



Agence des douanes et du revenu du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/10-2002

ISBN 0-660-62079-0





rendons **compte**



Rapport sur le rendement de l'ADRC
Rapport annuel au Parlement 2001-2002

***Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!***



Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada Customs
and Revenue Agency

Canada

Rendons compte, le titre actuel de nos rapports annuels sur le rendement présentés au Parlement, porte sur deux thèmes clés : les réalisations de l'ADRC à la suite de sa transformation en agence et, dans le cas du présent rapport, dans sa deuxième année en tant qu'agence, ainsi que la capacité de son effectif à réaliser la promesse du statut d'agence. Dans ces deux thèmes, le même fil conducteur ressort : le travail d'équipe est essentiel tant à nos réussites jusqu'à présent qu'à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés dans nos plans d'entreprise. Comme élément sous-jacent à ces thèmes, on trouve l'engagement ferme de constituer une organisation branchée et apprenante - où l'on peut travailler ensemble en vue de réfléchir à nos expériences (qu'il s'agisse de succès ou d'échecs) ainsi que sur les idées, connaissances et aperçus nouveaux qui nous permettront d'améliorer continuellement notre rendement.

Cette année, **Rendons compte** se divise en deux volumes. Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et renferme des résumés de notre rendement dans chacun des cinq secteurs d'activité de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2003-2004*. (On peut trouver en ligne une discussion plus détaillée de notre rendement par secteur d'activité en consultant le site www.ccra-adrc.gc.ca/agency/annual/menu-f.html.) Le deuxième volume, *États financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2001-2002. Il comprend également des renseignements financiers supplémentaires destinés à répondre aux exigences à l'échelle de l'administration fédérale touchant les rapports sur le rendement.



Message de la *ministre*

C'est avec fierté que je dépose le deuxième Rapport annuel de l'ADRC au Parlement. Depuis que je suis devenue ministre du Revenu national en janvier 2002, j'ai eu l'occasion de travailler dans une organisation engagée dans un processus stimulant de transformation.

Durant ses deux premières années en tant qu'agence, l'ADRC a établi une fondation solide pour apporter des changements importants à la manière dont elle contribue au bien-être socioéconomique de l'ensemble de la population canadienne en veillant au respect de la législation fiscale et douanière.

Je suis très impressionnée par les réussites ainsi que par le dévouement des employés de l'ADRC qui servent les Canadiens dans l'ensemble du pays. Durant les heures, les jours et les mois qui ont suivi les événements tragiques du 11 septembre, nos employés à tous les niveaux se sont montrés professionnels, compétents et réceptifs lorsqu'il s'est agi de répondre aux exigences accrues en matière de sécurité aux frontières. Nos agents des douanes ont fait preuve de compassion en traitant des milliers de voyageurs américains bloqués et inquiets. Les cadres supérieurs ont fait preuve de détermination en prenant des mesures pour accroître la sécurité afin que les voyageurs et les expéditions commerciales légitimes puissent être traités le plus rapidement possible.

Malgré ces défis sans précédent, nos employés maintiennent résolument le niveau élevé de service auquel les Canadiens s'attendent pour l'ensemble des activités de notre organisation. Nous continuons à faire preuve de leadership pour offrir nos services en ligne, et nous avons perçu plus de 300 milliards de dollars en recettes fiscales afin d'appuyer un grand nombre de programmes gouvernementaux.

Lorsque j'envisage l'année qui vient, je suis excitée par la perspective de relever un certain nombre de défis cruciaux. Je crois que nous devons conserver comme priorité essentielle de protéger nos frontières et de rendre plus efficace le mouvement des personnes et des marchandises. L'ADRC s'est engagée à mettre en oeuvre les programmes innovateurs contenus dans le Plan d'action des douanes et dans la déclaration sur la frontière intelligente signée avec les États-Unis. Nous allons également de l'avant avec l'initiative des Orientations futures.

Notre objectif consiste à être reconnu comme une organisation qui est capable de répondre aux nombreux défis du 21^e siècle en faisant preuve d'innovation, de réceptivité et d'intégrité, et qui est déterminée à fournir aux Canadiens le service excellent auquel ils sont en droit de s'attendre. Nous savons qu'il y a encore beaucoup de travail à faire, et nous nous fixons des objectifs ambitieux afin de mériter la confiance et le respect des Canadiens.



La ministre du Revenu national,

Elinor Caplan



Mot du président

Depuis notre passage au statut d'agence, nous avons été guidés par un idéal d'excellence et, devant les progrès accomplis durant nos deux premières années d'exploitation, je suis fier d'avoir contribué à une telle évolution.

Au cours de l'année dernière, l'ADRC a relevé de nombreux défis, tant dans l'exécution de ses programmes que dans ses efforts visant à faire progresser une institution fédérale unique, qui tire profit des forces des secteurs public et privé. Nous avons beaucoup à apprendre, et chaque jour présente de nouvelles opportunités. Notre capacité de relever ces défis et de profiter de ces occasions repose sur de saines pratiques de gestion et sur la souplesse qui nous permet d'adopter des approches novatrices fondées sur des valeurs plutôt que sur des règles. Nous avons, par exemple, élargi notre cadre de direction pour souligner l'importance du leadership dans l'ADRC et offrir à nos gestionnaires une part plus importante dans la prise de décision.

Nous avons constaté depuis peu une augmentation marquée des attentes du public en matière d'obligation de rendre compte, tant pour les sociétés que pour les gouvernements. Nous devons continuer à progresser concrètement en vue de fournir les meilleurs services possibles pour l'argent que nous confient les contribuables. Notre crédibilité repose sur la mise en place de plans adéquats, de contrôles appropriés et d'un système de mesure des résultats.

Même si l'Agence en est encore à ses premiers pas, nous commençons à profiter des avantages découlant de l'innovation. Nous apprenons de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités dans notre processus de transformation, tout en répondant aux exigences quotidiennes d'un environnement complexe et changeant.

Mes collègues du conseil de direction et moi-même continuerons à veiller à cette transformation et à assurer l'orientation de l'ADRC. Nous vivons une époque stimulante, et nous sommes heureux de contribuer à la réalisation de notre engagement envers les Canadiens.



Le président du conseil de direction,

Michael L. Turcotte



Énoncé de responsabilité de la direction à l'égard des renseignements sur le rendement

Le Rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 2002 a été préparé sous la supervision de la ministre du Revenu national et du commissaire, avec l'appui du conseil de direction de l'ADRC. La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* prévoit qu'un rapport annuel doit être déposé devant le Parlement. Ce rapport doit comprendre de l'information sur le rendement de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Il doit également présenter l'évaluation, faite par la vérificatrice générale du Canada, de l'équité et de la fiabilité de cette information. Ce n'est pas le rôle de la vérificatrice générale du Canada d'évaluer le rendement effectif de l'ADRC ni de le commenter.

La direction est responsable de l'exactitude et de l'intégralité de l'information présentée dans le rapport. Pour assumer cette responsabilité, elle maintient des systèmes et des pratiques de contrôle de gestion et financiers qui garantissent de façon raisonnable que l'information est exacte et complète. Quelques-uns des renseignements liés au rendement sont fondés sur les meilleurs jugements et estimations de la direction. Comme l'indique le rapport, la direction a utilisé, dans certains cas, de nouvelles catégories de renseignements qui ne respectent pas encore les attentes qu'a normalement l'ADRC à l'égard de l'intégralité et de la précision; cependant, il s'agit des meilleurs renseignements dont on dispose à l'heure actuelle, et la direction considère qu'ils sont appropriés dans notre situation actuelle.

Afin de garantir un degré d'assurance accru, la Vérification interne et l'Évaluation des programmes effectuent des examens indépendants de différents aspects des renseignements liés au rendement de l'ADRC. En outre, le comité de vérification du conseil de direction (qui supervise les responsabilités de la direction quant à la tenue de systèmes adéquats pour la préparation de rapports sur le rendement, de rapports financiers et de rapports de contrôle interne) se réunit périodiquement avec des vérificateurs internes. Le comité recommande par la suite que la ministre approuve le Rapport annuel présenté au conseil de direction.

Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* renferme des renseignements sur le rendement de l'ADRC, et il comprend également l'évaluation effectuée par la vérificatrice générale du Canada (voir [page 1-120](#)). Les renseignements financiers présentés dans ce volume sont conformes aux états financiers vérifiés de l'ADRC qui sont présentés dans le deuxième volume du Rapport annuel, exception faite des dépenses par secteur d'activité, comme il est expliqué à la [page 1-36](#).

L'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire
Direction générale des finances et de l'administration,

Stephen Rigby

Au sujet de **Rendons compte**

Rendons compte est le titre actuel de nos rapports annuels sur le rendement présentés au Parlement. Notre deuxième rapport annuel prend comme point de départ le fondement défini l'année dernière et prouve notre détermination à être clairs et transparents en présentant aux Canadiens les résultats que nous obtenons. Il constitue l'élément déterminant pour faire le point sur nos progrès à mi-chemin dans notre première période de cinq ans en tant qu'agence, et explique comment, en tant qu'organisation apprenante, nous tirons profit de nos connaissances et de notre expérience afin de fournir aux Canadiens des services de haute qualité à un coût abordable.

Rendons compte constitue un dossier permanent où sont consignés les montants que nous avons dépensés et les résultats que nous avons atteints en travaillant en vue de réaliser notre mission ainsi que le programme de changements stratégiques énoncé dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*, document qui va de pair avec le présent Rapport annuel. Ce premier volume donne un aperçu de haut niveau, à l'échelle de l'ADRC, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et contient des sommaires plus détaillés de notre rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité. (On peut trouver en ligne un examen plus détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'adresse suivante : www.adrc.gc.ca/rapportannuel). Le deuxième volume du présent rapport, *États financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2001-2002.

Résultats escomptés de l'ADRC

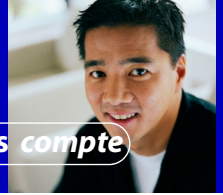
Dans la perspective de notre mission et de notre orientation stratégique, nous avons défini deux résultats stratégiques qui représentent l'essence même de ce que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation : **l'observation** – que les Canadiens observent les lois en matière de fiscalité, de commerce et d'opérations frontalières; et **l'innovation** – que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie. Ces deux résultats stratégiques sont appuyés par six résultats intermédiaires qui se répercutent clairement sur les Canadiens. Chacun de nos secteurs d'activité contribue à un ou plusieurs de ces résultats :

1. Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.
2. Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.
3. La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.
4. Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.
5. Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
6. Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Parmi les six résultats intermédiaires, les deux derniers figurent dans notre programme d'innovation, qui fait l'objet d'un plan pluriannuel que nous sommes en voie de mettre en oeuvre et que nous avons amélioré depuis le moment de notre transformation en agence. Notre programme d'innovation comprend quatre objectifs de changement, précisés davantage dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004* : transformation de nos activités principales pour assurer une meilleure prestation des services; réforme et renouvellement des ressources humaines; réforme et renouvellement administratifs; et gestion transparente axée sur les résultats. Nous faisons état des progrès accomplis au cours de notre deuxième année par rapport à notre programme de changement, en nous fondant sur les résultats atteints l'année dernière en matière de rendement. Ce jalon est particulièrement pertinent, étant donné que la mise en oeuvre de notre programme de changement joue un rôle crucial pour l'atteinte de gains réels en vue de l'examen qui sera effectué par le Parlement cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi.

Les quatre autres résultats ci-dessus se rapportent à nos activités principales, effectuées au jour le jour. Pour nos secteurs d'activité, la principale préoccupation demeure de maintenir un rendement approprié, bon an mal an, par rapport aux attentes que nous avons établies.

Pour évaluer notre rendement par rapport à nos six résultats intermédiaires, nous avons établi un total de 34 résultats attendus qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques fixés dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Depuis la publication de ce plan, nous avons défini des résultats stratégiques et intermédiaires pour l'ADRC et nous les avons intégrés à nos buts et objectifs organisationnels, conformément à l'engagement du gouvernement à rendre compte aux Canadiens des résultats qu'il



atteint. Le [tableau 2](#) (voir [page 1-22](#)) illustre le cadre intégré que nous utilisons pour rendre compte de notre rendement par rapport aux objectifs de notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Notre dernier Plan d'entreprise, dont le résumé a été déposé au Parlement en mars 2002, contient plus de détails sur notre cadre stratégique pour la planification et l'établissement de rapports.

Évaluation de notre rendement

Dans **Rendons compte**, nous présentons notre rendement à deux niveaux : à l'échelle de l'ADRC et par secteur d'activité. Nous utilisons un système basé sur des fiches de rendement afin de dégager les résultats attendus par rapport aux résultats escomptés par secteur d'activité, en décrivant les résultats que nous avons effectivement obtenus et les indicateurs dont nous nous servons pour évaluer notre rendement. L'ensemble de nos évaluations reflète, au meilleur de notre jugement, notre rendement et la qualité de nos données, d'après une combinaison de facteurs quantitatifs et qualitatifs. Nous attribuons une note à chaque résultat attendu et nous déterminons si les résultats ont été atteints, en grande partie atteints, ou non atteints. Nous évaluons également la qualité des renseignements sur notre rendement, selon que nous considérons ces données comme étant fiables, assez fiables ou peu fiables. Ce système de notation à deux volets utilise des symboles identifiés par un code de couleurs où les carrés indiquent notre rendement et les cercles indiquent la qualité de nos données.

Pour évaluer notre rendement en 2001-2002, nous employons toute une gamme d'indicateurs, y compris les résultats d'enquêtes, des échantillons statistiques et les données sur le volume des activités de l'entreprise. Dans certains cas, nous nous fondons sur des estimations pour avoir une idée approximative, mais utile, d'une tendance liée au rendement. Au fil du temps, ces estimations permettront de déterminer à quel point l'ADRC réussit à promouvoir l'observation, à l'intérieur de certains paramètres. Dans d'autres cas, il n'y a pas encore d'indicateurs de rendement bien établis, ou encore les données justificatives ne sont pas suffisamment précises pour nous permettre de tirer des conclusions définitives, mais elles représentent quand même la meilleure information dont nous disposons pour le moment.

Améliorations dans la manière dont nous faisons état de notre rendement

À partir du fondement établi l'année dernière, nous avons apporté les améliorations suivantes :

- ✓ Nous avons élargi le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* afin de fournir un contexte plus étoffé à la description de notre rendement. Par exemple, nous incluons désormais un instantané du rendement pour chaque secteur d'activité et faisons part de nos progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001.
- ✓ Nous mettons encore plus l'accent sur l'innovation. Nous faisons rapport plus clairement sur nos quatre objectifs de changement, à mi-chemin dans notre première période de cinq ans en tant qu'agence.
- ✓ Nous incluons des comparaisons entre les données de cette année et celles de l'année dernière, ainsi que des graphiques et des tableaux en vue d'illustrer plus clairement nos résultats.
- ✓ Nous clarifions le sens de nos résultats escomptés et de nos résultats attendus, nous incluons une série plus complète d'objectifs et nous définissons les critères de réussite utilisés pour évaluer notre rendement.
- ✓ Nous incluons un examen plus détaillé de notre rendement par secteur d'activité dans notre site Web, y compris une nouvelle annexe qui illustre le travail que nous faisons avec nos partenaires.
- ✓ Nous fournissons un état plus exact de la contribution de nos partenaires aux résultats que nous avons obtenus à l'appui des résultats que nous escomptions conjointement.
- ✓ Nous indiquons clairement les facteurs clés qui influencent notre rendement, c'est-à-dire les facteurs ou événements internes ou externes qui, selon nous, ont une incidence importante sur la capacité de l'ADRC de remplir ses critères de réussite.
- ✓ Nous incluons des renseignements financiers supplémentaires dans le volume des *États financiers de l'ADRC* afin de répondre aux exigences touchant les rapports ministériels sur le rendement.

Table des matières

Rapport sur le rendement de l'ADRC Rapport annuel au Parlement 2001-2002

Résumé	1-13
Introduction.....	1-13
Présentation de L'ADRC.....	1-14
Notre rendement global.....	1-14
Faits saillants du rendement.....	1-15
Accroître notre rendement.....	1-19
 Rapport sur le rendement de l'ADRC	1-21
Notre Mission.....	1-21
Gérer le continuum de l'observation.....	1-23
Innover pour l'avenir.....	1-27
Rendement par secteur d'activité.....	1-35
Principaux points – Services fiscaux.....	1-38
L'année en bref.....	1-40
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus.....	1-42
Le chemin à prendre.....	1-58
Principaux points – Programmes de prestations et autres services.....	1-60
L'année en bref.....	1-62
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus.....	1-64
Le chemin à prendre.....	1-70
Principaux points – Services des douanes.....	1-72
L'année en bref.....	1-74
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus.....	1-76
Le chemin à prendre.....	1-84
Principaux points – Appels.....	1-86
L'année en bref.....	1-88
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus.....	1-90
Le chemin à prendre.....	1-98



Principaux points – Gestion et orientation organisationnelles.....	1-100
L'année en bref.....	1-102
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus	1-104
Le chemin à prendre	1-112
Avancer	1-115
Réalisation de notre plan quinquennal	1-115
Principaux défis de L'ADRC.....	1-116
Progrès réalisés par rapport au plan d'amélioration du rendement de l'année dernière.....	1-117
Plan d'amélioration du rendement de l'ADRC 2002-2003 – Priorités	1-119
Évaluation par la vérificatrice générale de l'information sur le rendement	1-120
Annexes	1-129
Annexe A – Fiche de rendement de l'ADRC.....	1-129
Annexe B – Rendement global par rapport aux normes de service	1-135
Annexe C – Mesurer la satisfaction de la clientèle	1-139
Annexe D – Contrôles dans notre approche de la gestion du continuum de l'observation	1-141
Annexe E – Glossaire	1-143





Résumé

INTRODUCTION

***Rendons compte* dresse le tableau de notre rendement pour l'année 2001-2002. À mi-chemin dans notre première période de cinq ans en tant qu'agence, nous faisons le point sur les progrès que nous avons accomplis pour ce qui est d'atteindre le plein potentiel de notre statut unique en vue de réaliser notre mission au profit des Canadiens.**

Nous sommes devenus une agence afin de fournir aux Canadiens un service plus abordable, opportun, accessible et de meilleure qualité, d'établir des relations plus solides avec nos partenaires et de réaliser des gains de rendement sur le plan des opérations. Bref, nous voulons changer le cours des choses. Nous avons entrepris un programme d'innovation de grande envergure pour transformer nos activités, en suivant le rythme des changements qui s'opèrent dans la technologie, dans les pratiques opérationnelles et les pratiques de gestion, dans les priorités du gouvernement et dans les attentes des Canadiens.

Nous avons accompli beaucoup, quoique pas aussi rapidement que nous l'avions prévu dans tous les domaines. Nous avons compris certains facteurs clés, le plus important se rapportant sans doute à la façon dont nous pouvons instaurer des changements significatifs qui touchent la structure de notre agence dans son ensemble. Autrement dit, il faut plus d'un an pour mettre en place tous les outils devant constituer le tremplin de percées importantes en matière de rendement.

Nous sommes devenus une agence afin de fournir un meilleur service aux Canadiens et d'établir des relations plus solides avec nos partenaires.

Mettre en place un changement de culture radical, tout en gérant de façon efficace les effets que le changement peut avoir sur nos employés, exige du temps et une concentration permanente sur nos objectifs ultimes. Nous ne devons toutefois pas oublier que nous travaillons en fonction d'un délai ferme, soit l'examen quinquennal par le Parlement de notre réussite dans le respect des attentes des Canadiens.

Les événements tragiques du 11 septembre ont vraiment mis à l'épreuve notre compétence et notre réceptivité en tant qu'organisation, quant à notre capacité de réagir rapidement en territoire totalement inconnu. Les résultats ont montré que l'assise que nous avons établie pour notre programme de changement nous a permis de réagir rapidement et efficacement, tout en continuant à réaliser notre programme principal consistant à promouvoir l'observation des lois et des règlements.

