes visant à mieux nous acquitter de notre mandat. Ces réformes portent sur la transformation des activités clés, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et la gestion transparente pour obtenir des résultats. L'innovation est au cœur de ces changements d'objectifs visant à nous permettre de réaliser notre plein potentiel en tant qu'agence.

En plus des réformes internes, nous devons pouvoir répondre efficacement aux changements externes. Une économie toujours en expansion nous oblige à gérer des charges de travail toujours croissantes, des priorités gouvernementales changeantes, dont des réductions budgétaires. Nous devons également nous adapter à la restructuration du gouvernement fédéral, y compris la récente division de l'Agence des douanes et du revenu du Canada en deux agences distinctes : l'Agence du revenu du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada. Ces facteurs posent un défi, mais ils nous donnent aussi de nombreuses occasions de stimuler l'innovation tout en acceptant le changement. C'est dans ce contexte que la *Stratégie de développement durable 2004-2007* se déploiera et, comme telle, tiendra compte des réalités internes et externes. Les buts et objectifs de la stratégie ont été élaborés pour appuyer les objectifs de l'ARC.

## Ce que nous ferons

Nous avons commencé à rédiger le document de la troisième stratégie à l'aide des résultats et des recommandations découlant des évaluations internes et externes. Nous avons deux buts principaux pour cette stratégie : tirer parti des orientations établies dans la stratégie précédente et, ensuite, combler les écarts. La *Stratégie de développement durable 2004-2007* de l'ARC est donc une mise à jour de la deuxième stratégie. L'ARC s'engage à maintenir le cap et à accroître son engagement à intégrer les principes du développement durable dans ses opérations et ses prestations de services au public.

La *Stratégie de développement durable 2004-2007* est un programme interdépendant en quatre buts : nos opérations internes, la prestation de services au public, notre personnel et une gestion moderne du développement durable afin d'en faire un tout.



Les quatre buts de la stratégie nous amènent aux résultats à court et à long terme suivants :

Buts	Résultats d'ici 2007	Résultats à long terme
1. Réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.	Nous gérerons de façon systématique les impacts environnementaux de nos opérations, améliorerons nos pratiques exemplaires et apporterons des mesures correctives.	Nous réduirons notre empreinte écologique tout en utilisant les ressources naturelles de façon durable.
2. Offrir nos services d'une façon durable.	Nous accroîtrons notre engagement à offrir des services au public d'une façon durable en mesurant systématiquement les économies de papier, en influençant nos partenaires à cet égard lors des négociations et en commençant à promouvoir auprès des employés des déplacements durables.	Nous réaliserons des programmes, des politiques et des plans efficaces et innovateurs.
3. Faire en sorte que les employés intègrent les principes du développement durable à leurs fonctions.	Nous assumerons un leadership plus solide et rallierons davantage la direction et les employés. Nous continuerons d'améliorer les outils et les communications internes en matière de développement durable.	Le développement durable sera intégré à notre culture organisationnelle.
4. Appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.	Nous terminerons notre cadre de développement durable et passerons à des systèmes de déclaration entièrement électroniques. Nous continuerons à intégrer le développement durable à la planification de nos activités et aux processus de déclaration.	Nous réaliserons des programmes, des politiques et des plans efficaces et innovateurs.  Nous parviendrons à une gestion transparente des résultats grâce à des rapports sur les trois piliers du développement durable : économie, société et environnement.

**VISION**  
Être un organisme mondialement reconnu dans l'application de pratiques exemplaires en matière de développement durable.

Ces quatre buts sont appuyés par neuf objectifs et 22 cibles. Chaque cible a une série d'activités annuelles, tel qu'énoncé dans le Plan d'action du développement durable de l'ARC. Les buts et objectifs sont à long terme et devraient donc raisonnablement figurer dans les prochaines stratégies de développement durable. Nous voulons ainsi intégrer sans accroc les cibles et activités relatives au développement durable à nos secteurs d'activité (voir l'annexe 1, Profil organisationnel), dont elles finiront par faire partie intégrante. Lorsque nous en arriverons là, le développement durable fera alors vraiment partie de notre culture organisationnelle.

**Pour en savoir plus sur le Plan d'action du développement durable de l'Agence, consultez le site Internet sur le développement durable à [www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html)**

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

Nous avons deux objectifs pour le but 1 :

- réduire les déchets et assurer une utilisation efficace des ressources; et
- respecter les lois et règlements sur l'environnement.

Avec plus de 40 000 employés dans plus de 200 bureaux au Canada, l'ARC ressemble à une petite ville. Nous avons un réel impact sur l'environnement, que nous pouvons réduire en adoptant des pratiques exemplaires.

Dans le cadre de la stratégie précédente, nous avons amélioré considérablement le Système de gestion de l'environnement (SGE) en appliquant les programmes de gestion de l'environnement (PGE) aux aspects significatifs de nos opérations. Le SGE de la présente stratégie nous permettra de faire une gestion systématique de l'environnement et de faire des améliorations continues. Il nous permettra de respecter systématiquement nos engagements en matière de pratiques exemplaires relativement au parc automobile, aux émissions extérieures, aux déchets solides, aux approvisionnements et au papier. Le SGE nous permettra également de respecter nos engagements à l'égard de l'observation de la loi en ce qui a trait aux halocarbures et aux déchets dangereux. L'expérience nous a démontré que l'écologisation de nos opérations n'est pas facile. Cependant, la troisième stratégie nous permettra de relever ce défi permanent au moyen de pratiques exemplaires progressives et d'innovations.

Nous établirons des partenariats avec des ministères afin de nous aider à devenir un leader en matière de gérance environnementale. Nous établirons un partenariat avec Transports Canada afin d'élaborer un programme d'options de transport pour les employés de l'ARC. De plus, Environnement Canada nous aidera à mettre en œuvre notre plan visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Il est important pour nous d'innover et de réussir à réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol afin de réaliser notre vision : devenir un organisme mondialement reconnu dans l'application de pratiques exemplaires en matière de développement durable. Le tableau suivant montre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui concerne les opérations durables.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Instauration du Système de gestion de l'environnement	Système de gestion de l'environnement bien en place	Mener à bien tous les éléments du cycle du Système de gestion de l'environnement
Établissement d'inventaires et de bases de référence	Maintien et mise à jour des inventaires et des bases de référence	Pratiques exemplaires systématiques en matière de développement durable pour les opérations
Mise en place de mesures correctives modérées et de pratiques exemplaires pour le développement durable dans nos opérations	Pratiques exemplaires accrues en matière de développement durable pour les opérations	

## Objectif 1.1 Réduire les déchets et assurer une utilisation efficiente des ressources

- Cible 1.1.1** Chaque année, continuer de réduire la consommation d'essence du parc automobile de l'ARC  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur le parc automobile  
**Mesure du rendement** : Consommation d'essence litre par kilomètre; et réduction des émissions de gaz à effet de serre  
**Méthode de collecte des données** : Rapports provenant du système de gestion de base de données du parc automobile
- Cible 1.1.2** D'ici le 31 mars 2007, réduire les émissions extérieures (gaz à effet de serre) reliées aux déplacements des employés  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les émissions extérieures; et nombre de clics sur la page du transport du site Internet de l'ARC  
**Mesure du rendement** : Pourcentage de la réduction des émissions extérieures  
**Méthode de collecte des données** : Sondage
- Cible 1.1.3** D'ici le 31 mars 2007, réduire en moyenne de 60 % la quantité de déchets solides acheminés vers les sites d'enfouissement dans les installations sélectionnées qui sont occupées par l'ARC  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les déchets solides et dangereux  
**Mesure du rendement** : Taux de réduction moyen de la quantité de déchets solides acheminés vers les sites d'enfouissement dans les installations participantes  
**Méthode de collecte des données** : Vérifications de déchets
- Cible 1.1.4** D'ici le 31 mars 2007, renforcer la mise en œuvre de notre Politique sur l'acquisition des biens et de nos lignes directrices et procédures sur l'approvisionnement écologique  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les achats écologiques  
**Mesure du rendement** : Pourcentage de produits écologiques achetés  
**Méthode de collecte des données** : Rapports du système de commande en ligne
- Cible 1.1.5** Chaque année, augmenter le nombre de formulaires et de publications internes offerts en format électronique  
**Indicateur de rendement** : Nombre annuel de formulaires et de publications internes offerts en format électronique  
**Mesure du rendement** : Papier économisé au moyen des formulaires, des publications et des systèmes électroniques  
**Méthode de collecte des données** : Rapports sur les publications et les commandes des Systèmes administratifs d'entreprise