Le présent Rapport annuel nous permet de revenir en arrière, d'examiner notre rendement général et de veiller à ce que nous nous dirigeons dans la bonne direction. Nous avons consulté bon nombre d'entreprises et d'intervenants, et ils ont confirmé que nous sommes dans la bonne voie. Néanmoins, il y a des secteurs que nous devons améliorer, et les attentes des Canadiens à l'égard de notre rendement sont plus élevées que lorsque nous sommes d'abord devenus une agence.

Même s'il reste encore de nombreuses initiatives que nous pourrions lancer pour poursuivre notre programme de changement, nous avons décidé, à ce stade de notre parcours, de mettre l'accent sur l'achèvement des travaux qui changeront vraiment les choses, comme le reconnaîtront les Canadiens. Nous sommes déterminés à faire en sorte que le travail soit bien fait et à partager avec nos collègues notre expérience et les leçons que nous avons apprises en cours de route. Guidés par notre ministre et notre conseil de direction, nous continuerons de transformer l'ADRC tout en tenant compte de la nécessité d'assurer le meilleur rendement possible dans nos principales opérations quotidiennes, en respectant notre base de financement.

PRÉSENTATION DE L'ADRC

Lorsque nous sommes devenus une agence, notre principale mission, soit promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière du Canada et contribuer au bien-être économique et social des Canadiens, n'a pas changé. Nous avons toutefois obtenu une nouvelle marge de manoeuvre pour ce qui est de notre façon de fonctionner. Cela nous permet de faire des innovations afin d'améliorer la prestation des services, de réaliser des gains de rendement dans nos processus internes et de rechercher des partenariats plus efficaces et de nouvelles occasions d'affaires avec les provinces et les territoires pour éliminer les doublages.

L'ADRC joue un rôle déterminant pour ce qui est de promouvoir le bien-être économique et social des Canadiens partout au pays. Nous sommes une entreprise diversifiée et complexe, dont le budget est de plus de trois milliards de dollars et qui emploie presque un quart de toute la fonction publique du Canada. En 2001-2002, nous avons recueilli plus de 300 milliards de dollars de recettes fiscales, soit environ 1,2 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable. Ces recettes incluaient plus de 40,1 milliards de dollars recueillis pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations.

Nous sommes une entreprise diversifiée et complexe, dont le budget est de plus de trois milliards de dollars et qui emploie presque un quart de toute la fonction publique du Canada.

À nos frontières, nous avons accueilli plus de 102 millions de voyageurs et traité 10,8 millions de mainlevées commerciales dans plus de 480 bureaux de douane. Nous avons soutenu les intérêts de milliers d'entreprises canadiennes à l'échelle internationale et effectué le paiement de crédits et de prestations dont le montant a atteint plus de 11 milliards de dollars, à plus de 10,4 millions de Canadiens. Nous avons traité plus de 23 millions de déclarations de revenus de particuliers et de fiducies, de même que 1,6 million de déclarations de revenus de sociétés. Nous avons servi près de 2,5 millions d'entreprises qui versent régulièrement la TPS et la TVH. Dernièrement, nous avons corrigé une erreur de longue date dans la préparation des renseignements sur la répartition de l'impôt provincial qui a donné lieu à des paiements en trop cumulatifs d'environ 3,4 milliards de dollars à certaines provinces pour les années d'imposition 1993 à 1999.

Nous avons également poursuivi un programme de changement dynamique comprenant les Orientations futures, une initiative de consultation approfondie visant à examiner nos services et programmes actuels et nos relations avec nos principaux groupes de clients : les petites et moyennes entreprises, les grandes entreprises, les particuliers et bénéficiaires de prestations, et les organismes de bienfaisance. Nous avons continué à jouer un solide rôle de chef de file dans la mise en oeuvre du Gouvernement en direct, renforçant ainsi la première place du Canada en matière de cybergouvernement.

Nous nous sommes efforcés d'améliorer notre reddition de comptes à l'égard des services que nous fournissons à d'autres ministères et à nos partenaires provinciaux et territoriaux. En offrant des services de qualité à un coût inférieur à ces partenaires, nous réalisons de nouvelles activités, ce qui permet de réduire le doublage des services et de relever le niveau d'observation des lois fiscales et douanières par les entreprises.

Au cours de l'année 2001-2002, nous avons poursuivi nos efforts pour offrir le meilleur service possible tout en assurant une exécution responsable, dans le cadre de notre enveloppe budgétaire. En même temps, nous avons répondu de façon opportune et cohérente aux défis imprévus et considérables posés par notre contexte opérationnel.

NOTRE RENDEMENT GLOBAL

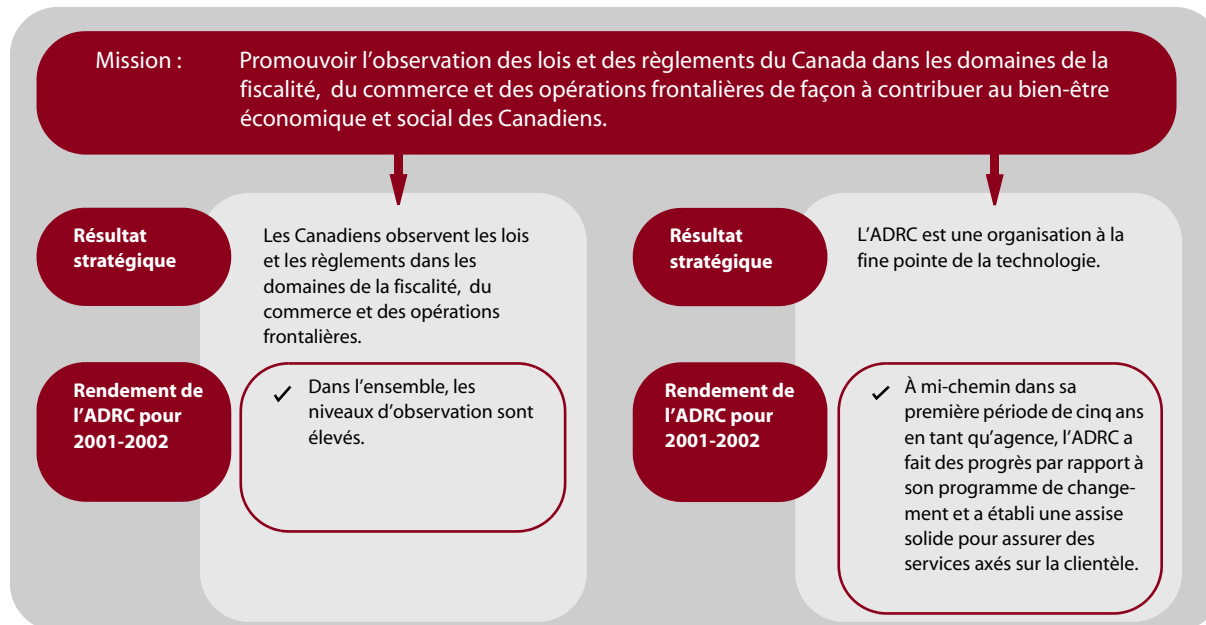
En bout de ligne, nous sommes d'avis que nous avons répondu aux attentes élevées établies dans le *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004* à l'appui de notre mission, en maintenant ou en dépassant dans de nombreux cas notre rendement de l'an dernier et en assurant le suivi relativement à bon nombre des secteurs devant faire l'objet d'améliorations. Par ailleurs, nous n'avons pas encore atteint les normes de rendement que nous nous étions fixées dans certains domaines et nous devons donc poursuivre nos efforts.

Dans l'ensemble, notre rendement est primordial pour ce qui est d'atteindre les deux résultats stratégiques établis dans notre Plan d'entreprise :

- Les Canadiens observent la législation fiscale et douanière : c'est ce résultat que visent nos principales activités quotidiennes.
- L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie : elle adhère à un programme de changement destiné à améliorer son exploitation et ses services, conformément au Plan d'entreprise.

Le [tableau 1](#) présente une évaluation de notre rendement par rapport à ces deux résultats.

Tableau 1 : Rendement par rapport à nos résultats stratégiques



En ce qui concerne notre rendement par rapport au premier résultat stratégique, nous nous attendons à ce que les niveaux d'observation demeurent généralement élevés. Nous continuons d'atteindre ce résultat stratégique. Notre évaluation des principaux indicateurs de l'observation que sont la production de déclarations, l'inscription, les opérations frontalières, les paiements et les déclarations indique que la vaste majorité des entreprises et des particuliers canadiens observent la législation fiscale et douanière. En faisant fond sur l'assise déjà solide de l'année précédente, nous avons connu des améliorations relativement à la plupart des indicateurs de l'observation.

Dans le cas du deuxième résultat stratégique, nous prévoyons que la prestation de services axés sur la clientèle sera rehaussée grâce à la mise en oeuvre efficace et opportune du programme de changement de l'ADRC. À mi-chemin dans notre première période de cinq ans en tant qu'agence, nous continuons à faire de solides progrès par rapport au programme de changement que nous avons entrepris lorsque nous sommes devenus une agence et que nous avons précisé dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Nous avons mis en place les outils nécessaires aux changements importants touchant la façon dont nous fournissons nos services. Ces outils permettront à nos clients et aux intervenants de commencer à voir des résultats dans les points de service.

Pour en savoir davantage sur le rendement de l'ADRC par rapport à ses résultats stratégiques, consultez le [tableau 5](#) à la [page 1-25](#) et le [tableau 6](#) à la [page 1-28](#).

FAITS SAILLANTS DU RENDEMENT

La section qui suit présente les faits saillants du rendement de nos secteurs d'activité, en fonction de nos deux résultats stratégiques : **Observation** – que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières; et **Innovation** – que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie. Dans plusieurs secteurs, nous sommes parvenus à obtenir d'excellents résultats ou des réussites remarquables. Dans d'autres, où nous n'avons pas atteint ou atteint en grande partie les résultats attendus que nous avons établis dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*, nous avons pris des mesures pour combler les lacunes, ou des plans sont en voie d'élaboration.

On trouvera un résumé complet de notre rendement dans tous les secteurs d'activité à l'annexe A, intitulée « [Fiche de rendement de l'ADRC](#) » à la [page 1-129](#). Il s'agit d'un résumé de notre rendement par rapport aux six résultats intermédiaires à l'appui de la réalisation de nos objectifs de base et de nos objectifs de changement. Chacun de ces six résultats intermédiaires est expliqué dans la section des Principaux points du présent rapport, commençant à la [page 1-38](#).

Faits saillants du rendement – Réussites remarquables

Gérer le continuum de l'observation

- | | Page |
|--|------|
| ✓ Nous avons réagi de façon immédiate et efficace aux attaques terroristes du 11 septembre 2001 , un événement tragique sans précédent qui nous a fait appliquer le niveau d'alerte maximal et renforcer la sécurité aux postes frontaliers terrestres. Cet événement a confirmé la nécessité de poursuivre l'orientation donnée dans le <i>Plan d'action des douanes</i> et d'accélérer la mise en oeuvre d'initiatives clés à l'appui de la récente Déclaration sur la frontière intelligente Manley-Ridge. | 1-76 |
| ✓ Plus de 99 % des 22,8 millions de déclarations de revenus des particuliers T1 reçues au cours de l'année d'imposition 2001 ont été traitées de façon efficace et à temps , ce qui signifie que nous avons dépassé notre rendement des deux dernières années. | 1-46 |
| ✓ Plus de 99 % des 34 millions de paiements de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et des 33 millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH ont été faits à temps , soit une hausse par rapport à notre excellent rendement des années précédentes. | 1-66 |
| ✓ Nous avons terminé la mise en oeuvre du traitement de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR), ce qui représente un des changements les plus fondamentaux en 25 ans touchant la législation fiscale , pour inclure toutes les provinces (à l'exception du Québec) et les trois territoires. Grâce à l'ICSR, les provinces et territoires ont une plus grande marge de manoeuvre quant à la façon d'adapter leur politique en matière d'impôt afin qu'elle reflète leurs politiques fiscales et sociales. | 1-42 |
| ✓ Nous avons réagi rapidement pour augmenter les ressources et combler les lacunes liées au rendement qui ont été relevées l'an dernier et pour atteindre les nouveaux résultats attendus en matière de production de recettes, en respectant la majorité de nos engagements pris à l'égard du gouvernement du Canada . Nous avons pu recruter et former de nouveaux employés tout en tenant compte des priorités concurrentes et de l'impact du 11 septembre. | 1-54 |
| ✓ Nous avons réalisé des progrès importants dans la révision de la Loi sur l'accise et de la Loi sur la taxe d'accise . Nous avons mené un important examen avec le ministère des Finances pour réviser les dispositions fédérales de la <i>Loi sur l'accise</i> et de la <i>Loi sur la taxe d'accise</i> régissant l'alcool et les produits du tabac. Cette révision vise à remplacer la structure désuète d'administration et d'exécution par un régime moderne reflétant les pratiques actuelles. | 1-52 |



Faits saillants du rendement – Réussites remarquables (suite)

Innover pour l'avenir

- | | Page |
|--|--------------------------------------|
| <p>✓ Nous avons réalisé des gains considérables dans la transformation continue de nos activités pour fournir aux Canadiens des services intégrés, harmonisés et axés sur la clientèle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership concernant l'initiative Gouvernement en direct (GED) – Le taux de 39 % des déclarations de revenus produites par voie électronique durant l'année d'imposition 2001 nous positionne bien pour atteindre un taux de 50 % l'année prochaine. Nous travaillons également à acquérir la capacité de traiter électroniquement 75 % des déclarations de revenus au cours des prochaines années. De plus, nous avons reçu moins d'appels concernant l'impôt, ce qui semble indiquer que nos autres canaux de service contribuent à réduire le besoin de nos clients de nous appeler pour obtenir des renseignements. • Perception positive continue de l'ADRC par le public – Les résultats du Sondage annuel de l'ADRC de 2001 suggèrent que davantage de Canadiens (68 % par rapport à 61 % l'an dernier) sont d'avis que l'ADRC fait du bon travail dans l'ensemble, y compris 12 % (par rapport à 9 % en 2000) qui considèrent qu'elle fait du très bon travail. Nous reconnaissons que cette augmentation peut être due au fait que les Canadiens avaient tendance à appuyer davantage le gouvernement après le 11 septembre. • Vision du service liée aux Orientations futures pour l'ADRC – Notre processus de consultation le plus approfondi visant l'examen de nos relations avec nos principaux groupes de clients a prouvé que nous sommes sur la bonne voie en ce qui a trait à nos principaux services. | <p>1-46</p> <p>1-139</p> <p>1-56</p> |
| <p>✓ La vérificatrice générale a souligné que notre premier Rapport annuel était « un début impressionnant » et démontrait notre engagement à rendre compte de nos résultats de façon transparente au Parlement et aux Canadiens. Nous avons également établi des accords de rendement pour plus de 3 000 gestionnaires et 30 000 employés, définissant nos attentes quant au rendement nécessaire pour atteindre les objectifs et résultats globaux.</p> | <p>1-104</p> |
| <p>✓ En ce qui concerne la mise en oeuvre de notre régime des ressources humaines, nous avons fait des progrès considérables dans les domaines de la gestion du rendement et du perfectionnement des employés. Un nouveau groupe de la gestion a été mis sur pied, reconnu et rémunéré en conséquence, pour appuyer le rôle clé que jouent nos gestionnaires des points de service et créer un environnement où le service est au premier plan. Nous avons aussi élaboré plus de 25 000 plans d'apprentissage individuels – la clé du maintien d'un personnel bien informé et qualifié.</p> | <p>1-106</p> |
| <p>✓ Nous avons réalisé des progrès appréciables quant à la réforme et au renouvellement administratifs. Nous avons mis en place une infrastructure pour réaliser des gains de rendement administratif qui donneront lieu à des économies d'au moins 50 millions de dollars durant la période comprise entre 2002 et 2006. Nous avons établi l'ordre de priorité pour rationaliser les politiques et les programmes administratifs clés et pour réaliser des gains de rendement dans des domaines tels les approvisionnements, la gestion du matériel, l'établissement du budget et l'établissement des coûts.</p> | <p>1-32</p> |

Principaux secteurs à améliorer : voir la page suivante.

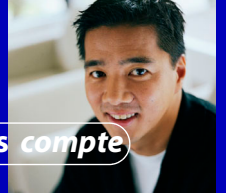
Faits saillants du rendement – Principaux secteurs à améliorer

Gérer le continuum de l'observation

- | | Page |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Un enjeu important l'an dernier a été la baisse de notre crédibilité auprès des provinces à la suite de la découverte d'une erreur dans l'application d'environ 3,4 milliards de dollars de remboursement de gains en capital gagnés par les fiducies de fonds communs de placement (le dossier des T3) pour les années d'imposition 1993 à 1999. Nous avons depuis instauré des mesures correctives qui ont eu un effet positif sur la confiance des intervenants. En tant qu'organisation apprenante, nous utilisons cet incident pour améliorer notre capacité interne de gestion du risque. | 1-110 |
| <ul style="list-style-type: none">• Nous avons peu progressé pour mieux respecter nos normes de service, car nous avons atteint ou atteint en grande partie moins de la moitié de nos 36 normes. Nous devons faire des améliorations dans des secteurs clés comme les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu, les déclarations de revenus des sociétés T2 et notre capacité de surveiller nos résultats. Nous avons ajouté ou modifié quelques normes, mais celles ayant trait à l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques et à la correspondance sont toujours en voie d'élaboration. | 1-135 |
| <ul style="list-style-type: none">• Nos progrès sont toujours lents pour ce qui est d'empêcher la détérioration continue du rapport entre les comptes débiteurs et les recettes brutes. Nos perceptions fiscales totales ont, par rapport aux montants impayés au titre des impôts et des taxes, dépassé de 12,8 % notre engagement envers le gouvernement du Canada. Toutefois, les comptes débiteurs ont augmenté, en raison notamment d'arrivages de nouveaux comptes plus importants que prévu. | 1-48 |
| <ul style="list-style-type: none">• Bien que nous ayons pu réduire des arriérés, notre rendement quant au traitement des déclarations de revenus des sociétés a baissé par rapport aux années antérieures. Notre rapidité de traitement des déclarations de revenus des sociétés a été inférieure à notre norme révisée voulant que 75 % des déclarations soient traitées dans les 50 jours et 90 % dans les 90 jours. | 1-46 |
| <ul style="list-style-type: none">• Bien qu'il y ait eu des améliorations, le règlement des différends liés aux appels exige encore trop de temps, soit entre 102 et 304 jours civils non consécutifs en moyenne. À la suite d'un examen exhaustif au début de 2002-2003, nous avons établi des objectifs pour accroître la rapidité au cours des trois prochaines années. Nous devons également continuer à progresser pour surveiller la qualité et l'uniformité des décisions concernant l'application des dispositions en matières d'équité. | 1-92 |
| <ul style="list-style-type: none">• Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mesurer de façon fiable et uniforme les coûts et autres aspects de nos opérations. En ce qui concerne les ressources humaines (RH) et la gestion financière en particulier, les vieux systèmes nuisent à notre capacité de prendre des décisions stratégiques fondées sur des données fiables et exhaustives sur les coûts et les résultats. | 1-110 |

Innover pour l'avenir

- | | |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Pour terminer la mise en place des éléments clés du régime des RH de l'ADRC, nous avons besoin d'un plan exhaustif allant jusqu'en 2004-2005, particulièrement dans les domaines de la dotation axée sur les compétences, de l'apprentissage en première ligne, de la rémunération et des langues officielles. | 1-106 |
| <ul style="list-style-type: none">• Nous sommes en retard dans la mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée comme système de mesure du rendement de l'ADRC. La mise en oeuvre complète de la fiche d'évaluation équilibrée est essentielle pour fournir à nos employés les bons renseignements au bon moment et les habiliter à prendre des décisions éclairées au sujet des programmes que nous réalisons. | 1-104 |
| <ul style="list-style-type: none">• Nous avons fait des progrès réels pour ce qui est d'accroître nos partenariats avec les provinces et territoires, mais nous reconnaissons qu'il nous faut envisager des changements plus importants d'ici l'examen du Parlement après nos cinq ans d'existence. Nous travaillerons à élargir l'administration des programmes fiscaux pour le compte des provinces. | 1-106 |



ACCROÎTRE NOTRE RENDEMENT

En tant qu'organisation apprenante, nous sommes déterminés à tirer des connaissances de nos expériences pour aborder de façon efficace les secteurs où nous devons apporter des améliorations. Dans le Rapport annuel de l'an dernier, nous avons élaboré un Plan d'amélioration du rendement établissant des initiatives clés et les délais pour leur mise en oeuvre. Nous rendons compte de nos progrès par rapport au plan à l'échelle de l'Agence dans la section « Avancer », à la [page 1-115](#), et pour chaque secteur d'activité dans la section des Principaux points. Dans l'ensemble, comme le démontrent les Faits saillants du rendement, nous suivons le rythme des engagements que nous avons pris pour accroître notre rendement. Toutefois, nous avons pris du retard quant à la mise en place de la fiche d'évaluation équilibrée.