- Cible 1.1.6** D'ici le 31 mars 2007, réduire la consommation interne de papier (impression et photocopie) de 2 % par employé, en fonction de l'année de référence nationale (2001-2002)  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur le papier  
**Mesure du rendement** : Pourcentage de réduction de l'utilisation du papier par employé  
**Méthode de collecte des données** : Rapports sur les achats de papier

## Objectif 1.2 Respecter les lois et les règlements sur l'environnement

- Cible 1.2.1** Chaque année, prévenir les rejets d'halocarbures dans l'atmosphère  
**Indicateur de rendement** : Nombre de rapports sur les rejets d'halocarbures envoyé à Environnement Canada  
**Mesure du rendement** : Nombre et quantité annuels de rejets d'halocarbures  
**Méthode de collecte des données** : Évaluations de la conformité
- Cible 1.2.2** D'ici le 31 mars 2007, réduire l'utilisation de substances dangereuses, lorsque cela est possible, et éliminer les déchets dangereux de façon appropriée  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des cibles atteintes chaque année dans le cadre du Programme de gestion environnementale sur les déchets solides et dangereux  
**Mesure du rendement** : Nombre de substances dangereuses et quantité de déchets dangereux gérés au moyen de pratiques exemplaires  
**Méthode de collecte des données** : Sondage sur les substances dangereuses et les déchets dangereux

## But 2 : Offrir nos services d'une façon durable

Nous avons trois objectifs pour le but 2 :

- faciliter la prestation efficace et innovatrice de programmes;
- accroître les partenariats afin d'appuyer les objectifs partagés de développement durable; et
- communiquer notre engagement à l'égard du développement durable au public.

Nos activités principales consistent à offrir des programmes et des services dans le domaine de la fiscalité et des prestations. Nous sommes une organisation d'envergure et, à ce titre, nous devons nous assurer que nous offrons ces programmes d'une manière durable. En évaluant le rendement par rapport aux cibles de la stratégie précédente, nous avons constaté que nos succès dans le secteur des programmes dépendaient de la façon

À titre d'administrateur des programmes et des services relatifs à la fiscalité et aux prestations du gouvernement du Canada, l'Agence interagit beaucoup avec les Canadiens.

dont les employés avaient compris le développement durable et dont ils avaient été en mesure de l'intégrer aux programmes, aux politiques et aux plans. Les résultats dans ce secteur étaient ponctuels, nous poursuivrons donc dans cette voie d'une manière plus systématique.

Afin de consolider ce but, nous allons accroître l'appui à nos secteurs de programme. Nous nous efforcerons d'établir des mesures permettant d'évaluer tout impact environnemental et les possibilités offertes par les options de prestation de services électroniques, particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation du papier dans les services offerts à l'égard de la déclaration de revenus. Nous collaborerons aussi avec Environnement Canada afin de rechercher et de mettre à l'essai, à l'intention des vérificateurs, des façons de voyager et de travailler qui respectent les principes du développement durable, dans l'espoir d'appliquer la solution à l'échelle de l'Agence. Enfin, nous mettrons en place des communications externes en utilisant notre site Internet pour informer le public de notre engagement à l'égard du développement durable. Le tableau suivant montre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui a trait à la prestation de services durables.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Inclusion ponctuelle de clauses relatives au développement durable dans les négociations avec les partenaires	Établir un processus pour intégrer les principes du développement durable dans les négociations avec les provinces, les territoires et les autres ministères	Accroître l'appui et l'orientation pour intégrer les critères de développement durable dans les négociations avec les partenaires
Prestation ponctuelle de services durables – réduction de l'utilisation du papier	Adopter une approche systématique à l'égard d'une prestation de services durables – mesurer et réduire l'utilisation du papier et promouvoir les déplacements durables	Établir une mesure pour les économies de papier de certaines options de prestation de services électroniques et promouvoir les déplacements durables
Aucun engagement dans la stratégie	Informer le public de l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable	Commencer à informer le public au sujet de l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable

## Objectif 2.1 Mettre en place une prestation efficiente et innovatrice de programmes

**Cible 2.1.1** D'ici le 31 mars 2007, promouvoir des arrangements de voyage et des méthodes de travail durables auprès des vérificateurs de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise

**Indicateur de rendement** : Pourcentage du public cible ayant reçu le matériel de communication

**Mesure du rendement** : Pourcentage de vérificateurs faisant des arrangements durables de travail et de voyage

**Méthode de collecte des données** : Sondage et rapports tirés des Systèmes administratifs d'entreprise

**Cible 2.1.2** D'ici le 31 mars 2007, réduire l'utilisation du papier dans la prestation des programmes fiscaux et de prestations  
**Indicateur de rendement** : Augmenter le nombre de services offerts par voie électronique  
**Mesure du rendement** : Diminution de l'utilisation du papier dans la prestation de programmes  
**Méthode de collecte des données** : Achats de papier pour les programmes

## **Objectif 2.2 Accroître les partenariats afin d'appuyer les objectifs communs de développement durable**

**Cible 2.2.1** D'ici le 31 mars 2007, intégrer des critères de développement durable dans les négociations, discussions, partenariats et prises de décisions avec les provinces et les territoires et divers ministères et organisations du gouvernement relativement aux activités de l'ARC  
**Indicateur de rendement** : Inclusion des critères de développement durable dans les lignes directrices sur les négociations et partenariats  
**Mesure du rendement** : Nombre de négociations, discussions, partenariats et prises de décisions avec les partenaires qui incluent des critères de développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Rapports comprenant les critères de développement durable qui ont été négociés

## **Objectif 2.3 Communiquer au public notre engagement à l'égard du développement durable**

**Cible 2.3.1** D'ici le 31 mars 2006, communiquer au public notre engagement à l'égard du développement durable  
**Indicateur de rendement** : Accroître le contenu sur le développement durable de notre site Internet  
**Mesure du rendement** : Pourcentage du public pensant que l'ARC s'est engagée à l'égard du développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Sondage annuel de l'ARC

## **But 3 : Faire en sorte que les employés intègrent les principes du développement durable à leurs fonctions**

Nous avons deux objectifs pour le but 3 :

- faire preuve de leadership en matière de développement durable et démontrer un engagement dans ce domaine; et
- accroître le niveau de participation et d'appui des employés à l'égard du développement durable.

L'objectif global de ce but est semblable à celui de la stratégie précédente, c'est-à-dire accroître la sensibilisation et la

La modification du comportement est essentielle si l'on veut que les employés appliquent les principes du développement durable dans le cadre de leurs fonctions. Pour cela, ils doivent avoir une connaissance générale des principes du développement durable, des répercussions de leurs décisions et savoir ce qu'ils peuvent faire pour apporter des changements positifs.

participation de nos employés. Pour y arriver, nous aurons principalement recours au leadership des gestionnaires. Dans la stratégie précédente, nous avons scindé ce but en deux buts distincts<sup>7</sup>. Toutefois, dans le cadre de la troisième stratégie, nous avons regroupé ces buts (employés et gestionnaires) en un seul. Nous renforcerons les responsabilités en matière de développement durable dans les ententes de rendement pour inciter les gestionnaires à faire preuve de leadership. Ces responsabilités figuraient dans la stratégie précédente, mais nous n'avions alors que moyennement réussi à les inclure dans les ententes de rendement. Nous devons donc poursuivre cette activité. Afin de renforcer notre engagement, nous avons nommé des champions en matière de développement durable au niveau de la direction (sous-commissaire).

Nous accroîtrons la sensibilisation générale des employés en renforçant le Réseau du développement durable, en continuant à appliquer la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable et en reconnaissant davantage le mérite des employés. Ces cibles sont également reprises de la stratégie précédente, étant donné que nous pensons qu'il nous reste beaucoup à faire avant d'obtenir des résultats significatifs dans ce secteur. L'investissement dans l'apprentissage des employés est la clé de notre succès en matière de développement durable jusqu'à présent et dans le futur.

Dans la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, nous indiquons que l'apprentissage comporte deux volets: sensibilisation générale et formation. Nous rationaliserons nos activités d'apprentissage grâce à une stratégie de communication permettant d'orienter la sensibilisation générale<sup>8</sup> et d'élaborer un plan/curriculum d'apprentissage pour conseiller les employés ciblés relativement à leurs besoins en formation. Nous intégrerons aussi des notions de développement durable dans les cours d'apprentissage offerts à l'ARC. Notons à cet égard le programme prioritaire d'apprentissage à l'intention du nouveau groupe de gestion. Enfin, nous intensifierons nos efforts afin de promouvoir la reconnaissance des initiatives de développement durable. Pour cela, nous utiliserons les programmes de reconnaissance des employés existants aux niveaux régional, national et des directions générales.