Pour accroître notre rendement l'an prochain, nous avons de nouveau établi des stratégies et des initiatives claires et mesurables; celles-ci sont incluses dans notre *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* et dans les mises à jour de notre Plan d'amélioration du rendement. Dans certains cas, des mesures correctives ont déjà été instaurées. Dans d'autres secteurs, il faudra encore plusieurs années pour atteindre nos objectifs. Cependant, en vue de continuer à augmenter notre rendement, nous équilibrons nos efforts entre la transformation de notre façon de fournir les services et la nécessité de réaliser notre principale mission, soit de promouvoir l'observation des lois et des règlements.





Rapport sur le rendement de l'ADRC

NOTRE MISSION

Notre mission n'a pas changé depuis que nous sommes devenus une agence, il y a deux ans. Nous sommes tous encore plus déterminés à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens, en continuant à promouvoir l'observation des lois dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.

Ce qui a changé, c'est la façon dont nous réalisons cette mission. Nous disposons maintenant de la souplesse nécessaire pour trouver de meilleurs moyens de travailler avec nos employés en vue d'obtenir des résultats concrets pour nos clients et nos partenaires. Nous avons également comme mandat d'examiner nos processus et systèmes administratifs afin de mettre en oeuvre des solutions novatrices qui nous rendront plus efficaces et productifs — ce que les Canadiens attendent de nous.

Notre souplesse accrue et notre mandat élargi pour l'innovation s'accompagnent du défi d'établir un juste équilibre entre la prestation des bons services au bon prix et l'atteinte d'un niveau élevé d'observation des lois dont nous assurons l'exécution. Peu d'autres organisations offrent autant de services aux Canadiens et ont autant de rapports avec eux. Il est donc essentiel que nous trouvions le juste équilibre — notre rendement peut influencer les attitudes du public à l'égard du gouvernement en général. Nous devons, en outre, nous efforcer de communiquer avec les Canadiens d'une manière démontrant les niveaux les plus élevés d'intégrité, de professionnalisme, de respect et de collaboration.

Peu d'autres organisations offrent autant de services aux Canadiens et ont autant de rapports avec eux.

Étant donné que nous sommes une des plus grandes organisations du gouvernement fédéral, une grande part de notre succès provient de notre capacité de travailler avec nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Nos partenaires comptent sur nous pour les appuyer dans la prestation de leurs programmes, c'est-à-dire administrer un ensemble complexe de plus de 185 lois, règlements, mesures incitatives, crédits, surtaxes et conventions internationales, notamment la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise*, la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur les douanes*. Ils nous font également confiance pour ce qui est d'évaluer les nouvelles limites en matière de prestation de services et de reddition de comptes à l'égard de notre rendement, et de partager avec eux notre expérience et notre savoir.

Il nous reste encore du travail à faire avant d'atteindre le plein potentiel du programme de changement que nous avons entrepris. Toutefois, nos réalisations au cours des deux dernières années nous ont donné la capacité d'aller de l'avant pour relever de nouveaux défis et faire preuve de leadership sur le plan de l'excellence en matière de service et de gestion.

Le [tableau 2](#) illustre le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et des rapports. Ce cadre donne une perspective stratégique sur ce que nous faisons et il énonce pourquoi et comment nous le faisons. Il regroupe donc les éléments à long terme de l'assise stratégique de l'ADRC, y compris notre mission, notre vision et les objectifs à l'appui. Le cadre, qui repose sur ces éléments, illustre aussi les résultats stratégiques que nous visons à obtenir : l'innovation et l'observation. Ces résultats sont précisés davantage par des énoncés des résultats de niveau intermédiaire, que nous poursuivons au moyen d'objectifs de base et d'objectifs de changement.

Tableau 2 : Cadre stratégique pour la planification et les rapports

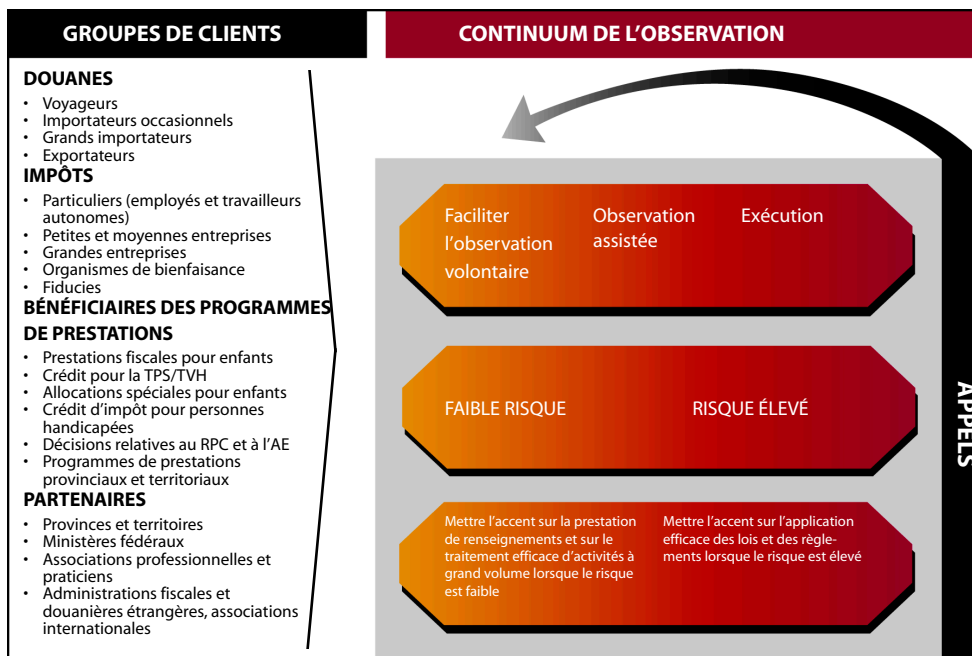
AFIN DE RÉALISER NOTRE :		
<p>MISSION : Promouvoir l’observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d’un service de qualité et à des mesures d’exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.</p> <p>VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l’intégrité, l’équité et l’innovation dont elle fait preuve dans l’administration de programmes de grande qualité, mais néanmoins abordables. Notre esprit progressiste encouragera la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l’union économique.</p>		
NOUS POURSUIVONS :		
Six objectifs stratégiques		
Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l’entreprise efficaces
AFIN D’ATTEINDRE :		
Deux résultats stratégiques		
Observation	Innovation	
Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.	L’ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.	
NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :		
Résultats d’importance intermédiaire		
Secteurs d’activités	<p style="text-align: center;">Services fiscaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens paient leur juste part d’impôts et de taxes, et l’assiette fiscale est protégée. 	<p style="text-align: center;">Services des douanes</p> <ul style="list-style-type: none"> La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.
	<p style="text-align: center;">Programmes de prestations et autres services</p> <ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit. 	<p style="text-align: center;">Programmes de prestations de prestations et autres services</p> <ul style="list-style-type: none"> Les provinces et les territoires ainsi que d’autres ministères considèrent l’ADRC comme un important fournisseur de services.
	<p style="text-align: center;">Appels</p> <ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours. 	<p style="text-align: center;">Gestion et orientation organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.
LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :		
Objectifs de base		Objectifs de changement
<ul style="list-style-type: none"> Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives Programmes d’exécution équitables, responsables et efficaces Application diligente et cohérente des principes d’équité Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l’observation pour nos clients Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés 		<ol style="list-style-type: none"> Transformation de nos activités principales Réforme et renouvellement des ressources humaines Réforme et renouvellement administratifs Gestion transparente axée sur les résultats
ET NOTRE RENDEMENT SERA MESURÉ À L’AIDE DE LA FICHE D’ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE AINSI QUE D’AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT		

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Afin de réaliser notre mission, qui consiste à promouvoir l'observation de la législation dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, nous avons recours à une combinaison de stratégies axées sur l'adoption de mesures d'exécution responsables et sur les services, et appuyées par la gestion du risque. Notre approche globale met l'accent sur la facilitation de l'observation volontaire des lois et des règlements. Nous partons de la prémisse que la plupart des gens et des entreprises sont honnêtes et que, s'ils en ont l'occasion et qu'on leur offre les outils nécessaires, ils observeront volontairement la loi. Cette hypothèse est la pierre angulaire du régime des douanes et du régime fiscal, et notre expérience a confirmé notre position au fil des ans.

Comme l'illustre le [tableau 3](#), tous les services que nous offrons et toutes les activités que nous exécutons se situent le long d'un continuum : 1) aider les Canadiens à respecter l'obligation d'observer la loi, lorsque le taux d'observation volontaire est considéré comme élevé en général; 2) gérer l'observation assistée des lois et des règlements, qui prévoit des contrôles supplémentaires (p. ex. des vérifications) pour veiller à ce que la loi soit bien comprise et respectée; 3) mener des activités d'exécution visant à contrer l'évasion fiscale et la contrebande. Un système de règlement des différends visant à offrir un recours équitable et impartial sous-tend le continuum de l'observation.

Tableau 3 : Continuum de l'observation

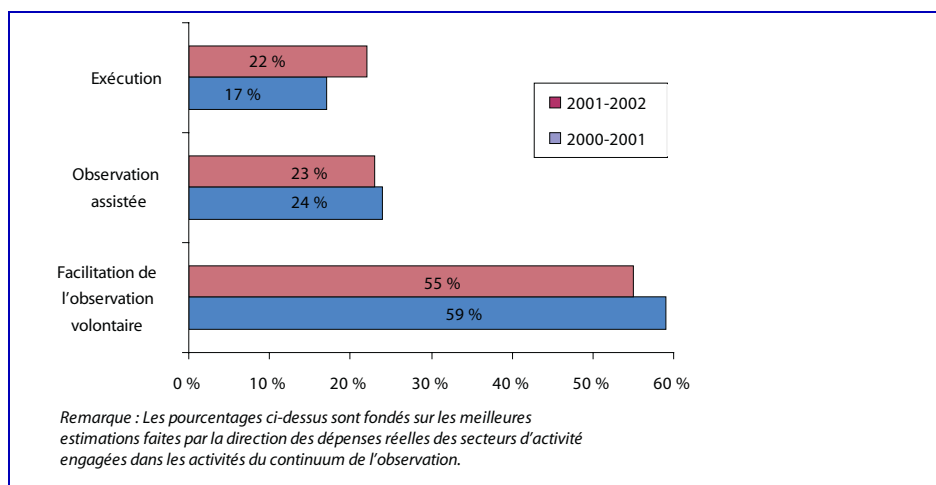


Pour gérer le continuum de l'observation, nous devons établir un équilibre entre les intérêts personnels et l'intérêt public (que nous offrons, d'une part, des services de qualité supérieure répondant aux besoins des gens, ou que nous appliquons, d'autre part, la loi de façon responsable). Il n'est pas facile de trouver l'équilibre, particulièrement dans un milieu en évolution. Lorsque le risque d'inobservation est élevé, nous devons adapter notre combinaison de stratégies liées à l'exécution des programmes pour nous assurer que, dans l'ensemble :

- l'équité et l'intégrité de notre régime fiscal sont protégées à l'avantage de tous les Canadiens;
- la circulation des marchandises à la frontière se fait conformément aux accords commerciaux;
- les Canadiens reçoivent les prestations et les paiements auxquels ils ont droit;
- que la santé et la sécurité des Canadiens sont protégées à l'aide de mesures de contrôle responsables à la frontière et aux points d'entrée.

Le [tableau 4](#) donne une estimation de la façon dont nous avons réparti nos ressources le long du continuum de l'observation. La majeure partie des 3,4 milliards de dollars dépensés en 2001-2002 pour l'exploitation des programmes réguliers a été consacrée à la facilitation. Dans l'ensemble de l'ADRC, environ 55 % des ressources ont été affectées aux services à la clientèle, notamment au traitement des déclarations de revenus et des demandes de prestations, ainsi qu'aux formalités douanières pour les voyageurs et le dédouanement des marchandises. L'ADRC a aussi affecté 23 % de ses ressources totales à des activités d'observation assistée, comme des examens, des vérifications et des examens secondaires des douanes. Les activités d'exécution (recouvrement des recettes, enquêtes criminelles, perquisitions, saisies, etc.) comptent pour 22 % du total des ressources. L'attribution des ressources de cette année est largement semblable à celle de l'année dernière, mais des ressources ont été ajoutées pour la nouvelle technologie et d'autres activités d'exécution, surtout en raison des événements du 11 septembre. Nous continuons de privilégier la facilitation de l'observation volontaire, qui est la pierre angulaire de notre programme d'observation.

Tableau 4 : Ressources de l'ensemble de l'ADRC affectées au continuum de l'observation



La façon dont nous gérons le continuum de l'observation est cruciale pour la réalisation de notre principal résultat stratégique — que les Canadiens observent la législation dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières — et représente l'un des deux thèmes centraux autour desquels notre rapport s'articule. Notre gestion du continuum de l'observation est de beaucoup facilitée par la présence d'un fondement législatif solide, par la collaboration de plus de 1,4 million d'employeurs qui retiennent et versent l'impôt sur le revenu qu'ils déduisent du salaire de leurs employés, par la collaboration d'environ deux millions d'entreprises qui versent périodiquement la TPS/TVH, par les entreprises, les voyageurs et les négociants qui versent d'autres droits et taxes, et par l'appui de nos partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et internationaux.

Évaluation de l'observation : Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada aujourd'hui. Environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont déclarées et payées sans activités de vérification et de recouvrement. Cette donnée statistique prend plus d'importance lorsqu'on l'examine par rapport aux cinq principaux indicateurs de l'observation : la production de déclarations, l'inscription, les douanes, le versement et la déclaration.

Comme le montre le [tableau 5](#), la proportion de Canadiens qui se conforment aux exigences est élevée. Beaucoup de Canadiens n'ont pas l'obligation légale de produire des déclarations de revenus, par exemple, parce qu'ils n'ont pas un revenu suffisamment élevé et qu'ils ne sont assujettis à aucune disposition spéciale (p. ex. dispositions d'immobilisations) les obligeant à produire une déclaration.

Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada.



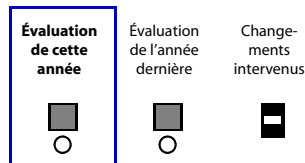
Rapport sur le rendement de l'ADRC

Tableau 5 : Énoncé de résultat stratégique – Promotion de l'observation

Mission : Promouvoir l'observation des lois et des règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Résultat stratégique : Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.

Résultats réels pour 2001-2002 : Dans l'ensemble, les niveaux d'observation continuent d'être élevés par rapport à 2000-2001.



Démontrés par :

- Observation en matière de production des déclarations** – La plupart des particuliers et des entreprises canadiennes produisent leurs déclarations de revenus à temps, sans intervention directe de l'ADRC. Par exemple, 91,9 % de tous les Canadiens âgés de 18 ans et plus produisent à temps leurs déclarations de revenus des particuliers, une hausse par rapport au taux de 91,6 % de l'année dernière. En outre, 91,9 % de toutes les entreprises constituées en sociétés imposables produisent leurs déclarations de revenus à temps (91,8 % l'année dernière). De façon semblable, 90,3 % de toutes les entreprises canadiennes inscrites auprès de l'ADRC produisent leurs déclarations de TPS/TVH à temps, une hausse par rapport au taux de 89,7 % de l'année dernière.
- Observation en matière d'inscription** – Nous estimons que 83,2 % de toutes les entreprises canadiennes connues se sont inscrites aux fins de la TPS/TVH*, une hausse par rapport au taux de 78,2 % de l'année dernière. Le niveau d'observation des exigences en matière d'inscription est raisonnablement élevé, compte tenu du fait que bon nombre d'entreprises ne sont pas tenues de s'inscrire parce que leur revenu est inférieur au seuil d'inscription.
- Observation en matière de douane et d'administration des politiques commerciales** – Les résultats des tests sur échantillonnage, bien qu'ils ne soient pas encore fiables au plan statistique, indiquent que le niveau général d'observation des exigences douanières est raisonnablement élevé. Ces résultats indiquent des taux d'observation allant de 91 % à 97 % dans nos échantillons de voyageurs et de marchandises commerciales entrant au pays par voie aérienne ou terrestre, ce qui représente la majorité des entrées au pays. Une analyse préliminaire d'échantillons de transactions visant trois secteurs prioritaires de marchandises indique que le niveau d'observation de certaines exigences commerciales n'est peut-être pas aussi élevé que nous l'avions prévu.
- Observation en matière de versement** – 90,3 % des particuliers imposables et 91,4 % des sociétés imposables paient leur impôt déclaré à temps (comparativement à 89,2 % et à 91,3 % respectivement l'année dernière). Environ 2,5 millions d'entreprises* ont perçu plus de 62 milliards de dollars de TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services et ont versé le montant net qui était payable à l'ADRC.
- Observation en matière de déclaration** – L'inobservation des exigences en matière de déclaration prend plusieurs formes, allant des omissions ou erreurs non intentionnelles à la contrebande et à l'évasion fiscale. Ainsi, plutôt que de tenter d'estimer les niveaux généraux d'inobservation, comme le manque à gagner sur le plan fiscal ou la somme totale liée aux activités de contrebande — ce qui est très difficile —, nous nous fions aux données provenant de nos programmes d'observation et à d'autres outils de mesure indirects pour faire une évaluation qualitative. Selon notre jugement, fondé sur notre expérience ainsi que sur les éléments de preuve et les estimations disponibles, les taux d'inobservation se maintiennent généralement à des niveaux relativement faibles, comparables à ceux des années précédentes et à la situation dans d'autres pays. Cette affirmation repose sur le fait que nous disposons d'un système de contrôles rigoureux (annexe D à la page 1-141), qui favorise la déclaration exacte des données fiscales et commerciales tout en facilitant la détection précoce des erreurs de déclaration.

Pages Réf.

1-42

1-42

1-78

1-42

1-50

Légende

- Les résultats attendus ont été atteints. L'évaluation est fondée sur des données fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.
- L'évaluation est fondée sur des données assez fiables.
- Les résultats attendus n'ont pas été atteints.
- L'évaluation est fondée sur des données peu fiables.
- Changement dans le rendement
- Rendement inchangé

Pour plus de renseignements sur ce système d'évaluation, consultez la page 1-129.

* Les entreprises résidant au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC et qui verse par la suite le montant net payable.

Bien que certaines de ces personnes produisent une déclaration pour pouvoir toucher des prestations sociales, comme la prestation fiscale canadienne pour enfants et le crédit pour la TPS/TVH, d'autres n'ont pas droit à ces prestations ou n'en veulent pas. Selon les statistiques les plus récentes, 91,9 % de tous les Canadiens âgés de 18 ans et plus ont produit à temps une déclaration de revenus des particuliers au cours de l'année d'imposition 2000, soit une augmentation par rapport au taux révisé de 91,6 % en 1999. Ce taux d'observation des exigences en matière de déclaration est très élevé, compte tenu du fait que les particuliers ne sont pas tous tenus de produire une déclaration. Le taux d'observation des exigences en matière de versement est également élevé parmi les Canadiens, plus de 90 % des particuliers imposables ayant payé l'impôt exigible en temps voulu pour l'année 2000. Ce taux représente une augmentation d'environ 1 % par rapport au pourcentage révisé de l'année précédente.

Le niveau d'observation des sociétés en matière de production de déclarations et de versement a aussi été raisonnablement élevé au cours de l'année d'imposition 2000. Du nombre estimatif de 1,42 million d'entreprises constituées en sociétés au cours de cette année-là, un peu plus d'un million (71,2 %) ont produit une déclaration T2 à temps. Même si ces chiffres indiquent qu'un nombre appréciable de sociétés ne produisent pas leur déclaration T2 à temps, bon nombre de ces déclarants retardataires ne sont pas imposables. De toutes les sociétés imposables, nous estimons que 91,9 % ont produit une déclaration en temps voulu. La plupart des sociétés imposables qui produisent une déclaration paient également leur impôt déclaré à temps. Selon nos estimations, 91,4 % d'entre elles ont fait un versement en temps voulu pour l'année d'imposition 2000, un pourcentage à peu près identique au pourcentage révisé pour l'année précédente.

Nous avons fait des estimations du taux d'inscription des entreprises canadiennes au programme de la TPS/TVH. Plus particulièrement, nous estimons que 83,2 % de toutes les entreprises canadiennes se sont inscrites aux fins de la TPS/TVH en 2000-2001 (les entreprises résidant au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC). Ce taux représente une augmentation de la participation de 5 % par rapport à l'année précédente. Nos chiffres indiquent un degré d'observation raisonnablement élevé en matière d'inscription, particulièrement compte tenu du fait que bon nombre d'entreprises ne sont pas tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH parce que leurs revenus bruts sont inférieurs au seuil d'inscription. Parmi toutes les entreprises inscrites auprès de l'ADRC aux fins de la TPS/TVH, 90,3 % ont produit leurs déclarations à temps en 2000-2001, ce qui représente une hausse par rapport au taux de 89,7 % de l'année précédente. Nous ne pouvons pas encore estimer le niveau d'observation en matière de versement pour la TPS/TVH, mais nous remarquons que, chaque année, environ 2,5 millions d'entreprises (y compris celles du Québec) perçoivent plus de 62 milliards de dollars de TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services et en versent le montant net qui est payable à l'ADRC.

Nous avons récemment terminé la deuxième année d'un cycle d'échantillonnage de trois ans dans un effort continu visant à mesurer les taux généraux d'observation à la frontière, par mode, au moyen d'échantillons aléatoires. Différents postes frontaliers sont ciblés au cours de chaque année du cycle, et les résultats peuvent varier d'une année à l'autre pour diverses raisons, notamment en raison des différences entre les postes frontaliers et du nombre limité ceux-ci dans l'échantillonnage. Cependant, lorsqu'ils sont examinés ensemble, les résultats fournissent au moins une certaine indication du niveau d'observation par mode. D'après ces chiffres et d'autres renseignements, nous sommes d'avis que les voyageurs et les négociants observent généralement la législation douanière.

Nous avons examiné les livres comptables d'un échantillon d'importateurs pour vérifier l'observation de la législation commerciale dans trois secteurs prioritaires (le textile et l'habillement, l'acier et la chaussure) en 2000-2001. Une analyse préliminaire des résultats de notre examen révèle que les taux d'erreur concernant le classement des marchandises et l'évaluation des transactions commerciales pourraient être plus élevés que nous l'avions prévu dans ces secteurs. Une analyse plus poussée permettra d'évaluer la fiabilité et la représentativité de ces résultats ainsi que le degré d'observation dans d'autres secteurs commerciaux prioritaires. Ainsi, nous pourrions déterminer et régler les cas d'inobservation de la législation commerciale.

L'inobservation des exigences en matière de déclaration prend plusieurs formes, allant des omissions ou erreurs non intentionnelles à la contrebande et à l'évasion fiscale. Par définition, la mesure du niveau global d'inobservation et du manque à gagner qui s'ensuit est coûteuse, imprécise et fait l'objet de toutes sortes d'hypothèses et d'interprétations. C'est pourquoi l'ADRC n'investit pas directement dans ce genre de mesure. Elle se fie plutôt sur une combinaison de données qualitatives et quantitatives dérivées de ses programmes d'observation et d'autres mesures indirectes pour évaluer l'observation dans ce secteur. Notre jugement, fondé sur notre expérience, les preuves dont nous disposons et nos estimations, est que l'inobservation, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans d'autres pays. Notre assurance découle en bonne partie d'un système de contrôle solide (voir l'annexe D à la page 1-141), qui favorise une déclaration exacte des revenus et des données commerciales et facilite la détection rapide des erreurs de déclaration.

Rapport sur le rendement de l'ADRC

Pour chacun de nos secteurs d'activité, nous fournissons des renseignements plus détaillés sur notre rendement en matière de promotion de l'observation dans la section « Principaux points », qui commence à la [page 1-37](#) du présent rapport.



INNOVER POUR L'AVENIR

En février 2002, le gouvernement a lancé la stratégie d'innovation du Canada afin de faire connaître le Canada de par le monde pour sa culture d'excellence, d'apprentissage et d'innovation. L'ADRC partage cet engagement à l'égard de l'innovation, comme le montre un de nos deux résultats stratégiques — que l'ADRC soit considérée comme une organisation à la fine pointe de la technologie.

Nous affectons plus de 12 % de notre budget à notre programme de changement. Cet investissement important exprime notre croyance selon laquelle l'innovation est essentielle à l'atteinte des niveaux plus élevés de rendement nécessaires pour appuyer notre mandat en matière d'observation. Nous sommes maintenant rendus à un stade où nous devons nous assurer que nous récoltons les bénéfices de notre investissement. Nous saurons que nous avons atteint notre objectif lorsque les Canadiens et nos partenaires se fieront à nous comme fournisseur clé de services, et que nos employés atteindront les normes de service que nous avons établies.

Comme le montre le [tableau 6](#) « Énoncé de résultat stratégique – Innovation dans les services » à la page suivante, l'ADRC a établi une assise solide pour assurer des services axés sur la clientèle.

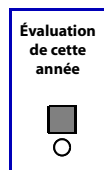
Tableau 6 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation dans les services

Mission : Promouvoir l'observation des lois et des règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Résultat stratégique : L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

Résultats réels pour 2001-2002 :

À mi-chemin dans sa première période de cinq ans en tant qu'agence, l'ADRC a établi une assise solide pour assurer des services axés sur la clientèle.



Démontrés par :

- Le **Sondage annuel de l'ADRC 2001** indique que la plupart des Canadiens (68 % comparativement à 61 % l'année dernière) croient que l'ADRC fait, dans l'ensemble, du bon travail. Même si une part de cette augmentation peut être attribuable au fait que les Canadiens appuyaient davantage le gouvernement après le 11 septembre, nous croyons néanmoins que cette augmentation est pertinente.
- L'année dernière, les résultats concernant la qualité du service de l'ADRC selon le sondage « Les citoyens d'abord » ont démontré une hausse significative de la satisfaction à ce chapitre, soit de 50 à 54 (sur une échelle de 0 à 100) par rapport au niveau de 1998. Les conclusions du prochain rapport seront publiées à temps pour le Rapport annuel de 2002-2003.
- Nous avons continué de progresser dans l'offre de **services intégrés, harmonisés et axés sur la clientèle** aux Canadiens et à d'autres clients, dans la langue officielle de leur choix.
- **Nous avons considérablement réformé et amélioré notre système de gestion des ressources humaines**, en créant le Groupe de la gestion, entre autres, et en élaborant plus de 25 000 plans d'apprentissage individuels pour nos employés.
- **Nous avons fait des progrès modestes au chapitre de nos normes de service, en atteignant ou en atteignant en grande partie moins de la moitié de nos 36 normes existantes.** Nous continuons de travailler à améliorer notre rendement dans un certain nombre de domaines, y compris le traitement des déclarations T2 des sociétés.
- Nous sommes reconnus par le gouvernement fédéral et les organismes internationaux comme un chef de file dans le domaine du **cybergouvernement**.
- Nous avons précisé davantage **la transparence dans nos rapports sur notre programme de changement** dans le présent Rapport annuel, en mettant l'accent sur les quatre objectifs de changement énoncés dans le *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*.
- **Nous avons maintenant pleinement mis en oeuvre la Stratégie en sept points pour l'équité** afin de veiller à ce que notre régime fiscal soit juste et encourage ainsi davantage de Canadiens à s'y conformer. Nous nous efforçons maintenant de surveiller l'application continue de l'équité dans tous nos programmes et services
- **Bien que nous ayons réalisé des progrès réels dans l'établissement de partenariats avec les provinces et les territoires**, notre travail n'est pas encore achevé. Nous travaillerons en vue d'administrer davantage de programmes pour nos partenaires, notamment en élargissant l'administration de programmes fiscaux pour le compte des provinces.

Pages
Réf.

1-139

S/O

1-29

1-106

1-135

1-111

1-110

1-96

1-68

Légende

- Les résultats attendus ont été atteints
L'évaluation est fondée sur des données fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.
L'évaluation est fondée sur des données assez fiables.
- Les résultats attendus n'ont pas été atteints.
L'évaluation est fondée sur des données peu fiables.



Changement dans le rendement
Rendement inchangé

Pour plus de renseignements sur ce système d'évaluation, consultez la [page 1-129](#).



Rapport sur le rendement de l'ADRC

Le Rapport annuel de cette année traduit les progrès que nous avons réalisés, à mi-chemin dans notre première période de cinq ans à titre d'agence, par rapport à l'ambitieux programme de changement décrit dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Ce programme de changement comporte quatre objectifs, soit :

- la transformation de nos activités principales;
- la réforme et le renouvellement des ressources humaines;
- la réforme et le renouvellement administratifs;
- la gestion transparente axée sur les résultats.

Transformation de nos activités principales

Nous transformons nos activités de façon à suivre le rythme des changements qui s'opèrent dans la technologie, dans les pratiques opérationnelles et les pratiques de gestion, dans les priorités du gouvernement et dans les attentes des Canadiens. Notre programme de gestion organisationnelle comporte un élément informatique important qui nous permet de répondre aux attentes des Canadiens qui veulent un service meilleur et plus rapide. Nous sommes reconnus comme chef de file en matière de cybergouvernement.

En effet 39 % des déclarations de revenus des particuliers ont été transmises par voie électronique en 2001-2002, et notre objectif est de pouvoir traiter de 75 % de déclarations transmises selon ce mode dans les prochaines années. Le Canada détient également une impressionnante deuxième place à l'échelle mondiale en matière de prestation de services en ligne dans le secteur du revenu, secteur qui est considéré comme étant le plus complexe et le plus évolué du gouvernement. Ces réussites renforcent notre détermination à démontrer que nous avons la capacité de répondre à des exigences de plus en plus complexes dans les domaines de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Nous transformons nos activités principales de façon à suivre le rythme des changements qui s'opèrent dans notre milieu d'exploitation.

Deux initiatives importantes orientent la transformation de nos activités principales : le Plan d'action des douanes (PAD) et les Orientations futures. Le 28 novembre 2001, le projet de loi S-23 est entré en vigueur, ce qui nous a permis d'aller de l'avant avec de nombreux projets clés du PAD. Les événements du 11 septembre ont démontré que les principes qui sous-tendent le PAD sont fondés; nous accélérons en fait la mise en oeuvre d'initiatives clés à la frontière pour appuyer le récent Accord sur la frontière intelligente entre le Canada et les États-Unis. Forts de notre expérience des consultations entourant le PAD, nous avons entrepris le projet des Orientations futures, qui est le plus ambitieux pour ce qui est de revoir nos relations avec les principaux groupes de clients et notre prestation des services. Les résultats préliminaires du projet confirment que nous sommes dans la bonne voie, en jetant les bases de l'amélioration continue.

Un autre aspect essentiel de la transformation de nos activités consiste à encourager les provinces et les territoires à compter sur nous comme un des leurs principaux fournisseurs de services, en misant sur le travail que nous effectuons pour d'autres et en contribuant à la réduction du coût global des services gouvernementaux pour les Canadiens. Bien que nous ayons réalisé des progrès considérables à ce jour, nous reconnaissons que nous devons aller au-delà des changements marginaux d'ici à l'examen quinquennal du Parlement.

Nous avons renforcé notre obligation de rendre compte aux provinces et aux territoires pour les programmes que nous administrons pour leur compte. Plus particulièrement, nous avons pris rapidement des mesures pour corriger le problème des paiements en trop T3 de manière transparente avec nos partenaires provinciaux. Nous produisons maintenant des rapports annuels pour les provinces et les territoires, et nous organisons des rencontres annuelles avec les ministres des Finances provinciaux et territoriaux concernant l'administration des programmes.

Au cours de la période précédant l'examen quinquennal du Parlement, nous continuerons de chercher à établir de nouveaux partenariats de manière intégrée et selon une orientation axée sur la clientèle. Entre autres choses, dans les années à venir, nous chercherons à administrer plus de programmes pour nos partenaires, notamment en augmentant le nombre de programmes fiscaux que nous administrons pour le compte des provinces. (D'autres renseignements sur le travail que nous effectuons avec nos partenaires peuvent être obtenus en ligne à : www.adrc.gc.ca/rapportannuel.)

Cette année, nous avons terminé la mise en oeuvre de la Stratégie en sept points pour l'équité, guide décrivant de façon concrète comment l'ADRC peut être plus équitable dans ses échanges avec les Canadiens. Nous avons aussi commencé à élaborer un sondage intégré sur la satisfaction des principaux groupes de clients afin de nous assurer que l'ADRC répond aux attentes des Canadiens en matière de services de haute qualité dans tous nos secteurs d'activité (voir l'[annexe C « Mesurer la satisfaction de la clientèle » à la page 1-139](#)). Ce sondage, qui nous permettra d'obtenir des données plus rigoureuses et plus représentatives, comprendra un énoncé des points de référence par rapport auxquels la satisfaction sera évaluée. Plus précisément, nous entreprendrons une étude d'autres secteurs de compétence en vue d'élaborer des points de référence appropriés en matière de rendement pour chaque indicateur. Le Rapport annuel de 2002-2003 donnera les résultats de ce nouveau sondage.

Réforme et renouvellement des ressources humaines

La gestion efficace des ressources humaines (RH) est un défi important que doit relever toute la fonction publique du Canada. Étant donné le rôle essentiel que nos employés jouent relativement à l'atteinte de nos résultats opérationnels, l'ADRC a reconnu dès le départ qu'il était nécessaire d'apporter d'importants changements à son régime des RH pour améliorer de façon considérable son rendement organisationnel. Par exemple, il fallait en moyenne cinq mois pour doter des postes par recrutement externe; notre système de classification était trop complexe et peu efficace; nous manquions d'encouragements visant à récompenser de façon appropriée le bon rendement des employés et de mesures visant à remédier de façon efficace au mauvais rendement; notre système de recours, lent et souvent conflictuel avait une incidence négative sur la productivité de notre organisation.

Nos réalisations appuient une meilleure prise de décisions et une dotation plus rapide et plus souple.

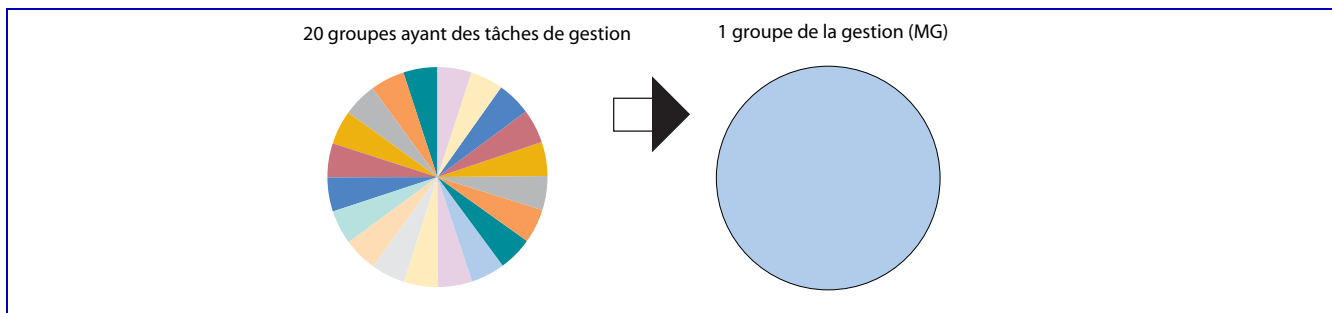
Nous avons accompli beaucoup au cours des deux dernières années, en grande partie parce que nous étions préparés (pour plus de renseignements à ce sujet, se reporter à la [page 1-106](#)). Nous planifions et élaborons la transformation de notre fonction des RH depuis 1998, année où notre loi habilitante a été déposée au Parlement. Nos équipes ont fait des recherches sur les théories et les pratiques exemplaires avant-gardistes et les ont analysées. Elles ont recommandé d'établir un régime des RH personnalisé pour l'ADRC, un régime assez souple pour surmonter efficacement les défis auxquels doit faire face toute la fonction publique. Comme nous sommes un employeur distinct, notre régime met l'accent sur les relations de travail et la rémunération, le renouvellement du personnel, la gestion des carrières et du rendement, l'amélioration de la capacité de gestion, la classification et la gestion des différends.

Nous avons réalisé des progrès importants, et nos collègues de la fonction publique se tournent vers nous pour trouver des idées et des pratiques exemplaires innovatrices. Nous avons élaboré un système de RH axé sur les activités qui confère plus de pouvoirs décisionnels aux gestionnaires, et nous avons annoncé l'instauration d'une politique de rémunération pour l'ADRC qui manifeste notre intention d'être compétitif sur le marché du travail. Nous avons dirigé la mise en place d'un cadre de gestion des RH axé sur les compétences qui comprend des répertoires de candidats préqualifiés. On s'attend à ce que la dotation soit ainsi plus rapide et plus souple, tout en étant équitable. La mise en oeuvre complète de cette nouvelle approche, qui s'étendra sur les prochaines années, fera en sorte qu'il ne sera plus nécessaire de réévaluer les employés pour ce qui est des compétences communes, et fournira le cadre nécessaire à la dotation au moment adéquat. Néanmoins, il reste encore du travail à faire pour améliorer la productivité de nos services de première ligne.

En tant qu'organisation apprenante, nous reconnaissons que nos employés doivent avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre efficacement à un milieu en évolution constante, tout en continuant à fournir le meilleur service qui soit. Nous avons déterminé que chaque gestionnaire aurait une moyenne de dix jours de formation, et nous avons élaboré 25 000 plans d'apprentissage individuels afin de perfectionner davantage les connaissances et les compétences des employés. À ce jour, nous avons donné une formation à plus de 28 000 employés sur la méthode alternative de règlement des conflits (MARC), et nous avons établi un réseau de 13 conseillers en règlement alternatif des conflits. Le nombre de cas de harcèlement est passé d'environ 90 plaintes par année en moyenne sur une période de quatre ans à 46 plaintes en 2001-2002. Nous croyons que cette amélioration est le résultat de notre promotion du dialogue et des programmes à volets multiples de la MARC. Par ailleurs, le nombre de griefs s'est accru de 25 %. Nous élaborerons davantage sur cette situation l'année prochaine. Nous avons également mis en oeuvre un processus de gestion du rendement qui relie plus clairement les attentes en matière de rendement et les objectifs organisationnels, qui traite des options d'apprentissage et du perfectionnement professionnel et qui nous permet de remédier, avec la diligence voulue, aux cas de rendement insatisfaisant des employés.