Nous étudierons d'autres nouveaux secteurs d'intérêt particulier en vue de sensibiliser les employés. Tout d'abord, nous intégrerons les messages de développement durable dans certains secteurs du processus de recrutement. Ainsi, les nouveaux employés devront se renseigner sur nos objectifs de développement durable, et nous communiquerons par ailleurs notre engagement au public. Deuxièmement, nous étudierons la possibilité de créer un Fonds d'innovation en développement durable pour encourager des solutions innovatrices en milieu de travail. Le tableau suivant illustre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui a trait à la participation des employés au développement durable.

---

<sup>7</sup> Dans la *Stratégie de développement durable 2001-2004*, le but 1 consistait à Préparer les gestionnaires, et le but 2 consistait à Préparer les employés à contribuer au développement durable.

<sup>8</sup> Il s'agit d'une combinaison d'événements, de communiqués, de présentations et de séances de sensibilisation.



Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Niveau de participation et leadership moyen de la part des gestionnaires dans leurs ententes de rendement	Confirmer le leadership de la part des gestionnaires dans leurs ententes de rendement	Cibler les lignes directrices des ententes de rendement pour y inclure le développement durable et mettre le leadership des gestionnaires à l'avant scène
Aucun engagement dans la stratégie	Commencer à communiquer l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable durant le processus de recrutement des employés	Cibler les nouveaux employés afin d'accroître la sensibilisation des employés à l'égard du développement durable
Appui au Réseau du développement durable	Renforcer le Réseau du développement durable	Perfectionner les outils et la formation, fournir un meilleur appui au Réseau du développement durable et étudier la possibilité de créer un Fonds d'innovation en développement durable
Élaboration et mise en œuvre de la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable	Élaborer un plan d'apprentissage, un curriculum et une stratégie de communication pour bien mettre en œuvre la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable	Rendre l'apprentissage relatif au développement durable plus précis et plus stratégique, ciblant le nouveau groupe de gestion
Reconnaissance ponctuelle des contributions des employés au développement durable	Reconnaître de façon significative les contributions des employés au développement durable	Formaliser et intensifier la reconnaissance des contributions des employés au développement durable

### Objectif 3.1 Faire preuve de leadership et démontrer notre engagement en matière de développement durable

- Cible 3.1.1** D'ici le 31 mars 2007, les gestionnaires de l'ARC démontreront leur appui au développement durable en milieu de travail
- Indicateur de rendement :** Pourcentage de contrats de sous-commissaires, EX, SM, et MG qui incluent un engagement à l'égard du développement durable
- Mesure du rendement :** Pourcentage des engagements annuels pris par les directions générales et les régions à l'égard du développement durable qui ont été respectés
- Méthode de collecte des données :** Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

**Cible 3.1.2** D'ici le 31 mars 2006, intégrer les messages sur le développement durable dans les processus afin d'intéresser les nouveaux employés  
**Indicateur de rendement** : Notions sur le développement durable intégrées à certains modèles ou lignes directrices durant le processus de recrutement  
**Mesure du rendement** : Nombre de nouveaux employés étant informés des messages sur le développement durable durant le processus de recrutement  
**Méthode de collecte des données** : Statistiques sur les ressources humaines

### **Objectif 3.2 Accroître le niveau de participation et d'appui des employés à l'égard du développement durable**

**Cible 3.2.1** Chaque année, renforcer et appuyer le réseau national du développement durable, les comités du développement durable et les efforts des employés de toutes les directions générales et les régions  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage des engagements annuels pris par les directions générales et les régions à l'égard du développement durable qui ont été respectés, y compris les initiatives des employés qui ont été signalées  
**Mesure du rendement** : Niveau de satisfaction des membres du Réseau du développement durable par rapport à l'appui fourni par la Division du développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

**Cible 3.2.2** Mettre en œuvre chaque année la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable  
**Indicateur de rendement** : Nombre de clics sur la page du site intranet sur le développement durable (Centre national de connaissances en matière de développement durable) et nombre de cours d'apprentissage de l'ARC qui incluent des notions sur le développement durable  
**Mesure du rendement** : Pourcentage d'employés qui connaissent le programme de développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Sondage sur la sensibilisation des employés

**Cible 3.2.3** D'ici le 31 mars 2006, reconnaître annuellement les employés et favoriser les opportunités de reconnaître leur contribution à l'égard du développement durable en milieu de travail  
**Indicateur de rendement** : Nombre de programmes de reconnaissance en place relativement au développement durable  
**Mesure du rendement** : Nombre d'employés reconnus pour leur contribution au développement durable; et type de prix de reconnaissance reçu  
**Méthode de collecte des données** : Rapports annuels des directions générales et des régions sur le développement durable

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

Nous avons deux objectifs pour le but 4 :

- contrôler, mesurer et faire rapport des progrès du développement durable; et
- évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de nos programmes, politiques et plans, et intégrer le développement durable aux principaux outils de planification organisationnels.

La manière la plus efficace d'intégrer le développement durable aux systèmes de l'ARC consiste à placer les principes du développement durable au centre du processus de prise de décision.

Dans la stratégie précédente, ces objectifs figuraient comme cibles visant à préparer les gestionnaires. Nous avons déjà réalisé de grands progrès dans l'élaboration d'un système d'établissement de rapports électroniques sur le développement durable. Ce système permet aux directions générales et aux régions d'utiliser le site intranet pour nous faire part de leur rendement relativement aux cibles figurant dans leurs plans d'action. Avec la troisième stratégie, nous consoliderons ces rapports électroniques en développant un outil de récapitulation et d'analyse destiné au plan d'action global de l'ARC<sup>9</sup>. Nous élaborerons et mettrons aussi en œuvre un système électronique afin de mieux contrôler le rendement et les rapports pour le Système de gestion de l'environnement.

Nous prévoyons inclure les principes du développement durable dans nos processus d'élaboration de programmes, de politiques et de plans de l'ARC. Dans la stratégie précédente, nous avons constaté que le faible niveau de réussite dans ce secteur était directement lié à l'absence de définitions claires, à une mauvaise compréhension des questions et à l'incapacité d'utiliser les outils. Dans la troisième stratégie, nous clarifierons la définition des principes du développement durable, nous fournirons des outils plus utiles et montrerons aux utilisateurs comment s'en servir<sup>10</sup>. Nous voyons cela comme une façon stratégique de permettre aux planificateurs et aux décideurs d'inclure les principes du développement durable et les options dès la conception et l'élaboration des programmes et des politiques. Afin de déterminer dans quelle mesure les questions relatives au développement durable sont intégrées aux programmes, nous développerons un programme de vérification et nous mesurerons les progrès réalisés au fil du temps. Le tableau suivant illustre notre cheminement depuis la stratégie précédente en ce qui concerne la gestion moderne du développement durable.

<sup>9</sup> Chaque direction générale et région de l'Agence a un plan d'action individuel en matière de développement durable, qui est fondé sur le Plan d'action du DD à l'échelle de l'Agence.

<sup>10</sup> La liste de contrôle en matière de développement durable et l'Optique du DD sont deux de ces outils.

Stratégie de développement durable 2001-2004	Stratégie de développement durable 2004-2007	Amélioration
Mise en place partielle des systèmes électroniques de contrôle et de rapport du rendement pour la stratégie de développement durable	Mise en place finale des systèmes électroniques de contrôle et de rapport du rendement pour la stratégie de développement durable et le système de gestion de l'environnement	Utilisation de la technologie pour faciliter l'établissement de rapports sur le rendement pour la stratégie de développement durable et le système de gestion de l'environnement
Intégration ponctuelle des questions relatives au développement durable dans les principaux outils de gestion organisationnels	Intégration systématique des principes du développement durable dans les principaux outils de gestion organisationnels	Clarification des définitions et mise en place de meilleurs outils et d'un meilleur appui pour l'intégration du développement durable dans les programmes, les politiques et les plans
Élaboration de questions sur le développement durable à des fins de vérifications internes	Élaboration d'un programme de vérification à l'appui des questions sur le développement durable à des fins de vérifications internes	Élaboration d'un programme et de procédures de vérification afin de recueillir plus de données sur le développement durable dans le cadre des vérifications internes

#### Objectif 4.1 Contrôler, mesurer et faire rapport des progrès du développement durable

**Cible 4.1.1** D'ici le 31 mars 2005, mettre en œuvre un système national en ligne de gestion des données exploitables pour la *Stratégie de développement durable 2004-2007*

**Indicateur de rendement** : Rapports sur le développement durable en temps opportun

**Mesure du rendement** : Respect des délais pour les rapports de l'Agence et du Commissaire à l'environnement et au développement durable

**Méthode de collecte des données** : Évaluation du système de gestion des données

**Cible 4.1.2** D'ici le 31 mars 2006, élaborer et améliorer le Système de gestion de l'environnement de l'ARC

**Indicateur de rendement** : Amélioration du système effectuée dans les délais prévus

**Mesure du rendement** : Établissement de rapports relatifs aux cibles de tous les programmes de gestion environnementale en temps opportun

**Méthode de collecte des données** : Rapports et résultats de vérification de tous les programmes de gestion environnementale

**Cible 4.1.3** D'ici le 31 décembre 2006, mettre à jour la Stratégie de développement durable pour 2007-2011  
**Indicateur de rendement** : Pourcentage de recommandations découlant de la vérification interne de la *Stratégie de développement durable 2004-2007*; et présentation de la Stratégie de développement durable 2007-2011 à la Chambre des communes  
**Mesure du rendement** : Examen favorable de la stratégie de développement durable par le Commissaire à l'environnement et au développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Évaluation par le Commissaire à l'environnement et au développement durable et vérification

#### **Objectif 4.2 Évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de nos programmes, politiques et plans**

**Cible 4.2.1** D'ici le 31 mars 2007, intégrer les critères de développement durable aux programmes, politiques et plans d'entreprise de l'ARC  
**Indicateur de rendement** : Critères de développement durable définis et inclus dans les principaux modèles, lignes directrices, outils de planification, etc.  
**Mesure du rendement** : Nombre de nouveaux programmes, politiques et plans élaborés en utilisant les critères du développement durable  
**Méthode de collecte des données** : Rapports sur le développement durable des directions générales et des régions et rapports annuels de l'ARC

**Cible 4.2.2** D'ici le 31 mars 2007, élaborer et mettre en œuvre des questions dans les processus d'évaluation et de vérification internes afin de saisir l'information sur l'ampleur de l'intégration du développement durable dans les programmes et les opérations  
**Indicateur de rendement** : Champ d'enquête du développement durable inclus dans les processus de vérification et d'évaluation de l'entreprise; et pourcentage de vérificateurs ayant reçu du matériel de communication relatif au nouveau programme de vérification  
**Mesure du rendement** : Niveau d'intégration du développement durable dans les programmes et les opérations  
**Méthode de collecte des données** : Rapports de vérifications internes

## Plan du développement durable

Le tableau ci-dessous montre les progrès réalisés en matière de développement durable au cours des deux dernières stratégies. Il montre également où la troisième stratégie nous mènera et où nous désirons aller dans le futur. À long terme, nos stratégies de développement durable devraient nous aider à nous faire reconnaître comme une organisation qui applique des pratiques exemplaires en matière de développement durable dans le cadre de ses opérations et de ses services.

	Stratégies précédentes		Stratégie actuelle	Stratégies à venir	
	Stratégie de développement durable n° 1 2000	Stratégie de développement durable n° 2 2004	Stratégie de développement durable n° 3 2007	Stratégie de développement durable n° 4 2011	Au-delà (résultats à long terme)
<b>Excellence environnementale dans les opérations</b>	Nous avons cerné les aspects environnementaux importants de nos opérations et commencé à étudier les questions liées à chaque aspect ainsi qu'appliqué des mesures de gestion de crises.	Nous avons étudié à fond les questions liées à chaque aspect environnemental et établi des plans de gestion de l'environnement. Nous avons appliqué des mesures correctives et adopté des pratiques exemplaires modérées pour réduire les impacts environnementaux de nos opérations.	Nous réussirons à gérer de façon systématique les impacts environnementaux de nos opérations, à améliorer nos pratiques exemplaires et à apporter des mesures correctives.	Nous continuerons de nous améliorer et d'innover afin de réduire les impacts environnementaux de nos opérations et de bien utiliser nos ressources.	<b>Nous réduirons notre empreinte écologique, et nous conserverons les ressources naturelles.</b>
<b>Prestation de services durables (fiscalité, prestations et autres services)</b>	Nos plans de développement durable n'ont pas ciblé nos services au public. Cependant, nous avons utilisé des moyens électroniques pour les offrir.	Nous avons ciblé nos programmes pour faire des économies ponctuelles de papier dans la prestation de services au public. Nous utilisons plus d'outils électroniques pour offrir nos services.	Nous accroîtrons notre engagement à l'égard d'une prestation de services durables destinés au public en mesurant systématiquement les économies de papier, en exerçant une influence sur les négociations avec nos partenaires et en incitant les employés à faire des déplacements durables.	Nous continuerons à améliorer nos services au public en nous engageant à offrir davantage de services de façon durable et innovatrice.	<b>Nous mettrons en place des programmes, politiques et plans efficaces et innovateurs.</b>
<b>Engagement de la part des employés</b>	Nous avons fourni un minimum d'information aux employés sur le développement durable.	Nous avons élaboré de nombreux outils et fourni de l'information sur le développement durable aux employés. Nous avons réussi à rallier davantage d'employés.	Nous parviendrons à un leadership plus solide et à rallier plus d'employés et de gestionnaires. Nous continuerons à améliorer nos outils et la communication interne en ce qui a trait au développement durable.	Nous maintiendrons le leadership des employés et des gestionnaires et continuerons à motiver un effectif capable d'appliquer le développement durable dans le cadre de ses fonctions.	<b>Le développement durable fera partie de notre culture organisationnelle.</b>
<b>Gestion moderne du développement durable</b>	Nous avons commencé à évaluer les besoins en matière de gestion du développement durable et utilisé	Nous avons presque terminé notre cadre de développement durable (p. ex. politiques, processus, stratégies et plans) et remplacé en	Nous mènerons à bien notre cadre de développement durable et adopterons des systèmes de rapports entièrement électroniques. Nous	Nous continuerons d'améliorer notre cadre de développement durable et nos systèmes de rapports. Nous	<b>Nous aurons des programmes, politiques et plans efficaces et innovateurs. Nous ferons une gestion</b>

Stratégies précédentes		Stratégie actuelle		Stratégies à venir	
Stratégie de développement durable n° 1 2000	Stratégie de développement durable n° 2 2004	Stratégie de développement durable n° 3 2007	Stratégie de développement durable n° 4 2011	Au-delà (résultats à long terme)	
les systèmes manuels de rapports pour suivre nos progrès quant au respect des cibles énoncées dans la stratégie de développement durable.	partie nos systèmes manuels de rapports par des systèmes électroniques. Nous avons commencé à intégrer le développement durable à nos programmes, politiques et plans.	continuerons à intégrer le développement durable à nos processus de planification et de rapport et à nos activités.	intégrerons considérablement le développement durable au Plan d'entreprise et au Rapport annuel.	<b>transparente des résultats au moyen de rapports sur les trois grands piliers : économie, société et environnement.</b>	

## Mesure du rendement

Ce qui peut être mesuré peut être amélioré — c'est là le principe directeur de la mise en place des mesures et des systèmes dont nous avons besoin pour savoir si nous avons atteint nos objectifs. Dans la stratégie précédente, ce que nous considérions comme des mesures étaient, pour la plupart, des indicateurs parce que nous ne pouvions pas mesurer les répercussions de nos actions. Nous avons progressé dans ce secteur au cours des trois dernières années, mais il nous reste encore beaucoup à faire pour bien mesurer le rendement en matière de développement durable.

Pour cette troisième stratégie, nous avons renforcé notre mesure du rendement en faisant en sorte que chaque cible se voit attribuer un indicateur de rendement, une mesure du rendement et une méthode de collecte des données. De plus, chaque cible est appuyée par de nombreuses activités, chacune se voyant attribuer des responsabilités et des mesures à prendre. Vous trouverez plus de renseignements sur le plan d'action relatif au développement durable de l'ARC en consultant la page Internet du développement durable de l'ARC à [www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html](http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html).

Afin de mesurer notre rendement en matière de développement durable au fil du temps, nous devons établir les bases de référence à partir desquelles nous pourrions régulièrement suivre nos progrès. Pour le **but 1**, nous avons déjà établi les bases de référence à l'égard de trois des sept aspects environnementaux. Il s'agit du parc automobile, de l'utilisation du papier à l'interne et des halocarbures.

Nous disposons de données sur la taille du parc automobile, le type de véhicules, les endroits où sont situés ces véhicules, le carburant qu'ils utilisent et leur kilométrage. Notre mesure pour établir l'efficacité du parc automobile sera le carburant utilisé en fonction de la distance parcourue. La base de référence à l'égard de l'utilisation du papier à l'interne a été établie pour l'exercice 2001-2002. La base de référence à l'égard des halocarbures se fonde sur les inventaires dont nous pouvons mesurer les cibles annuelles.