Notre grande réussite au cours de la dernière année a sans nul doute été, comme l'indique le [tableau 7](#), l'intégration de 20 fonctions de supervision et de gestion différentes en une collectivité de gestion, grâce à la création du Groupe de la gestion (MG). L'ADRC reconnaît maintenant et rémunère en conséquence un groupe clé de 3 200 employés du groupe MG (environ 8 % de nos effectifs permanents). Ce groupe, organisé de façon cohérente, dirigera le programme de changement de l'ADRC en ce qui a trait à la réforme des RH et aux améliorations à apporter aux services de première ligne.

Tableau 7 : Groupe de la gestion intégré et cohérent



Nous nous attendons à tirer de nombreux bénéfices importants de cette nouvelle structure qui place au premier plan la gestion de nos employés. Ces bénéfices comprennent un sens d'appartenance accru au sein de notre collectivité de la gestion, des communications plus claires et plus assidues, et la capacité de mieux appuyer les gestionnaires par l'entremise d'un processus d'apprentissage et d'encadrement plus officiel. Nous avons négocié avec succès des conventions collectives avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et une unité de négociation de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC). Toutes les négociations avec l'IPFPC ont été conclues en juillet 2002. Ces conventions prévoient des récompenses liées au rendement pour une bonne gestion des effectifs, à l'intention des membres de notre groupe MG, une réalisation unique dans la fonction publique. Au cours de la prochaine étape, nous donnerons plus de pouvoirs à nos gestionnaires pour que nos employés des services de première ligne puissent bénéficier des avantages de cette nouvelle structure, ce qui permettra d'améliorer considérablement le rendement au profit de tous les Canadiens.

Tableau 8 : Certains faits importants concernant les RH

- L'ADRC compte plus de 40 000 employés permanents (effectif total de plus de 53 000 employés).
- Les effectifs temporaires ont varié entre un maximum de 12 700 employés en mai 2001 et un minimum de 6 800 employés en janvier 2002.
- Le groupe de la gestion (MG) compte 3 200 membres.
- 25 000 plans d'apprentissage individuels ont été élaborés.
- Dix jours de formation accordés en moyenne à chaque gestionnaire.
- 6,6 % de la masse salariale de l'ADRC est consacrée à la formation et à l'apprentissage.
- Il y a maintenant deux agents négociateurs (six auparavant), et trois conventions collectives (13 auparavant).
- Jusqu'à maintenant, plus de 28 000 employés ont reçu une formation sur la méthode alternative de règlement des conflits; des séances plus poussées ont été données à plus de 2 000 gestionnaires.
- Toutes nos réformes touchant les RH s'appliquent aux employés nommés pour une période déterminée et indéterminée.

Même si le nombre d'employés permanents de l'ADRC est passé de 37 550 le 1^{er} avril 2001 à 40 618 le 1^{er} avril 2002 et que notre taux d'attrition est demeuré faible, soit 3,5 %, nous surveillons la mobilité entre les secteurs de l'ADRC pour mieux comprendre l'incidence du déplacement des employés expérimentés et pour mieux planifier en conséquence. Nous prévoyons que ce problème sera encore plus grave au cours des dix prochaines années, période où nos employés appartenant à la génération de l'après-guerre commenceront à prendre leur retraite. Nous examinerons d'autres organisations pour trouver des pratiques exemplaires et pour comparer notre rendement en matière de planification des RH. Nous examinerons notamment la planification de la relève et les programmes ou activités de transfert de connaissances.

D'autres secteurs qui exigent notre attention sont la fatigue découlant des changements et les pressions liées à la charge de travail, ainsi que la nécessité de continuer à bâtir des relations de travail positives avec nos syndicats et nos collègues des organismes centraux. Nous devons aussi accroître les possibilités, pour nos employés, d'utiliser la langue officielle de leur choix en milieu de travail et améliorer la fiabilité générale des renseignements sur nos RH. Plus particulièrement, nous devons augmenter la rapidité de la prestation des services de rémunération internes. Nous réglerons ces questions et nous continuerons de réaliser des progrès dans la réforme et le renouvellement des RH, tout en reconnaissant que chacun de nos secteurs d'activité fait face à des défis qui sont propres aux programmes qu'ils administrent et aux services qu'ils offrent.

Réforme et renouvellement administratifs

Nous sommes guidés par une approche stratégique axée sur les résultats qui donne la priorité à une saine gestion financière et à une administration efficace. Une de nos principales réalisations en 2001-2002 a été la stabilisation de notre budget, afin d'alléger les pressions découlant de la charge de travail opérationnelle. Ces ressources sont également un outil très important pour nos quatre objectifs de changement. Nous avons mis en oeuvre des initiatives qui permettront de rationaliser nos processus, politiques et systèmes administratifs afin d'accroître notre productivité, de réaliser des économies et de réduire l'inefficacité bureaucratique. Au départ, nous nous attendons à réaliser des gains d'efficacité administrative donnant lieu à des économies d'au moins 50 millions de dollars sur les quatre prochaines années. Nous prévoyons réinvestir une partie de ces économies dans des secteurs tels que le remplacement d'éléments d'actif, l'infrastructure technologique et notre régime des RH.

Nous prévoyons des économies d'au moins 50 millions de dollars sur les quatre prochaines années.

Nous sommes dans la bonne voie, grâce à un plan d'action qui comporte plus de 50 initiatives visant quatre principaux domaines : la réduction des coûts, l'amélioration du service, la fonction de contrôleur moderne et les ressources humaines. La première phase de la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement a été mise en oeuvre, un examen de la politique et de la reddition de comptes a été mené, et un plan de développement durable est en place pour 2002-2003 et les années suivantes. Nous avons également établi une méthodologie d'établissement des coûts par activité à l'ADRC et avons entrepris une étude de faisabilité à cet égard.

Bien que nous ayons fait beaucoup de progrès dans nos efforts pour réformer nos pratiques financières et administratives, l'état final manque de précision. Nous devons clarifier notre vision et mettre davantage l'accent sur les résultats. Nous devons en outre veiller à ce que nos efforts soient appropriés pour réaliser des gains d'efficacité et éviter de compromettre les améliorations que nous avons apportées à l'appui de nos opérations.

Gestion transparente axée sur les résultats

Afin de montrer aux Canadiens l'intégrité, le rendement et la valeur de nos programmes, nous établissons des liens entre notre planification et notre reddition de comptes, et nous améliorons notre gestion du risque et du rendement. Comme l'illustre le [tableau 9](#), nous avons élaboré un modèle simplifié de gestion comprenant un Plan d'entreprise qui définit plus clairement les résultats à obtenir et un Rapport annuel qui présente l'histoire de notre rendement d'une manière innovatrice et axée sur les résultats. Ce modèle intègre la fiche d'évaluation équilibrée dans notre Plan d'entreprise et notre Rapport annuel pour faire en sorte que les renseignements sur le rendement soient cohérents et exhaustifs.

Notre plateforme solide est constituée du Plan d'entreprise, du Rapport annuel et de la fiche d'évaluation équilibrée.

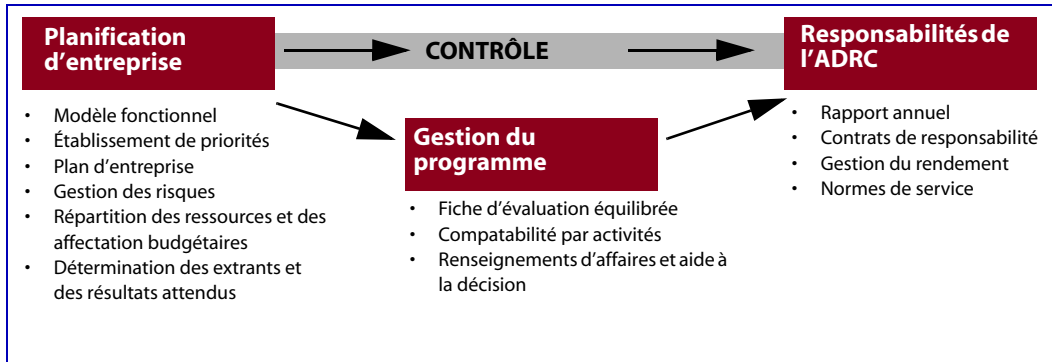
Nous avons par contre du retard pour ce qui est de la mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée. Nous avons appris que l'instauration d'un aussi grand système de mesure du rendement est compliquée et prend du temps. Nous avons néanmoins pris rapidement les mesures correctives qui nous permettront de fournir les renseignements sur le rendement dont nos gestionnaires et employés ont besoin pour donner des résultats.



Rapport sur le rendement de l'ADRC

Notre engagement à l'égard de la transparence va au-delà du simple respect de notre obligation légale de déposer un rapport annuel au Parlement. La transparence fait partie de notre culture : il s'agit de la façon dont nous gérons nos activités, comme le montre notre réaction aux paiements en trop relatifs aux déclarations T3 qui ont été faits à six provinces. Dans le contexte d'une organisation apprenante, nous avons relevé le problème, avons fait intervenir des vérificateurs et le Bureau du vérificateur général et avons réglé la question promptement et avec diligence.

Tableau 9 : Modèle simplifié de gestion



Nous avons revu la politique de la Vérification interne et de l'évaluation des programmes (VIEP) de l'ADRC pour établir une nouvelle structure de régie pour la vérification interne et l'évaluation des programmes, et pour veiller à ce que ces activités demeurent conformes aux tendances actuelles au sein du gouvernement fédéral. Les fonctions de VIEP fournissent au commissaire des conseils indépendants et une assurance concernant les activités de l'ADRC.

Nous avons également élaboré deux plans importants à l'appui de la gestion efficace des ressources : un plan d'investissement et un plan de gestion des biens. La base de financement du plan triennal d'investissement continu est établie à 110 millions de dollars par année. Le plan précise les activités d'investissement stratégique qui sont requises pour réaliser le mandat de l'ADRC et ses quatre objectifs de changement. Le plan de gestion des biens prévoit plus de 130 millions de dollars en 2001-2002 pour le renouvellement et le remplacement de nos actifs selon le concept de la gestion du cycle de vie. Une stratégie et une politique ont été mises en oeuvre afin que les ressources allouées au fonds de gestion des biens continuent d'être utilisées de façon efficace. En 2003-2004, nous améliorerons ce fonds d'innovation annuel pour accélérer la mise en oeuvre des innovations relatives au cybergouvernement et d'autres innovations en matière de service.

Comme le montre le [tableau 10](#), nous sommes dans la bonne voie pour ce qui est de mettre en oeuvre les principales initiatives de changement (à l'exception de deux) décrites dans le *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Dans les cas où nous n'avons pas atteint notre objectif, nous avons incorporé ces réalisations attendues, qui se trouvent à la [page 1-119](#) du présent rapport, dans le plan d'amélioration du rendement de l'ADRC pour 2002.

Tableau 10 : Progrès accomplis par rapport aux principales réalisations en matière d'innovation pour 2001-2002

Objectif de changement	Réalisations attendues pour 2001-2002	Dans la bonne voie?
Transformation des activités		
Douanes	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'autocotisation des douanes : réduire les exigences relatives aux données pour la mainlevée des importations. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Régime de sanctions administratives pécuniaires : améliorer l'exécution au moyen d'une plus vaste gamme d'options de sanctions et de pénalités. 	☑
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de traitement accéléré des passagers : permettre l'inspection primaire automatisée des voyageurs aériens préapprouvés. 	✗
Services fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion de l'authentification : offrir des options de libre-service électronique sécurisées sur Internet. La première application vise le changement d'adresse. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Numéro d'entreprise : offrir l'inscription au numéro d'entreprise sur Internet. 	✓*
	<ul style="list-style-type: none"> • T4 sur Internet : permettre aux employeurs de produire les feuillets T4 (<i>État de la rémunération payée</i>) par Internet. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Prélèvements automatiques : remplacer les chèques postdatés pour les comptes provisionnels des particuliers et les accords de recouvrement. 	✓*
	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives liées à la qualité des mesures d'observation : assurer la qualité des activités d'observation de la loi. 	✓
Prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Prestation fiscale canadienne pour enfants : instaurer de nouveaux seuils pour cette prestation. 	✓
Appels	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de service : prévoir un contact initial dans les 30 jours suivant la réception de l'avis d'opposition ou de différend. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Médiation : envisager le recours à une solution autre que le processus existant des oppositions pour certains types de dossiers d'impôt sur le revenu. 	✓
Réforme et renouvellement des ressources humaines		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dotation – Renouvellement des effectifs : fournir des profils de compétences d'emploi et des outils d'évaluation pour les secteurs où la demande d'employés est élevée ainsi qu'un système de traitement automatisé des demandes d'emploi, et lancer un nouveau programme d'emploi pour étudiants ainsi qu'un projet pilote pour le concept du répertoire de candidats préqualifiés. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Recours – Gestion des différends : former les gestionnaires relativement aux nouvelles techniques de règlement des différends. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de travail et rémunération : négocier les premières conventions collectives une fois que la Commission des relations de travail dans la fonction publique aura rendu sa décision. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de la gestion : mettre en oeuvre ce groupe afin d'assurer une présence plus cohérente au niveau de la gestion et d'orienter le programme de changement de l'ADRC. 	✓



Rapport sur le rendement de l'ADRC

Objectif de changement	Réalisations attendues pour 2001-2002	Dans la bonne voie?
Réforme et renouvellement administratifs		
	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la politique et de la reddition de comptes : cerner les risques, les avantages et les gains en efficacité prévus par suite de la réforme et du renouvellement administratifs. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Immeubles et développement durable : définir les meilleures pratiques quant à la réduction de la quantité de papier, ainsi que les économies et les gains d'efficacité énergétique des immeubles appartenant à l'ADRC. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du matériel : regrouper les activités de gestion des stocks et établir de nouvelles méthodes d'approvisionnement. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement des coûts par activités : élaborer la méthodologie devant mener à une prise de décisions plus efficace. 	✓
Gestion transparente axée sur les résultats		
	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'évaluation équilibrée : fournir des renseignements sur le rendement pour tous les programmes clés et établir un plan d'action pour éliminer les écarts. 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de service : établir des plans d'action pour accroître la sensibilisation et rendre compte régulièrement du rendement connexe. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de rendement des cadres : incorporer un processus d'évaluation et d'examen révisé et l'appliquer à un nombre plus élevé de gestionnaires. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur le rendement : fournir des renseignements justes et fiables sur le rendement et produire notre premier Rapport annuel à titre d'agence. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du risque : mettre en place, à l'échelle de l'organisation, un programme de gestion du risque pleinement fonctionnel. 	☑

* Initiative pluriannuelle terminée.

✓ Résultat atteint

☑ Résultat atteint en grande partie

✗ Résultat non atteint

RENDEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dans la section précédente, nous avons mis en évidence le rendement général de l'ADRC au cours de sa deuxième année (sur une période de cinq ans) comme agence en ce qui a trait à ses deux résultats stratégiques : l'observation (que les Canadiens observent la législation fiscale et douanière) et l'innovation (que l'ADRC soit une organisation à la fine de pointe de la technologie).

La présente section expose de façon plus approfondie les résultats que nous avons obtenus dans chacun des cinq secteurs d'activité à l'appui de la réalisation de nos deux résultats stratégiques. Ces cinq secteurs d'activité sont conçus de manière à ce que toutes les activités soient axées sur la clientèle :

1. **les Services fiscaux**, qui aident les Canadiens et les entreprises à recevoir les montants et crédits auxquels ils ont droit et à s'acquitter de leurs obligations selon le régime fiscal;
2. **les Programmes de prestations et autres services**, qui offrent aux Canadiens des prestations basées sur le revenu et d'autres services contribuant directement à leur bien-être économique et social;

3. **les Services des douanes**, qui visent à protéger les Canadiens et à faciliter le commerce et les voyages internationaux en gérant les douanes de façon responsable;
4. **les Appels**, qui offrent aux clients un processus équitable de recours et de règlement des différends;
5. **la Gestion et l'orientation organisationnelles**, qui vise à maximiser notre rendement pour tous nos clients grâce à des politiques et à des pratiques modernes et progressistes liées à la gestion, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, aux finances et à l'administration.

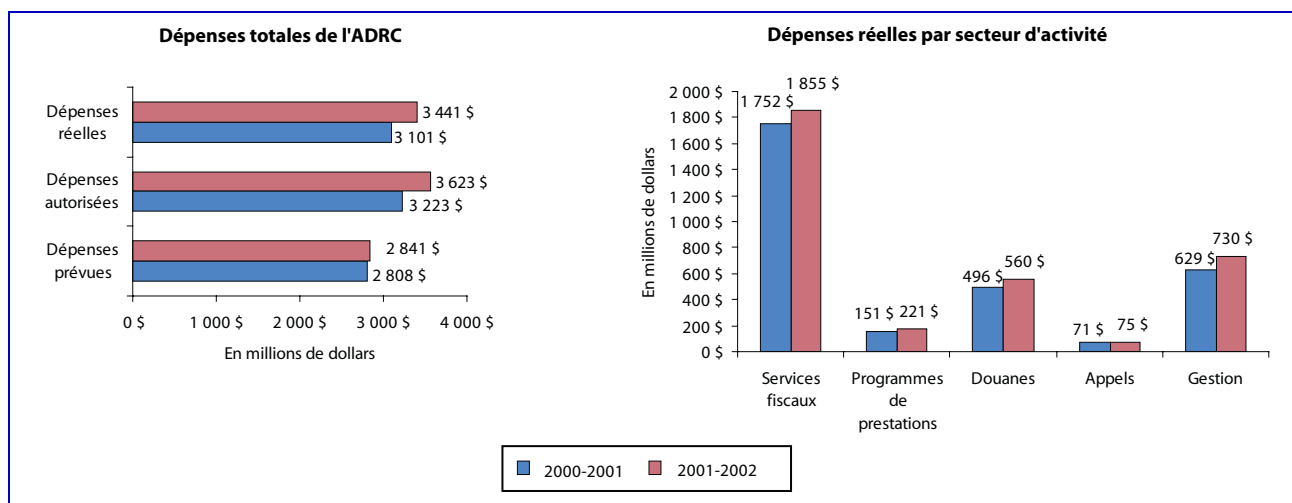
Dépenses par secteur d'activité

L'ADRC est financée au moyen de crédits parlementaires annuels. D'une année à l'autre, notre mandat et notre niveau de service pour nos activités principales demeurent relativement inchangés, mais nous recevons des fonds supplémentaires pour donner suite à des priorités spécifiques. Par exemple, le montant des dépenses prévus de 2,8 milliards de dollars indiqués au [tableau 11](#) constitue les fonds initiaux approuvés par le Parlement pour 2001-2002. À la suite des événements du 11 septembre, le public s'attendait à un resserrement des mesures de sécurité, et nous avons reçu des fonds supplémentaires (62,8 millions de dollars) pour embaucher d'autres agents des douanes et acheter les outils technologiques dont ils ont besoin pour assurer la sécurité des Canadiens. Nous avons aussi reçu des fonds pour les mesures législatives annoncées dans le budget fédéral de février 2000 et dans l'Énoncé économique et la mise à jour budgétaire d'octobre 2000 (60,6 millions de dollars), pour l'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH (14,5 millions de dollars) et pour l'Examen des ressources et de la gestion (225,3 millions de dollars). Ces dépenses approuvées et les autres dépenses approuvées au cours de l'année (renseignements détaillés à ce sujet à la page 2-49 des *États financiers de l'ADRC*) ont porté le total de nos dépenses autorisées à 3,6 milliards de dollars en 2001-2002, dont 3,4 milliards de dollars ont été dépensés pour les activités ordinaires de nos secteurs d'activité.

Des 3,4 milliards de dollars dépensés en 2001-2002 (soit 9,6 % de plus que les dépenses de 3,1 milliards de dollars de l'année précédente), 54 % ont été affectés au secteur d'activité des Services fiscaux, 21 %, à la Gestion et à l'orientation organisationnelles (dont près de 9 % à la technologie de l'information), 16 %, aux Services des douanes, 6 %, aux Programmes de prestations (4,5 % aux programmes statutaires et 1,5 % aux programmes fonctionnels), et 2 %, aux Appels. Les statistiques sur les dépenses réelles ([tableau 11](#)) révèlent que pratiquement tout le budget de l'ADRC a été dépensé. En tout, 83,5 % du budget a été consacré aux frais de main-d'oeuvre, et 12,1 % à la technologie de l'information.