En ce qui concerne les aspects environnementaux pour lesquels nous n'avons pas de bases de référence, nous établirons des mesures. Nous travaillons à mettre en place une mesure pour l'approvisionnement, en collaboration avec Développement durable dans les opérations gouvernementales — un groupe

interministériel fédéral chargé de déterminer et d'adopter des mesures de développement durable communes et des méthodes d'établissement de rapports pour le gouvernement. Tant que nous n'aurons pas établi de mesure pour l'approvisionnement, nous continuerons à utiliser des indicateurs comme le nombre de contrats respectueux de l'environnement, les demandes de propositions et la quantité de produits écologiques disponibles.

Ces renseignements sont de plus en plus disponibles dans le nouveau système de commande sur intranet, qui est l'un des résultats attendus de notre programme de changement de la réforme et du renouvellement administratifs.

Nous prévoyons aussi établir une base de référence pour les émissions extérieures causées par les déplacements des employés d'ici mars 2006 et d'ici mars 2007 une base de référence pour l'inventaire des déchets dangereux et des matières dangereuses.

Étant donné que l'ARC offre divers services au public, il n'est pas possible d'en mesurer tout l'impact environnemental en une seule fois. Pour le **but 2**, nous commencerons par mesurer les économies de papier et évaluer les impacts environnementaux de notre passage à la prestation de services électroniques, surtout en ce qui a trait à la production des déclarations de revenus. Ces types d'analyses fourniront à nos secteurs de programme des données qui les aideront à élaborer et à offrir des programmes. Nous faisons un sondage annuel sur le niveau de satisfaction de nos clients, et avons l'intention d'utiliser ce moyen pour évaluer notre image auprès du public en tant qu'organisation engagée à l'égard du développement durable.

Pour le **but 3**, tous les principaux objectifs appuient ultimement la sensibilisation et la participation des employés à l'égard du développement durable, y compris le leadership de la part des gestionnaires. Nous établirons des données de base à l'égard de la sensibilisation des employés d'ici mars 2004 et mesurerons les changements au fil du temps au moyen d'un sondage annuel.

Pour le **but 4**, nous mesurerons l'efficacité des systèmes électroniques pour faire le suivi du rendement en déterminant si les systèmes ont été mis en place tel que prévu et si les cibles ont été atteintes en temps opportun. Pour ce qui est de la mesure du développement durable dans les programmes, politiques et plans, notre principal indicateur sera la présence de facteurs de développement durable dans nos principaux outils de planification. La mesure sera la présentation de rapports annuels sur les trois piliers (économie, société et environnement). Ces rapports sont une façon transparente de rendre compte des retombées de toutes nos activités. Nous utiliserons les rapports de vérifications internes pour savoir dans quelle mesure divers secteurs utilisent les principes du développement durable pour orienter leurs activités de planification et de prise de décision.

## Nos stratégies de mise en œuvre – Comment nous procéderons?

Nos cibles décrivent ce que nous nous sommes engagés à faire à l'égard du développement durable au cours des trois prochaines années. Nos stratégies de mise en œuvre énoncent quant à elles comment nous atteindront ces cibles. Six sous-stratégies seront utilisées à cette fin :

1. **Amener les gestionnaires à assurer le leadership** : Lorsque les gestionnaires se rallient et assurent le leadership, la participation et l'appui des employés



sont plus importants. Nous ciblerons les gestionnaires principalement au moyen d'ententes de rendement et de séances de sensibilisation. Les champions du développement durable seront cruciaux pour obtenir la participation des gestionnaires et du personnel. L'intégration du développement durable dans le matériel didactique destiné au nouveau groupe de la gestion est une autre stratégie que nous allons utiliser.

2. **Communiquer avec efficacité et créativité** : La communication des possibilités d'action en matière de développement durable à tous les employés est au cœur d'une stratégie de développement durable réussie. Notre stratégie de communication guidera nos efforts de communication. Quant à la Stratégie d'apprentissage pour le développement durable, elle orientera nos activités d'apprentissage. Nous utiliserons divers moyens de communication pour informer le maximum d'employés, tout en utilisant les ressources de manière efficace (p. ex. apprentissage en ligne). Les activités d'apprentissage seront axées sur l'intégration du développement durable dans nos programmes d'apprentissage existants et nouveaux. Cette approche d'intégration démontrera qu'il est possible d'appliquer le développement durable à nos activités.
3. **Fournir des outils simples et efficaces et un appui** : Nous avons besoin d'outils pour mieux sensibiliser les employés et nous devons créer des occasions qui permettront à ces derniers de mettre en pratique leurs connaissances. La Division du développement durable continuera à tirer profit des outils et des possibilités en place qui attireront les gestionnaires et les employés et les aideront à mettre en pratique les principes du développement durable dans leur travail de tous les jours.
4. **Appuyer et améliorer notre réseau national du développement durable** : Ce réseau regroupe des représentants des directions générales et des régions de l'ARC. Il s'agit de notre principal moyen de promotion du développement durable à l'interne, car il nous permet d'atteindre tous les employés. Ce réseau doit donc obtenir tout notre appui afin d'accroître son efficacité. Nous accroîtrons les possibilités de partager les idées et les pratiques exemplaires et formerons les comités locaux du développement durable. Nous étudierons également la possibilité de créer un Fonds d'innovation pour le développement durable afin de financer les initiatives et les idées.
5. **Cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable aux activités de planification de l'ARC** : L'intégration du développement durable dans les systèmes, processus, modèles et outils de gestion (p. ex. un modèle d'élaboration de politiques) est peut-être l'une des sous-stratégies les plus importantes. En somme, si le développement durable fait partie de ces outils ou modèles, c'est qu'il fait aussi partie du processus normal de planification.
6. **Allouer les ressources appropriées** : Il faut insister sur la nécessité d'affecter suffisamment de personnel et de fonds de manière appropriée. Cela est nécessaire pour atteindre les objectifs de la stratégie dans les délais impartis. Étant donné que le développement durable est une responsabilité partagée dans l'ensemble de l'ARC, il est important que nous appuyions la nomination d'un représentant dans chaque direction générale et région.

## Responsabilités relatives à la mise en œuvre – Qui mettra en œuvre la stratégie?

Tel qu'annoncé dans la Politique de développement durable, la *Stratégie de développement durable 2004-2007* sera mise en œuvre avec la coopération de l'ensemble de l'organisation. Pour atteindre nos buts, nous avons énoncé un plan d'action global qui décrit les objectifs, les cibles et les activités. Afin de mettre en œuvre les activités, nous avons désigné des bureaux de première responsabilité (BPR), des bureaux de responsabilité complémentaire (BRC) et des partenaires. Les BPR assureront le leadership lors de la mise en œuvre des activités et seront totalement responsables de leur exécution. Les BRC aideront les BPR à réaliser les activités. Quant aux partenaires, ils seront contactés par les BPR pour obtenir leur avis.

Les principaux groupes de mise en œuvre de la stratégie sont :

- **Champions du développement durable** : L'un des rôles des champions au niveau de la direction consiste à être les porte-parole de l'Agence pour le développement durable et faire connaître nos valeurs en matière de développement durable à la population et à nos partenaires. Grâce à leur leadership, les champions permettront à l'ARC de progresser dans ses efforts pour que le développement durable fasse partie de sa culture organisationnelle et de réaliser sa vision.
- **Division du développement durable** : Il s'agit d'une équipe spécialisée à l'Administration centrale qui coordonne la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Elle se trouve au sein de la Direction de la gestion des immeubles et du développement durable de la Direction générale des finances et de l'administration. La Division compte trois groupes qui supervisent trois volets importants de la stratégie :

Le **Groupe du développement durable** dirige la mise en œuvre globale de la stratégie de développement durable. Il s'occupe plus particulièrement des buts 2, 3 et 4 (programmes, employés et systèmes).

Le **Groupe du système de gestion de l'environnement** dirige la politique, la planification, les mesures et les révisions pour le but 1 (opérations).

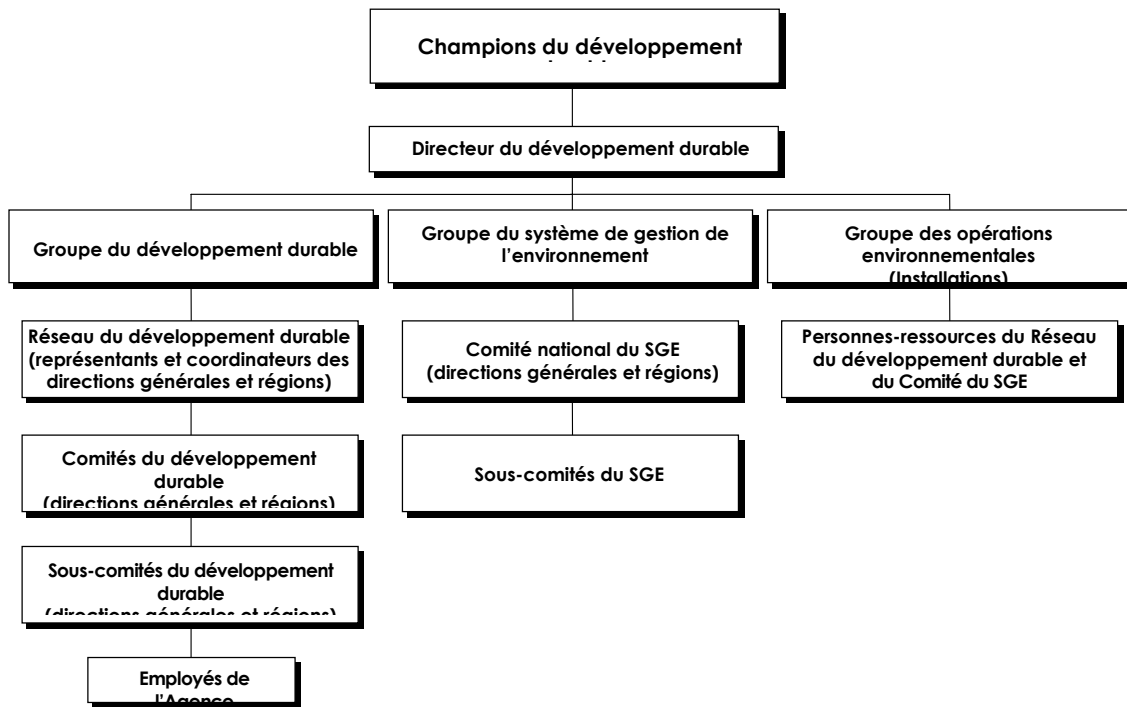
Le **Groupe des opérations environnementales** dirige la mise en œuvre d'initiatives environnementales particulières relatives au but 1 (opérations). Il le fait en traitant les aspects environnementaux relatifs aux installations qui peuvent concerner l'Administration centrale et/ou les régions et notre fournisseur de service.

La Division du développement durable est responsable de la mise à jour de la stratégie, au minimum tous les trois ans, et en coordonne la mise en œuvre. Elle regroupe l'information sur le rendement en matière de développement durable à l'échelle de l'Agence pour les rapports annuels présentés au Parlement, au conseil de direction et aux employés. Elle répond également aux demandes d'information aux fins de la vérification provenant des services de l'évaluation des programmes et de la vérification interne ainsi que du Commissaire à l'environnement et au développement durable. La Division du développement durable dirige aussi les communications relatives au développement durable, les efforts d'apprentissage et les événements, fournit l'expertise et les conseils, répond aux demandes des clients et assure le leadership et l'appui technique au Réseau du développement durable.

- **Réseau du développement durable** : Chaque direction générale et région de l'ARC prépare un plan d'action relatif au développement durable qui appuie et alimente directement la stratégie de développement durable nationale et le plan d'action global. Afin de mettre en œuvre ces plans d'action, chaque direction générale, région et fonction opérationnelle de l'ARC a nommé un représentant du développement durable et un coordinateur du développement durable. Ces deux postes représentent le principal moyen de faire part du développement durable aux employés et de recevoir leur rétroaction. Le représentant du développement durable est sélectionné parmi les membres de la direction. Il coordonne la planification du développement durable et les rapports dans son secteur de responsabilité, et obtient l'approbation nécessaire auprès de la haute direction. Un coordinateur désigné du développement durable appuie le représentant du développement durable en coordonnant la mise en œuvre des activités du plan d'action de la direction générale ou de la région. La plupart des directions générales et régions ont créé des comités du développement durable et, parfois, des sous-comités qui appuient leur travail.
- **Comité national du système de gestion de l'environnement (SGE)** : Ce comité a été créé pour traiter uniquement notre but opérationnel 1. Il est composé de représentants de chaque direction au sein de la Direction générale des finances et de l'administration à l'Administration centrale et de chaque région, ainsi que de représentants d'autres directions générales, sélectionnés à l'Administration centrale, comme les directions générales des Ressources humaines et de l'Informatique. Pendant la période visée par cette stratégie, nous inviterons les membres des directions générales opérationnelles de l'ARC à participer à ce comité pour évaluer les répercussions des options de prestation de services électroniques sur l'utilisation du papier. Plus particulièrement, le rôle de ce comité consiste à planifier, approuver, coordonner, mettre en œuvre et étudier le Système de gestion de l'environnement dans leurs secteurs respectifs, tel que demandé par le coordinateur national du système au sein de la Division du développement durable. Des sous-comités axés sur les aspects environnementaux, comme l'approvisionnement, le parc automobile et le papier ont été formés.

- **Directions générales** : Nos directions générales intègrent le développement durable aux décisions de l'ARC. En intégrant le développement durable dans leurs secteurs de responsabilité fonctionnels, les directions générales peuvent diriger le changement au niveau organisationnel. Dans le cadre de leur plan d'action pour le développement durable, les directions générales définissent les rôles spécifiques pour mesurer, contrôler et établir des rapports sur les engagements en matière de développement durable et sensibiliser leurs employés. Elles sont tenues de regrouper l'information sur le rendement en matière de développement durable dans le rapport d'orientation générale présenté à la Division du développement durable.
- **Régions** : Les régions sont essentielles à la réussite de la stratégie de développement durable. Elles forment la majorité de l'effectif de l'ARC, assurent la prestation de nos programmes et travaillent avec les collectivités locales. Chaque région compte sur la direction générale fonctionnelle pour obtenir un appui lorsqu'il faut établir dans quels secteurs améliorer les services. Les activités sont donc intégrées au plan d'action régional de développement durable. Les bureaux régionaux définissent les rôles spécifiques pour mesurer, contrôler et établir des rapports sur les engagements en matière de développement durable et faire la sensibilisation au niveau local. Ils sont tenus de regrouper l'information locale sur le rendement en matière de développement durable dans un rapport régional destiné à la Division du développement durable de l'Administration centrale.
- **Partenariats** : L'établissement de partenariats est la pierre angulaire de la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. La Division du développement durable assure la liaison avec d'autres ministères par l'intermédiaire de divers groupes de travail. Cela aide à assurer que la stratégie fait état de l'orientation et des priorités du gouvernement du Canada et de nos partenaires. Les directions générales et les régions travaillent déjà en partenariat avec d'autres ministères dans le cours normal de leurs activités. Cependant, nous avons cerné des cibles particulières dans notre stratégie pour lesquelles nous devons établir des partenariats avec d'autres ministères afin de promouvoir le développement durable. Cela comprend notre nouveau partenariat avec Transports Canada pour élaborer le programme d'options de transport de l'ARC et avec Environnement Canada pour élaborer des ententes de travail et de déplacements durables à l'intention des vérificateurs. Nous allons aussi renforcer nos partenariats avec les provinces, les territoires et les autres ministères à mesure que nous officialiserons les critères de développement durable dans le cadre des lignes directrices pour les négociations.
- **Direction** : La planification et la mise en œuvre du développement durable à l'ARC sont guidées par la participation et les directives de la direction à tous les niveaux, y compris celle du conseil de direction.
- **Employés** : Le développement durable est une responsabilité partagée à travers l'ARC. Les employés doivent connaître les principes du développement durable et les mettre en pratique dans le cadre de leurs fonctions.

## Structure organisationnelle du programme de développement durable



## Annexe 1 : Profil organisationnel

L'ARC possède les secteurs d'activité suivants : Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels et Gestion et orientation organisationnelles.

### Services fiscaux

Les deux résultats escomptés pour les Services fiscaux sont que les Canadiens paient leur juste part d'impôt et que l'assiette fiscale soit protégée.

Les Services fiscaux aident plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organisations à respecter leurs obligations fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars d'impôt bruts et de droits d'accise pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, soit l'équivalent d'environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Nous administrons aussi des milliards de dollars de dépenses fiscales, comme les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental qui génèrent des remboursements ou réduisent les montants des taxes qui seraient dus dans d'autres circonstances.

### Programmes de prestations et autres services

Le résultat escompté pour les Programmes de prestations et autres services est que les Canadiens reçoivent les prestations qui leur sont dues.

Notre souplesse législative en tant qu'Agence et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'offrir aux Canadiens une plus grande gamme de services au nom des provinces, des territoires et d'autres ministères, de réduire globalement les coûts pour les particuliers et de réduire les doublons. Les prestations basées sur le revenu que nous versons au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux fournissent un soutien vital aux familles et aux particuliers à revenu faible et moyen. Au moyen de programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants, le crédit pour la TPS/TVH ainsi que 17 programmes de prestations provinciaux et territoriaux, nous versons chaque année des prestations non imposables d'une valeur supérieure à 11 milliards de dollars à plus de 10 millions de Canadiens. De plus, nos partenaires provinciaux et territoriaux comptent aussi sur nous pour transférer des données qui les aident à calculer correctement l'aide sociale. Les ministères du Développement social et des Ressources humaines et du Développement des compétences, auparavant Développement des ressources humaines Canada, nous demandent d'émettre des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi, respectivement.