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au [tableau 2](#) à la page 2-53 des *États financiers de l'ADRC*.

Tableau 11 : Dépenses par secteur d'activité¹

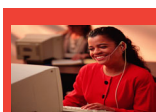


1. Les dépenses prévues, la répartition des dépenses autorisées et les dépenses réelles sont présentées après déduction des recettes disponibles (recettes à valoir sur le crédit) et l'allocation pour frais de chauffage.

Le volume intitulé *États financiers de l'ADRC* comporte des autres renseignements supplémentaires, particulièrement les états financiers vérifiés de l'ADRC établis conformément aux règles comptables du gouvernement fédéral tant, pour les activités propres à l'ADRC que pour les activités que nous administrons pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Les statistiques présentées au **tableau 11**, qui sont appuyées par l'information financière supplémentaire non vérifiée qui se trouve dans les *États financiers de l'ADRC*, sont semblables à celles des états vérifiés, mais toutefois non identiques. Pour mesurer notre rendement en fonction des dépenses budgétées, nous prenons comme point de référence les dépenses autorisées par le Parlement au moyen de crédits parlementaires. Lorsque nous rendons compte de notre utilisation des crédits parlementaires, nous suivons une méthode de comptabilité de caisse modifiée qui est différente de celle utilisée pour les états financiers vérifiés. La méthode de comptabilité de caisse modifiée tient compte des dépenses engagées dans l'année. Cependant, elle ne comprend pas, par exemple, certains rajustements de comptabilité d'exercice effectués pour tenir compte de tous les éléments de passif ou services fournis par d'autres ministères fédéraux qui sont inclus dans les états financiers vérifiés. Un rapprochement des dépenses indiquées selon ces deux méthodes d'établissement des rapports financiers se trouve à la page 2-64 des *États financiers de l'ADRC*.

Principaux points par secteur d'activité

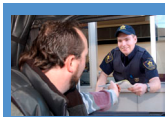
Les sections suivantes, intitulées « Principaux points », fournissent des résumés de notre rendement pour chaque secteur d'activité en ce qui a trait à nos deux principaux thèmes relatifs au rendement : **gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir**. L'approche de l'ADRC à l'égard de l'évaluation de son rendement en fonction des résultats escomptés par secteur d'activité fait appel à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Lorsque nous le pouvons, nous utilisons des résultats de sondages, des échantillonnages statistiques et des données pertinentes sur le volume des activités. Dans certains cas, nous nous appuyons sur des estimations pour avoir une idée approximative mais utile de la tendance qui existe. Au fil du temps, ces estimations nous indiquent dans quelle mesure l'ADRC réussit à promouvoir l'observation, dans le cadre de certains paramètres. Dans d'autres cas, il n'y a pas encore d'indicateurs de rendement bien établis, ou les données d'appoint sont en elles-mêmes trop imprécises pour permettre d'aboutir à des conclusions définitives, mais elles représentent les meilleurs renseignements disponibles à l'heure actuelle. Par conséquent, nous avons élaboré un plan d'amélioration du rendement en vue de combler ces lacunes.



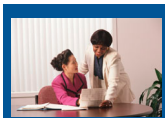
Services fiscaux : page 1-38;



Prestations et autres services : page 1-60;



Services des douanes : page 1-72;



Appels : page 1-86;



Gestion et orientation organisationnelles : page 1-100.

D'autres renseignements sur notre rendement par secteur d'activité peuvent être obtenus en ligne à l'adresse suivante : www.adrc.gc.ca/rapportannuel.

Principaux points – Services fiscaux



Au sujet des Services fiscaux

Le secteur d'activité le plus important de l'ADRC, les Services fiscaux, touche directement plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes. Les taxes et les impôts appliqués, établis et perçus par les Services fiscaux pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux servent à financer un large éventail de programmes et de services qui, en bout de ligne, influent sur le bien-être de tous les Canadiens. Au quotidien et dans le cadre de notre programme d'innovation, nous nous efforçons d'accroître la satisfaction de nos clients et de renforcer la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal.

Le travail des Services fiscaux consiste à informer les clients de leurs droits et des prestations auxquelles ils ont droit; à inscrire les nouvelles entreprises; à traiter les déclarations des clients, ainsi qu'à établir des cotisations pour ces déclarations; à examiner les demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance et à maintenir le niveau d'observation des organismes de bienfaisance enregistrés; à maintenir un service de comptes clients efficace; à réaliser des examens et des vérifications; à contrôler les régimes agréés; et à régler les cas d'inobservation frauduleuse, à faire des recherches et à mener des enquêtes à leur sujet, de même qu'à intenter des poursuites. Par ailleurs, nous fournissons des décisions et des interprétations pour clarifier l'application des lois fiscales.

Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise bruts pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, ce qui représente environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Toutefois, ces statistiques masquent ce qui constitue, en réalité, une charge de travail qui fluctue énormément au cours d'une année. La préparation à chaque période de production des déclarations est une entreprise colossale, qui exige énormément de travail complexe en coulisse.

Lorsque nous établissons des cotisations d'impôt, nous gérons aussi des milliards de dollars en dépenses fiscales — notamment dans le secteur de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE), en crédits ciblés et en déductions qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qu'il faudrait autrement payer.

Nous avons un résultat escompté

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée – Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire. Les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons des services accessibles



Rendement par secteur d'activité

Services fiscaux

en temps voulu. Les gens trouvent qu'un régime fiscal accessible et des services équitables fournis en temps opportun les aident à s'acquitter de leurs obligations. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt ou les taxes dus sont payés ou le remboursement d'impôt ou de taxes est versé.

Même si la qualité du service et le traitement efficace des déclarations aident à promouvoir l'observation, il y aura toujours des particuliers et des entreprises qui ne rempliront pas la totalité de leurs obligations fiscales, soit involontairement, soit délibérément. Un effectif bien informé, qualifié et de taille adéquate, qui comprend les divers comportements relatifs à l'observation et qui peut repérer les cas d'inobservation, est essentiel pour protéger l'assiette fiscale, dont le gouvernement se sert pour financer ses objectifs sociaux et économiques. Outre cela, une bonne méthode de gestion du risque pour orienter les activités de vérification, d'examen et de recouvrement des dettes peut faire en sorte qu'il y ait peu de fuites (inobservation) dans l'assiette fiscale et, donc, que les lois fiscales soient appliquées de façon plus juste et équitable.

Critères de réussite de haut niveau

En gros, nous aurons atteint notre résultat escompté lorsque :

- nous fournirons des services de grande qualité qui encouragent et facilitent la participation au régime fiscal;
- nous traiterons les déclarations de manière à établir les cotisations avec rapidité, exactitude et efficacité, ainsi qu'à faciliter le versement des remboursements, le cas échéant, et la mise à jour des comptes;
- nous utiliserons une combinaison appropriée d'activités visant l'observation et d'activités d'exécution pour repérer et régler les questions liées à l'observation;
- nous ferons en sorte que la majorité des entreprises et des particuliers canadiens continuent à participer au régime fiscal et à remplir leurs obligations.

Conclusions par rapport au résultat escompté

Dans l'ensemble, nous estimons que nous avons atteint notre résultat escompté en 2001-2002 grâce à notre bon rendement par rapport à chacun des critères de réussite qui précèdent. Pour ce qui est de veiller à ce que les Canadiens participent au régime fiscal et paient leur juste part d'impôts et de taxes, nos estimations les plus récentes permettent de penser que la grande majorité des particuliers et des entreprises ont produit leurs déclarations de revenus et de TPS/TVH et ont payé leur impôt et leurs taxes à temps. Par exemple, nous estimons que 93,8 % des Canadiens de plus de

18 ans et 91,9 % des entreprises assujetties à l'impôt ont produit une déclaration de revenus à temps et que plus de 90 % des entreprises et des particuliers assujettis à l'impôt ont payé leur impôt au moment voulu.

Nous avons eu un bon rendement dans la prestation de services aux clients et le traitement des déclarations : nous avons atteint ou en grande partie atteint beaucoup de nos normes de service et de nos normes de rendement internes les plus importantes. Par exemple, nous avons dépassé notre objectif essentiel de 98 % pour le traitement des déclarations T1 produites à temps, ce qui nous a permis de mettre à jour les comptes avant le début de la nouvelle année de prestations. D'après des estimations tirées de notre sondage annuel, près des trois quarts des particuliers canadiens estiment que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt.

En ce qui concerne la protection de l'assiette fiscale, nous avons utilisé de nouveaux fonds pour renforcer notre présence de vérification, pour améliorer nos activités de recouvrement de dettes fiscales et pour accroître la visibilité de nos programmes d'observation. Grâce à l'amélioration de nos activités visant l'observation et de nos activités de recouvrement, nous avons dépassé les engagements en matière d'incidence fiscale et de recouvrement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. De plus, à notre avis, le niveau d'inobservation reste relativement faible, quoiqu'il soit appréciable, et l'assiette fiscale est protégée. La mesure du niveau d'inobservation global (ou du manque à gagner sur le plan fiscal) est une tâche fondamentalement coûteuse et imprécise qui repose sur des hypothèses. Par conséquent, notre jugement repose sur une évaluation qualitative fondée sur notre expérience, de même que sur les preuves et les estimations établies au cours d'années antérieures ou provenant d'autres pays. Le niveau d'observation est habituellement très élevé pour les revenus déclarés par des tiers (plus de 98 % pour les salaires et traitements), mais plus faible pour les revenus d'entreprises (plus de 20 % des comptes d'entreprises et de travailleurs indépendants sont considérés comme présentant un risque élevé).

Cependant, nous avons toujours un écart de rendement par rapport à nos taux de vérification cibles. Cet écart découle en partie de retards dans la réception de nos fonds et du fait que nous avons dû amener graduellement nos nouvelles ressources au niveau de production optimal. De plus, nous devons faire davantage de progrès dans le secteur de la gestion de la dette pour réduire le nombre de comptes clients, dont la valeur est passée de 13,9 à environ 16 milliards de dollars au cours de l'année. Grâce aux fonds supplémentaires que le Parlement nous a accordés, nous nous sommes améliorés dans ces deux secteurs au cours de l'année. Nous ne connaissons toutefois pas l'incidence des investissements supplémentaires avant quelques années.

En outre, nous continuons de perfectionner notre cadre de gestion du risque et nos systèmes pour mieux répartir les ressources entre nos activités visant l'observation afin de rendre l'administration des impôts et des taxes plus équitable, de percevoir le bon montant d'impôt et de taxes, et d'alléger le fardeau des contribuables qui observent la loi.

L'année en bref

Contexte

À la lumière de notre résultat escompté, nos efforts en matière de rendement tendent vers un but, soit de voir à ce que nos clients soient et restent très satisfaits de nos services. Pour que les clients croient dans l'intégrité du régime fiscal, il est essentiel qu'ils soient satisfaits. La satisfaction des clients, quant à elle, dépend de notre compétence dans notre travail et de notre capacité à innover pour répondre à leurs attentes et à leurs besoins changeants. Elle dépend aussi de l'efficacité de nos programmes d'observation, qui visent à maintenir l'inobservation délibérée et involontaire à un niveau relativement faible et à faire en sorte que le régime fiscal soit juste. Nous devons donc assurer une présence de vérification adéquate, et nous recourons à des programmes d'observation perfectionnés pour être en mesure de déterminer les secteurs les plus à risque, ce qui contribue à alléger le fardeau des Canadiens qui remplissent leurs obligations fiscales. De plus, nous nous efforçons de communiquer clairement nos exigences et les obligations des contribuables; par exemple, nous agissons de façon proactive en établissant des protocoles de vérification avec des grandes entreprises pour assurer la transparence de nos activités d'examen. En outre, nous avons mené des sondages sur la satisfaction de la clientèle pour nous assurer que nos messages sont clairs et que notre approche globale est équilibrée.

Données chiffrées

- 297 milliards de dollars en impôt, en taxes et en droits d'accise fédéraux bruts, y compris 37,9 milliards de dollars pour le compte des provinces et des territoires
- 16,4 millions de demandes de renseignements traitées
- 22,8 millions de déclarations des particuliers, 0,4 million de déclarations de revenus des fiducies et 1,6 million de déclarations des sociétés pour lesquelles une cotisation a été établie; 78 629 déclarations des organismes de bienfaisance traitées
- 1,4 million d'employeurs, environ 2 millions d'entreprises qui versent la TPS/TVH (sauf au Québec) et plusieurs milliers de contribuables qui versent des droits et des taxes d'accise
- 282 974 vérifications et 3 093 enquêtes réalisées
- Budget de financement total de 1,92 milliard de dollars
- Environ 1,5 milliard de dollars en crédits d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) traités

Modèle logique

Nous avons établi un modèle logique des Services fiscaux (aller à www.adrc.gc.ca/rapportannuel) qui fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos onze résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Contribution des autres

L'atteinte de notre résultat escompté n'est pas le seul fait de l'ADRC. Notre travail est facilité par un fondement législatif solide qui favorise l'observation grâce, entre autres, à des exigences en matière de retenues à la source pour les employeurs (plus de 1,4 million d'employeurs ont retenu et versé quelque 151 milliards de dollars en retenues à la source en 2001-2002) et à l'imposition de pénalités aux contribuables qui se soustraient à leurs obligations fiscales. Nous avons l'aide du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS au Québec pour notre compte. En outre, de nombreux établissements financiers contribuent à l'atteinte de notre résultat escompté en fournissant des services accessibles grâce auxquels les particuliers et les entreprises peuvent recevoir et déposer leurs remboursements, de même que remplir leurs obligations en matière de versement d'impôts et de taxes.

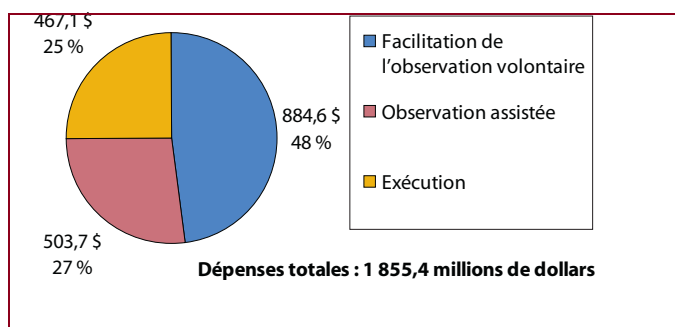
Profil des dépenses

En 2001-2002, l'ADRC a consacré 53 % (1,92 milliard de dollars) de son budget aux Services fiscaux, qui ont dépensé 1,86 milliard de dollars.

En 2001-2002, pour la première fois, nos fonds ont été alignés sur nos charges de travail de plus en plus lourdes et complexes. Au cours des années antérieures, nous n'avions jamais eu assez de fonds pour beaucoup de nos activités d'examen, de vérification, d'exécution et de recouvrement des taxes et des impôts impayés.

Comme l'indique le [tableau 12](#), les Services fiscaux ont consacré la plus grande partie de leurs ressources (48 %, une légère diminution par rapport aux 51 % de l'année dernière) à des activités visant à faciliter l'observation volontaire (grâce à divers modes de prestation de services, comme l'aide téléphonique, les publications, les activités de sensibilisation, les décisions, les interprétations et le traitement des déclarations). La deuxième partie en importance des ressources (27 % par rapport à 28 % l'année dernière) a été consacrée à des activités visant l'observation assistée (examens et vérifications), et le reste (25 % par rapport à 21 % l'année dernière), aux activités d'exécution (mesures de recouvrement judiciaire, enquêtes et poursuites).

Tableau 12 : Total des ressources des Services fiscaux affectées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont basés sur les meilleures estimations, de la part de la direction, des dépenses réelles du secteur pour les activités touchant le continuum de l'observation.

Faits saillants du rendement

La section suivante (qui commence à la [page 1-42](#)) présente la fiche de rendement détaillée des Services fiscaux. Cette fiche résume notre rendement, pour la période visée par le présent rapport, en regard des onze résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté, à savoir : les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

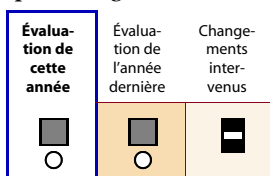
Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.



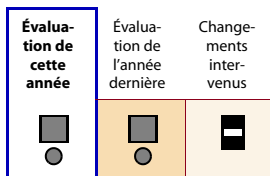
Rendement de l'année en cours : Nous continuons de percevoir l'essentiel des recettes fédérales (95 %) sans mener d'activités de vérification ou de recouvrement. Nous faisons des efforts considérables pour fournir des services de qualité et pour mettre sur pied des initiatives de sensibilisation afin d'encourager la participation au régime fiscal. Nos efforts sont appuyés par un solide fondement législatif; par la collaboration de plus d'un million d'employeurs qui font des retenues à la source et qui nous les versent; et par la collaboration de nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Le niveau d'observation est raisonnablement élevé au Canada. La plupart des Canadiens de plus de 18 ans (plus de 90 %) ont produit leur déclaration de revenus et payé leur impôt à temps. De même, la majorité des entreprises canadiennes assujetties à l'impôt ont produit leur déclaration de revenus et payé leur impôt à temps (plus de 90 %). En ce qui concerne la TPS/TVH*, la plupart des entreprises canadiennes connues se sont inscrites, le cas échéant, et ont produit leur déclaration au moment voulu (tableaux 1-1 et 1-2).

Changements intervenus : Selon nos plus récentes estimations, le niveau d'observation élevé en matière de production et de versement dont nous avons fait état en 2000-2001 s'est maintenu cette année. Le pourcentage des sociétés et des particuliers canadiens assujettis à l'impôt et aux taxes qui ont produit leurs déclarations et payé leur impôt et leurs taxes à temps est resté haut (plus de 90 %), et le nombre d'inscriptions à la TPS/TVH* a beaucoup augmenté : environ 120 000 entreprises se sont inscrites en 2001-2002. Près de 90 % des inscrits ont produit leur déclaration de TPS/TVH à temps (par rapport à 89 % l'année dernière).

* Les statistiques sur la TPS/TVH ne visent pas le Québec. Les entreprises résidant au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC.

Critères de réussite : Le niveau d'observation est aussi ou plus élevé qu'en 2000-2001 (le niveau d'observation de 2000-2001 a été révisé pour tenir compte de changements dans les méthodes utilisées et de l'instauration d'une mesure de l'observation de exigences en matière d'inscription à la TPS/TVH et de production de déclarations de TPS/TVH).

2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.



Dans l'ensemble

A. Prestation en temps voulu de services accessibles, fiables et équitables qui répondent aux besoins des clients

Rendement de l'année en cours : Un aspect fondamental du service à la clientèle consiste à fournir aux contribuables, **en temps voulu**, des renseignements **fiables** et **équitables** qui répondent à leurs besoins sur les modifications apportées à la loi. Nos services téléphoniques, nos services d'information électronique et nos publications fournissent des renseignements fiables qui aident les contribuables à connaître et à comprendre leurs obligations fiscales. Chaque année, nous procédons à un examen rigoureux, très structuré et rapide de plus de 900 de nos publications fiscales (formulaires et guides) pour nous assurer qu'elles tiennent compte des modifications législatives, qu'elles sont faciles à comprendre et qu'elles seront prêtes à temps pour l'expédition de nos envois en nombre, en janvier. D'après notre sondage annuel de 2001, 69 % des contribuables (comparativement à 67 % l'année dernière) trouvent que nos guides et nos documents sont clairs et faciles à comprendre. Cet élément est particulièrement pertinent en raison de l'instauration de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR), une des initiatives majeures de l'ADRC au cours des deux dernières années. Cette année, nous avons réussi à communiquer et à mettre en oeuvre la législation sur l'ICSR dans les sept autres provinces et territoires (sauf le Québec).