### Appels

Le résultat escompté pour les Appels est que les Canadiens bénéficient d'un examen impartial et en temps opportun des décisions contestées au moyen du système de recours. Nous visons à leur offrir un processus équitable de règlement des différends. Un processus impartial et en temps opportun favorise la confiance dans l'intégrité de notre système fiscal, ce qui aide à promouvoir l'observation volontaire de ces systèmes.

Nous examinons les décisions contestées relatives à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe sur l'accise, aux droits d'accise et autres taxes spéciales, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. De plus, nous sommes tenus de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'ARC, ce qui inclut l'application de dispositions législatives qui prévoient l'annulation des intérêts et des pénalités imposés à des clients qui n'ont pas été en mesure de respecter les lois fiscales pour des raisons indépendantes de leur volonté. Nous administrons aussi le programme des divulgations volontaires, qui permet aux contribuables de corriger leurs erreurs ou omissions et de déclarer, sans pénalité, leurs obligations fiscales, leurs droits et autres taxes spéciales.

## Gestion et orientation organisationnelles

Le résultat escompté pour la Gestion et orientation organisationnelles est de maximiser le rendement de nos services et de nos opérations au moyen d'approches de gestion modernes et innovatrices.

Dans ce secteur d'activité, nous offrons une orientation et une supervision de la direction pour tous les programmes et services de l'ARC. Nous fournissons un éventail de services internes aux employés et aux gestionnaires allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines, des relations publiques, des activités de vérification et d'évaluation internes, de la gestion financière et de l'information/informatique à la sécurité et à l'approvisionnement, à la gestion des biens immobiliers, aux services de développement durable et aux systèmes téléphoniques et aux réseaux. De plus, les Services juridiques fournissent les services d'un avocat et des services consultatifs. Nous traitons aussi les demandes d'accès à l'information et veillons au respect des lois relatives à la protection de la vie privée, pour faire en sorte que l'ARC protège l'information délicate.

## Structure organisationnelle

L'ARC a une structure organisationnelle mixte pour assurer le fonctionnement des quatre secteurs d'activité décrits dans la section précédente. L'organisation comprend : les directions générales de l'Administration centrale, qui offrent une orientation fonctionnelle et certaines activités de prestation de programmes et les régions, qui sont davantage axées sur la prestation opérationnelle des secteurs d'activité.

## Directions générales

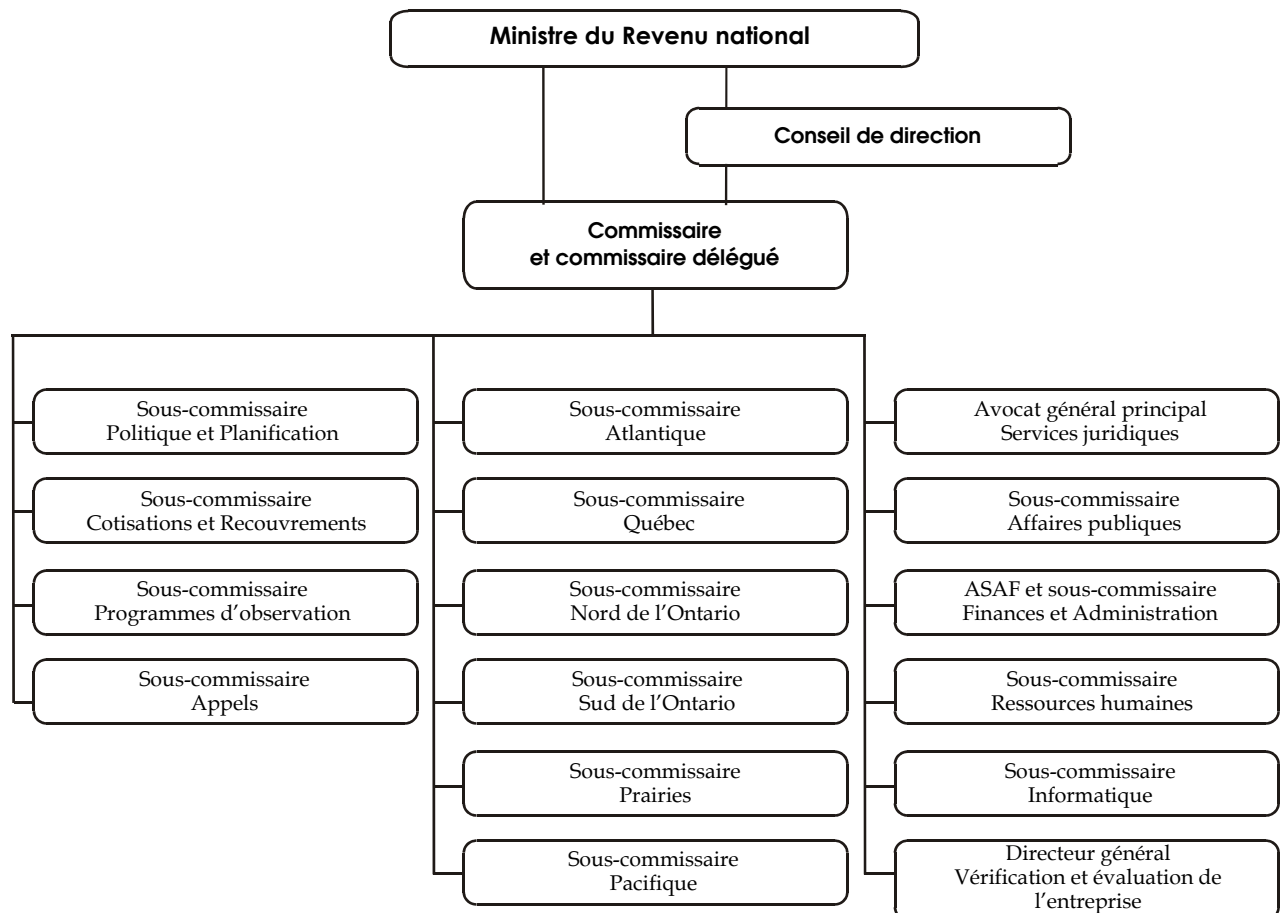
Il y a quatre directions générales fonctionnelles (Cotisations et Recouvrements, Appels, Programmes d'observation et Politique et Planification) et six directions générales organisationnelles (Vérification et évaluation de l'entreprise, Finances et Administration, Ressources humaines, Informatique, Affaires publiques et Services juridiques). Un sous-commissaire est à la tête de chaque direction générale, à l'exception de Vérification et évaluation de l'entreprise, qui est dirigée par un directeur général, et des Services juridiques, qui sont dirigés par l'avocat-conseil général. Tous les chefs de direction générale de l'Administration centrale siègent au comité de gestion de l'Agence. Les chefs de direction générale de l'Administration centrale se chargent, entre autres, de la planification stratégique pour les fonctions qui leur sont confiées, élaborent les plans d'entreprise annuels pour leurs secteurs d'activité, fonctions ou programmes en

consultation avec les régions, et fournissent le soutien nécessaire aux régions pour les aider à atteindre les résultats de programmes ciblés et à respecter les normes de service à la clientèle. Ils fournissent aux régions des conseils et une orientation fonctionnels et techniques sur les questions suivantes : les questions relatives à des programmes ou à des cas particuliers, les questions d'envergure nationale en matière de gestion du risque et les questions qui ont un impact significatif sur les programmes ou qui sont particulièrement importantes. Ils s'occupent aussi de la gestion des questions horizontales. Ils suivent une approche organisationnelle à la planification, à l'établissement des priorités et au renouvellement des ressources.

## Régions

L'ARC compte six régions qui assurent la prestation de ses programmes et services à tous les Canadiens : les régions de l'Atlantique, du Québec, du Nord de l'Ontario, du Sud de l'Ontario, des Prairies et du Pacifique. Un sous-commissaire est à la tête de chacune d'elles et siège au comité de gestion de l'Agence. Entre autres responsabilités, les sous-commissaires régionaux établissent une structure de gestion régionale conforme aux stratégies, priorités, buts et valeurs des programmes et de l'entreprise.

## Structure organisationnelle de l'ARC



Le Bureau de première responsabilité pour l'environnement et le développement durable est l'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire de la Direction générale des finances et de l'administration.



## Annexe 2 : Consultations

Le *Guide de l'écologisation du gouvernement*, un document sur la régie fédérale, exige que les ministères et les organismes procèdent à des consultations internes et externes avec les clients, partenaires et autres intervenants potentiels au sujet des priorités ministérielles en matière de développement durable. En outre, la *Loi sur le vérificateur général* prévoit que des mises à jour relatives aux stratégies de développement durable soient effectuées en consultation avec les intervenants.

L'Agence a élaboré une stratégie de consultation afin de faire en sorte que des consultations significatives, efficaces et efficientes aient lieu tout au long de l'élaboration de sa troisième stratégie de développement durable. La stratégie de consultation a énoncé un plan visant à consulter principalement les intervenants internes, étant donné que notre troisième stratégie continuera d'être axée sur les questions internes et les possibilités de développement durable. Le résultat attendu des consultations était de faire participer les intervenants pour décider de l'orientation de la transition entre la deuxième et la troisième stratégies et de définir notre orientation future en matière de développement durable.

La Direction générale des finances et de l'administration, Direction de la gestion des immeubles et du développement durable, Division du développement durable (qui est le Bureau de première responsabilité pour le développement durable) a mené des consultations internes et externes. Le Groupe du développement durable de la Division du développement durable a coordonné ces consultations.

### Consultations internes

Durant l'élaboration de la stratégie de développement durable, nous avons reçu orientation et appui de la haute direction et du conseil de direction. Cela nous a aidés à décider de notre orientation future en matière de développement durable et à voir comment nous pourrions assurer le succès de la mise en œuvre de la stratégie.

Nous avons eu cinq consultations officielles avec le Réseau du développement durable, lequel se compose de 48 représentants nommés, provenant des secteurs d'activité et des régions de l'Agence. Ces consultations nous ont permis de définir une orientation future pour le développement durable, de mettre à niveau la stratégie et d'obtenir des engagements en faveur du plan d'action. Nous avons communiqué avec le Réseau du développement durable par l'intermédiaire d'un site intranet de consultation avec des formulaires de rétroaction en direct, de réunions personnelles et du Forum national de développement durable organisé en mai 2002. Le réseau a consulté les comités de développement durable des directions générales et des régions respectives et la haute direction.

Nous avons aussi consulté le Comité du système de gestion de l'environnement. Ces consultations étaient souvent plus techniques et portaient principalement sur le but 1 de la stratégie : réduire les impacts de nos opérations sur l'eau, l'air et le sol.

Nous avons invité le réseau et le comité à participer à la mise à jour de la stratégie, qui comprenait l'évaluation de la stratégie précédente, l'étude des questions, l'élaboration de résultats, de buts et d'objectifs à long terme et l'élaboration de cibles et d'activités à court terme pour le plan d'action. Somme toute, nous avons appris qu'aucune nouvelle question n'avait été soulevée depuis notre dernière consultation en 2000. Nous avons également appris que nous avons encore beaucoup à faire avant de voir les résultats définitifs de nos buts. Cela a confirmé que la troisième stratégie sera en fait une mise à jour et que nous devons continuer à nous concentrer sur la sensibilisation des employés et à intégrer le développement durable dans nos opérations et programmes.

Nos consultations ont aussi révélé la nécessité de mieux informer les employés au sujet du développement durable à l'Agence. Il nous a été demandé de fournir davantage d'outils, d'orientation et de formation aux employés responsables de l'intégration du développement durable dans leur planification annuelle, leur rapport et leurs fonctions de vérification. On nous a aussi demandé de fournir une définition plus complète du développement durable aux employés, afin qu'ils puissent comprendre de quelle façon il est lié à leur travail.

Les employés ont été invités à faire des commentaires sur la mise à jour de la stratégie en utilisant le site intranet du développement durable sur InfoZone. De plus, nous avons profité de plusieurs événements en 2003 pour les consulter et obtenir des idées pour la mise à jour de la stratégie. De façon générale, les employés ont fourni peu de commentaires et ceux-ci étaient axés sur des questions précises, comme la nécessité d'offrir des services de navette aux employés et de réduire l'utilisation du papier à l'interne.

Nous planifions d'élaborer une stratégie de communication pour lancer la troisième stratégie de développement durable en 2004, qui permettra de mieux sensibiliser les employés et d'encourager le dialogue continu au sujet de nos initiatives de développement durable. Cette rétroaction aidera à mettre en œuvre la stratégie de développement durable au cours des trois prochaines années et contribuera grandement à la planification de la Stratégie de développement durable 2007-2011.

## Consultations externes

Nous n'avons pas mené de consultations officielles avec les intervenants publics, car la troisième stratégie est axée sur des questions internes. Cependant, nous avons révisé la page du développement durable sur le site Internet de l'Agence et avons invité le public à présenter des idées sur la mise à jour de la stratégie. Nous n'avons pas reçu de commentaires.

Afin d'en apprendre davantage sur les connaissances traditionnelles des peuples autochtones relativement à la protection de l'environnement, nous avons consulté une aînée autochtone lors d'une cérémonie Kumik à Gatineau (Québec), en janvier 2003. L'aînée a confirmé les mesures de base, mais néanmoins nécessaires, en matière de développement durable. Elle nous a conseillé de bien protéger la planète, de ne pas gaspiller ses ressources et de continuer à consulter les aînés autochtones au sujet des connaissances traditionnelles durant la mise en œuvre de la stratégie, car nous pouvons beaucoup apprendre d'eux.

Pour profiter de l'expérience des autres ministères et étudier les engagements de l'ensemble du gouvernement, nous avons participé à plusieurs séances de consultations menées par d'autres ministères fédéraux, y compris l'ancien ministère du Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada et le ministère des Finances. Nous avons aussi répondu à plusieurs invitations de ministères à commenter sur leurs ébauches de stratégies et participé à toutes les réunions tenues par le Réseau interministériel des stratégies de développement durable. De plus, nous avons participé à des discussions avec d'autres ministères sur les engagements partagés, la normalisation de la présentation et de l'exploitation des stratégies fédérales, la détermination des priorités et la définition d'une vision fédérale en matière de développement durable.

Pour mettre au point la stratégie, nous nous sommes conformés au document d'orientation du Commissaire à l'environnement et au développement durable intitulé *Stratégies de développement durable : des résultats positifs à obtenir en 2003*. Ce document sert de guide aux ministères et agences du gouvernement fédéral pour préparer leurs stratégies. Nous avons aussi rencontré les vérificateurs pour examiner les attentes exprimées dans le document.

Pour résumer, nous avons pu obtenir des ententes de collaboration avec d'autres ministères. Ces ententes sont internes et s'inscrivent dans les buts 1 et 2. Nous aurons un partenariat avec Environnement Canada pour les cibles liées aux changements climatiques, à la réduction des gaz à effet de serre et aux initiatives des déplacements d'employés et finalement avec Transports Canada pour élaborer un programme d'options de transport pour les employés.

Nous maintiendrons le dialogue sur le développement durable avec l'ensemble du réseau des groupes d'intérêts spéciaux, des comités consultatifs et des partenaires fédéraux et provinciaux relatifs à nos secteurs d'activité. Nous abordons cette question dans le but 2 : « Une prestation de services durables ». Pour ce faire, les questions et les possibilités d'action en matière de développement durable doivent être très bien diffusées et comprises.

## Formulaire de rétroaction – votre opinion compte

Nous voulons savoir ce que vous pensez de la *Stratégie de développement durable 2004-2007* de l'Agence. Veuillez prendre quelques minutes pour remplir ce court questionnaire et nous le renvoyer.

Vous pouvez nous écrire à l'adresse suivante :

Division du développement durable  
Agence du revenu du Canada  
427, avenue Laurier Ouest, 6<sup>e</sup> étage  
Édifice Enterprise  
Ottawa ON K1A 0L5

Vous pouvez aussi nous contacter par téléphone au (613) 941-3121, par télécopieur au (613) 954-0503, ou par courriel à [SD.DD@cra-arc.gc.ca](mailto:SD.DD@cra-arc.gc.ca)

### Questionnaire

#### 1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait...

	<i>Pas du tout satisfait</i>	<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>	<i>Très satisfait</i>
Du contenu de ce document?	1	2	3	4
De l'utilité de l'information?	1	2	3	4

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2. Dans quelle mesure ce document...

	<i>Pas du tout</i>	<i>Un peu</i>	<i>Dans une certaine mesure</i>	<i>Dans une grande mesure</i>
Vous informe sur le programme de développement durable de l'ARC?	1	2	3	4
Vous informe sur l'engagement de l'ARC à l'égard du développement durable?	1	2	3	4
Vous informe sur ce que l'ARC va faire pour le développement durable de 2004 à 2007?	1	2	3	4

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 3. Qu'est-ce que vous aimez ou n'aimez pas de la *Stratégie de développement durable 2004-2007*?

Commentaires : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Merci d'avoir pris le temps de répondre.*

Veillez recycler



30 % de matière post-consommation  
Imprimé au Canada