Pour accroître notre **accessibilité**, nous avons adopté une stratégie visant à faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous téléphoner, grâce à des services d'information en direct et automatisés. L'année dernière, le nombre de demandes d'accès aux pages sur l'impôt et sur les taxes de notre site Web a presque doublé, passant à 32 millions, alors que le nombre d'appels téléphoniques a diminué d'environ 4 % (tableau 2-1). Malgré la légère diminution du nombre d'appels, les clients préfèrent encore nous téléphoner quand ils ont besoin d'aide. Nous avons atteint notre objectif de 90 à 95 % pour l'accessibilité (tableau 2-2). Même si cela signifie que la majorité des demandeurs ont été mis en attente, rien n'indique qu'ils ont été placés dans la file d'attente dès leur première tentative ou qu'ils ont parlé rapidement à un agent une fois qu'ils ont été mis en attente. Nous n'utilisons plus le nombre de tentatives des clients pour mesurer notre rendement. À notre avis, ce genre de mesure n'est plus très pertinent depuis l'arrivée de nouvelles technologies comme la recombinaison automatique. Notre rendement a été quelque peu inférieur à notre norme de rendement interne, selon laquelle nous devons répondre à 80 % des appels dans les deux minutes suivant la mise en attente.

(suite à la page 1-46)



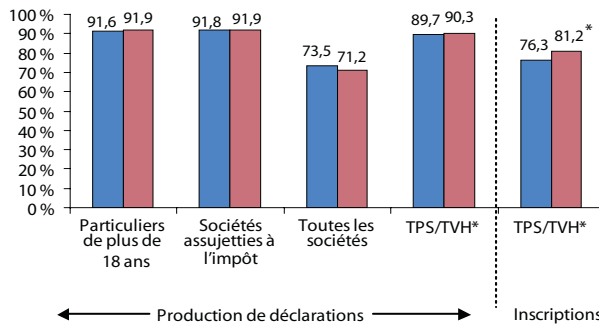


Rendement par secteur d'activité Services fiscaux

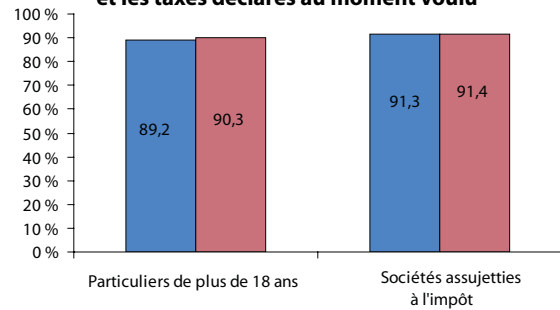
Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

1-1 Pourcentage de déclarations et d'inscriptions



1-2 Pourcentage des sociétés et des particuliers assujettis à l'impôt qui paient les impôts et les taxes déclarés au moment voulu



Cette année encore, la plupart des particuliers canadiens de plus de 18 ans et des entreprises canadiennes assujetties à l'impôt ont produit leur déclaration de revenus et payé leur impôt à temps. En outre, plus de 80 % des entreprises canadiennes connues se sont inscrites à la TPS/TVH*, le cas échéant (le niveau d'observation en matière d'inscription est élevé, compte tenu du fait que les entreprises n'ont pas toutes à s'inscrire), et plus de 90 % des inscrits ont produit leurs déclarations à temps.

Légende

- Statistiques les plus récentes
- Année précédente

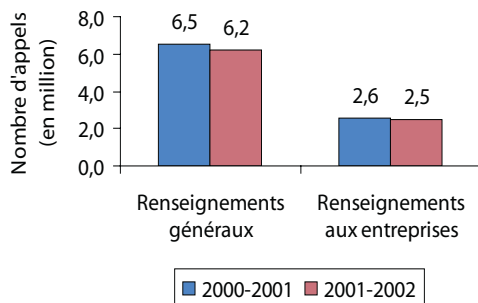
* Les statistiques sur la TPS ne visent pas le Québec. Les données des années antérieures ont été révisées en raison de changements dans la méthode utilisée.

Facteurs liés au rendement —

- Conditions économiques
- Normes sociales et attitudes par rapport au gouvernement et à la fiscalité
- Qualité des services offerts aux contribuables
- Perception de l'efficacité des activités d'exécution

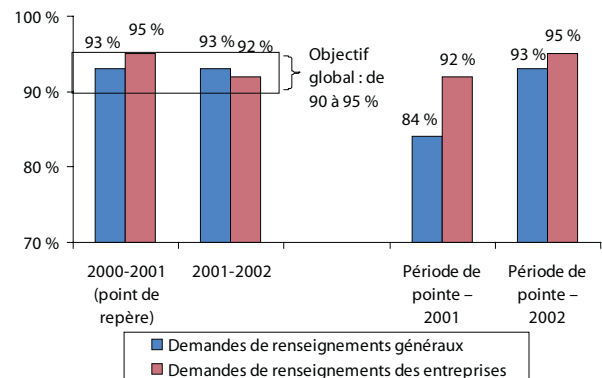
A. Prestation en temps voulu de services accessibles, fiables et équitables qui répondent aux besoins des clients

2-1 Changement dans le nombre de demandeurs uniques



En général, le nombre d'appels de demandeurs uniques a diminué d'environ 4 % alors que le nombre de visites au site Web a doublé, passant à quelque 32 millions. Bien que nous devions l'étudier de façon plus approfondie, cette tendance semble indiquer que la demande d'aide téléphonique est en baisse.

2-2 Facilité d'accès pour les demandeurs durant l'année et durant la période de production des déclarations



Nous avons considérablement amélioré la facilité d'accès pour les demandeurs durant les périodes de pointe et avons atteint notre objectif global pour l'exercice fiscal.



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

2. (suite)

Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins. (Aller à la page précédente pour voir l'évaluation globale)

A. Prestation en temps voulu de services accessibles, fiables et équitables qui répondent aux besoins des clients (suite)

Rendement de l'année en cours : Nous recourons à des sondages, à des normes de service et à des objectifs de rendement internes pour évaluer notre rendement global dans la prestation de services. D'après notre sondage annuel, le pourcentage estimé de clients qui trouvent que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt est passé de 71 à 74 % de 2000 à 2001; nous remplissons donc notre critère de réussite pour ce qui est de **répondre** aux besoins de nos clients.

À l'heure actuelle, les 27 normes de service visant les services fiscaux sont axées sur la **rapidité d'exécution** et ne touchent pas tous les modes de prestation importants, comme les lignes d'aide téléphonique. Bien que nous n'ayons pas respecté toutes ces normes, nous avons atteint ou en grande partie atteint les plus importantes d'entre elles, en particulier celles qui portent sur le traitement des déclarations T1 et des déclarations de TPS/TVH (tableau 2-3 et annexe B - Rendement global par rapport aux normes de service - à la page 1-135).

Changements intervenus : D'après des estimations tirées de notre sondage annuel, la majorité des contribuables (69 %) continuent de trouver que nos guides et nos documents sont clairs et faciles à comprendre. Nous avons de nouveau réussi à communiquer et à mettre en oeuvre des modifications législatives importantes dans les délais prévus. En bout de ligne, nous avons légèrement amélioré notre rendement par rapport à cinq de nos normes de service. Toutefois, notre rendement a diminué par rapport à quatre normes de service (tableau 2-4). En ce qui concerne les demandes de renseignements téléphoniques, nous avons considérablement amélioré la facilité d'accès pour les demandeurs durant les périodes de pointe. La diminution de 4 % du nombre d'appels découle peut-être, en partie, du fait que certaines initiatives ponctuelles du gouvernement, en cours en 2000-2001, ont pris fin cette année. Toutefois, cette diminution signifie peut-être aussi que, grâce à nos nouveaux modes de prestation de services, les clients commencent à avoir moins besoin de nous téléphoner. Nous surveillerons les tendances au cours des prochaines années pour mieux comprendre l'incidence de ces nouveaux modes de prestation sur le nombre d'appels que nous recevons. Par ailleurs, d'après le programme d'assurance de la qualité dont nous nous servons pour évaluer la fiabilité de nos services téléphoniques, le taux d'exactitude des agents est semblable à ce qu'il était l'année dernière.

Critères de réussite : *En ce qui concerne la satisfaction des clients, les résultats que nous obtenons dans le sondage annuel sont aussi ou plus élevés que nos points de repère de 2000-2001. Nous atteignons ou dépassons nos normes de service et nos normes de rendement internes, surtout les plus importantes. Les modifications législatives sont efficacement communiquées et elles sont mises en oeuvre en temps voulu. Moins de contribuables appellent et ceux-ci recourent davantage à nos services électroniques.*

B. Équité

Rendement de l'année en cours : L'ADRC s'efforce de percevoir le bon montant d'impôt et de taxes – ni trop, ni trop peu. Ainsi, nous avons remboursé près de 58 millions de dollars à environ 216 000 particuliers qui avaient sous-estimé le montant d'impôt retenu à la source par leur employeur. À l'appui de l'équité, environ 245 millions de dollars en intérêts et en pénalités ont fait l'objet d'une annulation ou d'une renonciation en raison de circonstances atténuantes visées par la loi, comme les difficultés financières. Nous avons respecté la norme de service pour le traitement des demandes d'annulation et de renonciation. Nous avons procédé à l'examen de notre registre d'équité, qui fait le suivi des demandes et des décisions liées à l'annulation d'intérêts et de pénalités, mais nous n'avons pas encore de programme national de surveillance systématique de l'équité qui permettrait d'assurer une plus grande uniformité dans le traitement. Parmi les mesures que nous avons prises pour faire en sorte que les clients soient tous traités de la même façon, nous avons fourni à nos agents des lignes directrices et des outils, appuyés par un comité de l'équité dans la plupart des bureaux des services fiscaux. Guidés par le programme des appels, nous étudions des options en vue d'établir un processus coordonné de surveillance pour toute l'Agence et de mettre en place un registre d'équité plus complet. De plus, nous avons fourni 307 décisions et 2 735 interprétations (par écrit et par téléphone) sur des questions d'impôt et 3 724 décisions et interprétations sur des questions de TPS/TVH, pour donner à nos clients une plus grande certitude quant à l'application des lois fiscales. Cependant, nous n'avons pas respecté la norme de service qui porte sur la rapidité du traitement des demandes présentées dans le cadre de notre programme des décisions.

Changements intervenus : Les sommes ayant fait l'objet d'annulations ou de renonciations ont augmenté d'environ 32 % (passant d'environ 185 millions de dollars à environ 245 millions de dollars – tableau 2-5). Le nombre de décisions et d'interprétations fournies aux clients est resté sensiblement le même. Nous avons traité les demandes de décisions anticipées moins rapidement qu'en 2000-2001, principalement en raison de l'accroissement de la complexité des cas et de la nécessité de former nos nouveaux employés.

Critères de réussite : *Nous atteignons ou dépassons nos normes de service et nous respectons les engagements que nous avons pris dans le plan d'amélioration du rendement de l'année dernière.*



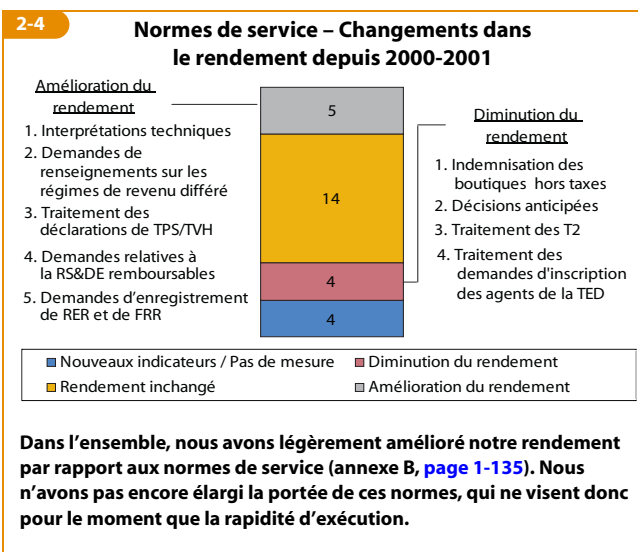
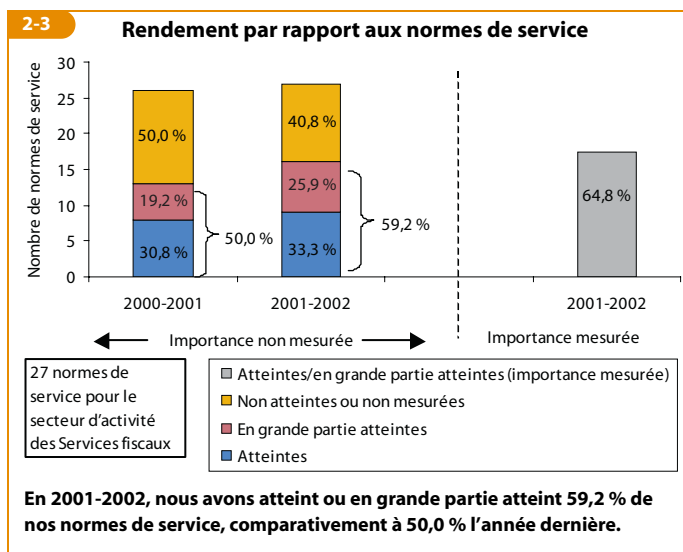


Rendement par secteur d'activité Services fiscaux

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

A. Prestation en temps voulu de services accessibles, fiables et équitables qui répondent aux besoins des clients (suite)



B. Équité

- 2-5 Indicateurs de l'équité**
- Nous avons accordé 58 millions de dollars en **redressements avantageux** à environ 216 000 particuliers qui ont sous-estimé par erreur le montant des retenues à la source faites par leur employeur. Les redressements avantageux seront étendus à d'autres types d'erreurs une fois que l'initiative de restructuration du rapprochement aura été mise en oeuvre, en 2004-2005.
 - Environ 245 millions de dollars en **pénalités et en intérêts** dus par 1,9 million de contribuables **ont fait l'objet d'une annulation ou d'une renonciation** en raison de circonstances atténuantes visées par la loi. En 2000-2001, environ 185 millions de dollars avaient fait l'objet d'une annulation ou d'une renonciation; il s'agit donc d'une augmentation d'à peu près 60 millions de dollars.
 - Nous avons franchi la première étape de l'établissement d'un programme de surveillance systématique de l'équité en procédant à l'examen du **registre d'équité** (qui fait le suivi des demandes et des décisions liées à l'annulation d'intérêts et de pénalités).
 - Nous avons fourni 6 766 **décisions et interprétations** sur des questions d'impôt et de TPS/TVH pour donner à nos clients une plus grande certitude quant à l'application des lois fiscales.

Facteurs liés au rendement—

- Modifications apportées aux lois fédérales, provinciales et territoriales
- Complexité des changements législatifs
- Changements démographiques / Politique d'immigration
- Attentes des clients quant à la prestation de services



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Rendement de l'année en cours : Nous avons atteint ou en grande partie atteint nos normes de service visant la rapidité du traitement dans toutes les grandes catégories de déclarations de revenus, sauf deux (déclarations T2 des sociétés et déclarations T3 des fiducies – voir les tableaux 3-3 et 3-4), tout en maintenant un degré élevé d'exactitude. Dans le cas des déclarations T1 des particuliers, nous avons dépassé nos normes en traitant 13,9 millions de déclarations produites sur papier dans une moyenne de moins de quatre semaines, et 8,9 millions de déclarations produites par voie électronique dans une moyenne de moins de deux semaines. Notre sondage annuel nous a permis de constater que 85 % des contribuables sont plutôt ou très satisfaits des délais dans lesquels ils ont reçu leur avis de cotisation ou leur remboursement.

Pour ce qui est des déclarations des sociétés, nous avons eu des problèmes inattendus par suite de la mise en place de notre nouveau système de traitement des déclarations des sociétés. Nous avons donc été confrontés à un défi de taille cette année, soit de réduire l'énorme arriéré de déclarations T2 reçues en 2000-2001. Nous avons relevé le défi en faisant passer le nombre de déclarations à l'inventaire de 342 061 au début de l'année à 55 616 à la fin de l'année (tableau 3-2). Comme nous avons affecté un grand nombre de nos ressources à l'élimination de l'arriéré, nous n'avons pas été en mesure de respecter nos normes révisées pour le traitement des déclarations T2 (tableau 3-3). Cependant, nous avons établi les bases nécessaires pour traiter les déclarations plus rapidement. En effet, nous avons réussi à améliorer considérablement nos délais de traitement à la fin de l'exercice, mais pas assez pour que nous puissions respecter notre norme de service. Après une année entière d'expérience et compte tenu de la complexité de la charge de travail, nous avons révisé la norme de service que nous avions établie pour le nouveau système avant sa mise en service. Selon la norme révisée, nous devons traiter 75 % des déclarations en 50 jours et 90 % des déclarations en 90 jours.

Deux des éléments importants de notre stratégie de traitement consistent à faire en sorte que davantage de particuliers optent pour la production électronique des déclarations et à étendre les options de production électronique à nos autres groupes de clients. La production électronique des déclarations élimine non seulement les coûts et les erreurs associés au traitement des déclarations sur papier, mais elle contribue aussi à accélérer considérablement le traitement des déclarations. Bien que nous soyons conscients que le taux d'utilisation de nos services électroniques dépend de la qualité des services en question et de l'attitude des gens par rapport aux opérations sur Internet, nous prenons les dispositions nécessaires pour être en mesure de traiter par voie électronique 75 % des déclarations des particuliers au cours des prochaines années.

Changements intervenus : Nous avons eu un meilleur rendement que l'année dernière, puisque nous avons traité 99,8 % de toutes les déclarations produites à temps avant la mi-juin. Par ailleurs, nous avons traité les déclarations de TPS/TVH plus rapidement qu'en 2000-2001 et nous nous rapprochons de notre norme de service (tableau 3-4). Notre rendement pour la rapidité du traitement des déclarations T3 des fiducies est passé de 62 % l'année dernière à 46 % cette année (tableau 3-4). Nous apportons diverses améliorations à notre système de traitement des déclarations T3 pour simplifier nos processus, ce qui nous permettra d'accélérer nos délais de traitement au cours des prochaines années. La production électronique des déclarations a continué de gagner en popularité cette année : 39 % des déclarations T1 ont été produites par voie électronique, comparativement à un total révisé de 35,6 % pour l'année précédente (tableau 3-1).

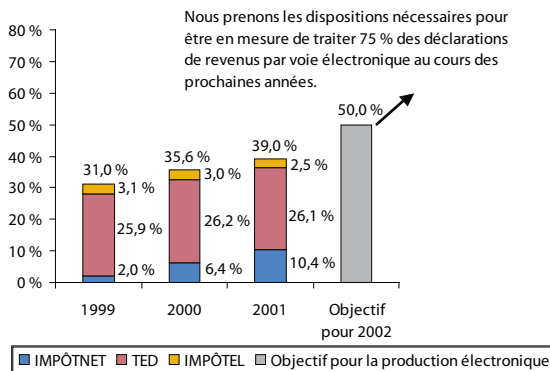
Critères de réussite : Nous atteignons ou dépassons nos normes de service et nos normes de rendement internes pour les délais de traitement, tout en maintenant un taux élevé d'exactitude. Les contribuables recourent davantage à nos options de production électronique, ce qui fait que le traitement est plus rapide, plus exact et plus efficient.



Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

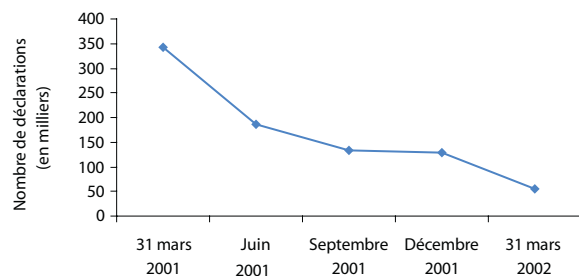
Faits saillants du rendement

3-1 Déclarations T1 – Tendances dans les méthodes de production électronique



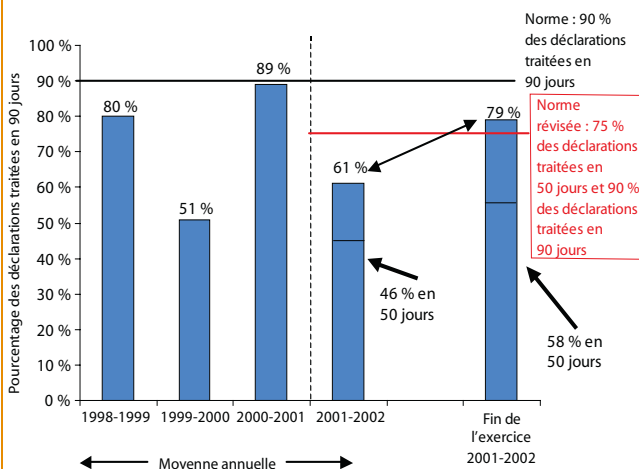
La production électronique continue de gagner en popularité, et notre objectif est de faire en sorte que la plupart des déclarations soient produites par voie électronique au cours des prochaines années.

3-2 Déclarations de revenus des sociétés – Évolution de l'inventaire en 2001-2002



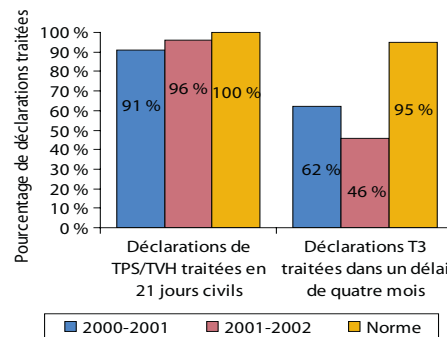
Nous avons considérablement réduit le nombre de déclarations T2 à l'inventaire : il est passé de 342 061 déclarations au 31 mars 2001 à 55 616 déclarations au 31 mars 2002.

3-3 Traitement des déclarations T2 – Rendement par rapport aux normes de service



En réduisant considérablement l'arriéré de déclarations T2, nous avons réussi à améliorer notre rendement vers la fin de l'exercice. Avec la mise en oeuvre de la transmission par Internet des déclarations des sociétés, nous prévoyons que nous arriverons à traiter les déclarations plus rapidement en 2002-2003. À la lumière de notre expérience et de nos hypothèses révisées, nous avons modifié notre norme de service un an après sa mise en oeuvre.

3-4 Délais de traitement des déclarations T3 et des déclarations de TPS/TVH par rapport aux normes de service



La rapidité du traitement des déclarations de TPS/TVH a augmenté, et nous nous rapprochons de notre norme de service. Cependant, notre rendement dans le traitement des T3 a diminué, et nous sommes loin d'avoir atteint notre norme de service.

Facteurs liés au rendement —

- Modifications législatives
- Taille et composition de la population des contribuables
- Nouvelles technologies
- Utilisation des options de production électronique



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.




Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
		

Rendement de l'année en cours : Le rôle principal de notre programme des comptes clients est de veiller à ce que les taxes et les impôts établis, de même que les sommes perceptibles, soient payés à temps. Le recouvrement des comptes clients en souffrance est une partie essentielle du continuum de l'observation. Nos objectifs sont d'empêcher l'augmentation de la valeur des comptes clients et de proportionner cette valeur à nos recettes brutes. L'ADRC a obtenu des ressources supplémentaires du Parlement et elle met en oeuvre diverses stratégies pour s'occuper de l'augmentation des arrivages annuels de comptes clients et de l'ancienneté de ces comptes.

À la fin de mars 2002, la valeur totale des comptes clients était de 16 milliards de dollars, comparativement à 13,9 milliards de dollars l'année précédente (tableau 4-2). Grâce à des ressources additionnelles et à une meilleure exécution de programme, nous avons réussi à ramener la valeur des comptes clients à un niveau qui aurait autrement été plus élevé. Notre principale réalisation en 2001-2002 a été de dépasser de 1,0 milliard de dollars l'engagement de recouvrer 7,8 milliards de dollars que nous avions pris envers le gouvernement du Canada (tableau 4-1). Par ailleurs, nous avons fait des progrès pour réduire l'ancienneté des comptes clients dont s'occupent les bureaux des services fiscaux (BSF); ces comptes représentent environ 75 % de tous les comptes clients et sont ceux qui sont le plus difficiles à recouvrer. En particulier, la valeur des comptes à l'inventaire des BSF depuis moins d'un an a augmenté de 2 %, et la valeur des comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans a perdu autant de points de pourcentage (tableau 4-4).

Notre défi le plus important consiste à réduire l'écart entre notre production annuelle (règlement des comptes au moyen de recouvrements, radiation de créances irrécouvrables et autres redressements) et l'augmentation soutenue des arrivages annuels de nouvelles dettes. Même si notre rendement annuel continue de s'améliorer dans le secteur des recouvrements, nous n'avons pas pu suivre la cadence des arrivages, et le ratio des comptes en souffrance aux recettes brutes a continué à se détériorer — il est passé de 4,7 % en 2000-2001 à 5,3 % en 2001-2002. Ce ratio ne sert pas de cible de rendement à l'Agence, mais il constitue néanmoins un indicateur important du rendement global du programme des comptes clients. Nous avons lancé une initiative d'envergure visant à améliorer et à moderniser nos systèmes, nos méthodes et nos mécanismes d'exécution de programme (p. ex. la nationalisation de la charge de travail des recouvrements) pour augmenter notre rendement et pour venir à bout de nos charges de travail toujours plus importantes.

L'ADRC utilise une gamme d'indicateurs de rendement autres que le ratio mentionné ci-dessus pour gérer son programme des comptes clients, notamment l'ancienneté des comptes, les sommes recouvrées, le ratio production-arrivages, les radiations, les frais associés au recouvrement de 1 000 \$ et la production par équivalent temps plein. La décision du gouvernement fédéral de passer de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice nous obligera à faire des ajustements pour faire ressortir la valeur réalisable de nos comptes clients et aura une incidence sur le calcul du ratio des comptes clients en souffrance aux recettes brutes.

Changements intervenus : Même si notre production a beaucoup augmenté cette année (tableau 4-3), nous n'avons pas pu soutenir le rythme croissant des arrivages. Le coût de règlement par tranche de 1 000 \$ est passé de 18 à 17 \$, grâce à la productivité accrue des agents de recouvrement. En général, le pourcentage des recouvrements par rapport aux recettes brutes est passé de 2,7 à 3,3 %. Par ailleurs, nous avons radié environ 1 milliard de dollars de créances irrécouvrables, comme nous l'avons fait l'année dernière. Dans l'ensemble, nous jugeons que nous avons eu un meilleur rendement qu'en 2000-2001, principalement en raison des excellents résultats que nous avons obtenus dans le secteur des recouvrements.

Critères de réussite : Les recouvrements que nous faisons comblent ou dépassent les attentes du gouvernement fédéral en matière de financement supplémentaire. Le nombre de comptes clients à l'inventaire des BSF depuis longtemps diminue. Les sommes générées par notre production correspondent ou sont supérieures au montant total des nouvelles dettes. Le ratio des comptes clients en souffrance aux recettes brutes est stabilisé (pour empêcher qu'il se détériore davantage).

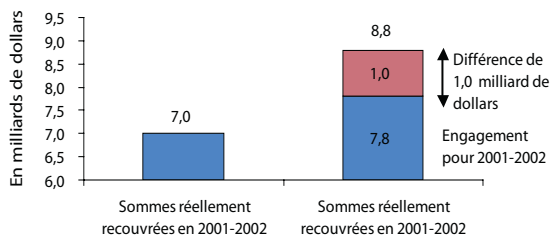


Rendement par secteur d'activité Services fiscaux

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

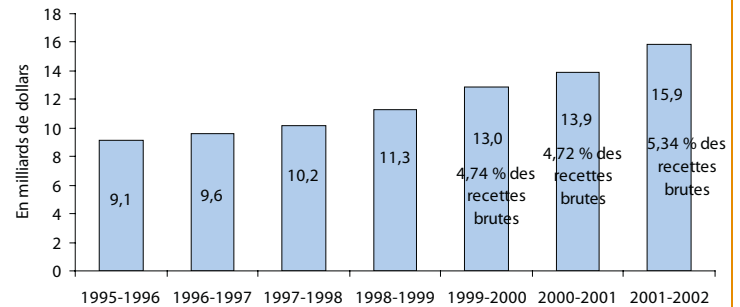
Faits saillants du rendement

4-1 Sommes recouvrées par les bureaux des services fiscaux (en milliards de dollars)



Grâce aux ressources supplémentaires qui nous ont été octroyées (quelque 420 équivalents temps plein), nous avons recouvré 1,9 milliard de dollars de plus que l'année dernière et avons dépassé de plus de 1,0 milliard de dollars notre objectif de recouvrement.

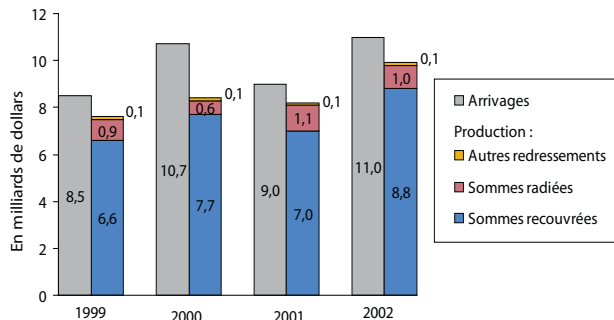
4-2 Évolution des comptes clients (en milliards de dollars)*



* Pour les années antérieures, le pourcentage des comptes clients par rapport aux recettes brutes a été révisé d'après les données des Comptes publics.

La valeur des comptes clients a augmenté de façon soutenue bien que notre production ait aussi augmenté. Le pourcentage des comptes clients par rapport aux recettes brutes est passé de 4,74 % et 4,72 % au cours des dernières années à 5,34 % en 2001-2002.

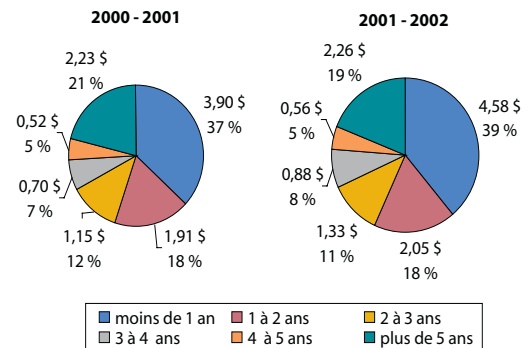
4-3 Activités de recouvrement des bureaux des services fiscaux – Arrivages et production* (en milliards de dollars)



Malgré l'augmentation considérable des recouvrements (tableau 4-1), l'arrivage de nouvelles dettes a continué de dépasser notre production par rapport aux comptes impayés existants. Il en est ainsi, d'une part, parce que nous avons dû traiter un nombre inhabituellement élevé de déclarations des sociétés de 2000-2001, et, d'autre part, parce que les activités de mise à exécution des exigences en matière de déclaration du programme des non-déclarants et des non-inscrits ont été plus efficaces. L'écart constant entre les arrivages et la production contribue à l'augmentation de la valeur des comptes clients.

* Production = sommes recouvrées, sommes radiées et autres redressements

4-4 Valeur des comptes clients des bureaux des services fiscaux* selon leur ancienneté (en milliards de dollars)



La valeur des comptes clients à l'inventaire des BSF depuis plus de cinq ans a baissé de 2 %, et la valeur des comptes à l'inventaire depuis moins d'un an a augmenté d'autant de points de pourcentage. Nous utiliserons les fonds supplémentaires qui nous seront accordés au cours des trois prochaines années pour réduire la valeur des comptes à l'inventaire depuis longtemps.

* L'inventaire des BSF n'englobe pas les comptes présentant peu de risques, qui sont traités par le Centre d'appels pour les recouvrements.

Facteurs liés au rendement —

- Conditions économiques
- Normes sociales et attitudes par rapport au gouvernement et à la fiscalité
- Disponibilité de ressources compétentes



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○	↑

Rendement de l'année en cours : La tâche qui consiste à mesurer le risque d'inobservation et à en comprendre les causes sous-jacentes est à la fois extrêmement difficile et très importante pour les administrations fiscales du monde entier. Pour approfondir notre compréhension des questions touchant à l'observation, nous avons établi un cadre initial de mesure de l'observation. Le cadre, qui repose sur une gamme complète d'indicateurs de l'observation (tableau 5-1), nous permettra d'adopter une méthode structurée de mesure des risques en matière d'observation. Selon notre expérience, les entreprises sont le groupe de clients qui font le plus preuve d'inobservation. Notre système national d'évaluation des risques nous donne une estimation générale du pourcentage des comptes clients qui présentent un risque important d'inobservation (tableau 5-2). D'après nos programmes de validation aléatoire des déclarations de revenus des particuliers, le niveau d'observation est relativement élevé (92,8 %) pour les principaux éléments de déduction et de crédit examinés. De plus, notre programme de rapprochement T1 nous a permis de constater que le niveau d'observation est élevé pour les éléments de revenu et de déduction (p. ex. salaires et traitements) fournis par des tiers. Même si nos systèmes d'évaluation du risque actuels ne portent pas sur toutes les questions touchant l'observation en matière de production, notre évaluation qualitative, qui est fondée sur notre expérience et orientée par les preuves et les estimations disponibles, nous a permis de déterminer que le niveau d'inobservation demeure relativement faible.

Changements intervenus : Nous prévoyons que le cadre initial que nous avons élaboré pour pouvoir mesurer l'observation de façon plus systématique et exhaustive contribuera à améliorer notre compréhension de l'observation et à renforcer notre capacité d'évaluer le risque en matière d'observation. Nous avons établi un plan d'action pour la mise en oeuvre de notre nouveau cadre de mesure de l'observation qui devrait débuter en 2002-2003. Néanmoins, le pourcentage estimé de comptes d'entreprises présentant un risque élevé d'inobservation n'est pas très différent des pourcentages de référence de 2000-2001 (tableau 5-2). Le taux d'inobservation global pour les éléments d'impôt assujettis à un examen aléatoire dans le cadre de notre programme de validation T1 est demeuré stable au cours des dernières années.

Critères de réussite : Nous nous efforçons de faire des analyses et de produire des rapports sur les comportements relatifs à l'observation pour faciliter l'élaboration, le perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation.

6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ●	<input type="checkbox"/> ●	■

Rendement de l'année en cours : L'ADRC vise à concentrer la plus grande partie de ses activités d'examen et d'exécution sur les secteurs les plus à risque (tableau 6-2). Cette stratégie assure un régime fiscal plus équitable, permet de recouvrer des recettes plus importantes et allège le fardeau des contribuables qui observent la loi. Nous estimons que les efforts de ciblage que nous avons déployés dans le cadre d'activités d'examen et d'exécution visant à régler des questions d'observation clés ont été efficaces. D'après notre analyse, les programmes de rapprochement, de validation et de vérification de l'ADRC réussissent généralement bien à repérer les déclarations présentant un risque élevé aux fins de la vérification et de l'exécution. Par exemple, les déclarations de revenus des particuliers ciblées pour une validation d'éléments de déduction et de crédit choisis dans le cadre de notre programme de revue du traitement génèrent un redressement moyen et un taux de redressement beaucoup plus importants que celles qui sont choisies au hasard (tableau 6-1). Nos programmes de vérification sont soutenus par de bons systèmes informatisés d'évaluation du risque. Nous devons encore améliorer notre processus pour être mieux en mesure d'affecter des ressources à nos activités d'examen et de recouvrement en fonction du risque. Pour améliorer nos efforts d'affectation de ressources à l'observation, nous continuons de perfectionner nos systèmes, dont le Système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPAS), qui nous permet d'analyser de nombreux risques liés à l'observation en fonction du secteur d'activité, de la zone géographique et d'autres facteurs statistiques ou démographiques.

Changements intervenus : Grâce aux efforts renouvelés que nous avons accomplis pour obtenir des déclarations des sociétés et pour repérer les non-déclarants et les non-inscrits, le nombre d'inscriptions à la TPS/TVH et de déclarations de revenus que nous avons obtenues a beaucoup augmenté (16,5 %) : il est passé de 555 739 en 2000-2001 à 647 170 en 2001-2002 (tableau 6-3). Les activités de ciblage que nous accomplissons dans le cadre de nos programmes de validation sont demeurées efficaces (tableau 6-1).

Critères de réussite : Nos programmes de rapprochement de renseignements nous permettent de repérer efficacement les écarts entre les montants indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers. Une comparaison des activités aléatoires et ciblées liées à l'observation démontre que nos activités de ciblage sont efficaces.



Rendement par secteur d'activité Services fiscaux

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

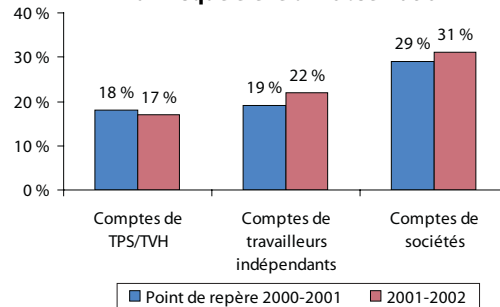
5-1

Notre gamme d'indicateurs de l'observation comprendra ce qui suit :

- | | |
|---|---|
| 1. Macro-indicateurs | Repérer les tendances en matière d'observation en comparant les données de l'ADRC à des données socioéconomiques pertinentes. |
| 2. Estimation du niveau d'inobservation | Estimer le niveau d'inobservation de segments de la population, qui seront choisis d'après les résultats de vérifications aléatoires du niveau d'observation. |
| 3. Analyse des facteurs de risque | Surveiller les tendances en matière d'inobservation en analysant les changements annuels dans les profils d'évaluation du risque. |
| 4. Opinion publique | Réaliser des sondages périodiques pour comprendre l'attitude du public à l'égard de l'observation et pour déterminer dans quelle mesure les clients sont satisfaits du rendement de l'ADRC. |
| 5. Évaluation des résultats | Évaluer les résultats des stratégies et des initiatives de programme au moyen de diverses méthodes de recherche qualitative et quantitative. |

5-2

Estimation générale du pourcentage des comptes d'entreprises présentant un risque élevé d'inobservation



Les déclarations de revenus des sociétés ont tendance à présenter des risques d'inobservation relativement élevés, mais les risques sont demeurés stables par rapport à 2000-2001.

Facteurs liés au rendement —

- Changements dans le milieu de l'observation
- Information fournie par des tiers
- Opinion du public sur l'observation et sur l'exécution des lois fiscales

6-1

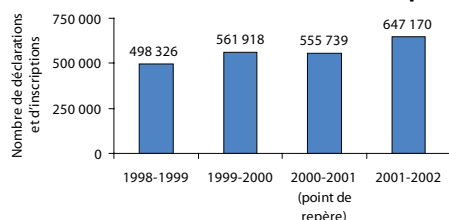
Examens ciblés et aléatoires réalisés dans le cadre du programme de rapprochement T1 – Taux de redressement et montant moyen des redressements



Les activités de ciblage que nous effectuons dans le cadre de nos programmes de validation sont toujours efficaces. Les déclarations ciblées continuent de générer un taux de redressement et un redressement moyen plus élevés que les déclarations sélectionnées aléatoirement.

6-3

Non-déclarants et non-inscrits – Nombre de déclarations et d'inscriptions



Nous avons réussi à obtenir davantage de déclarations et d'inscriptions grâce au programme des non-déclarants et des non-inscrits.

6-2

Pas d'empiètement répartition du risque au sein des programmes de vérification et d'examen

- Les déclarations qui présentent un risque élevé selon notre système d'évaluation du risque sont plus susceptibles d'être assujetties à une vérification que les déclarations présentant un risque faible.
- D'après les résultats de nos vérifications, les déclarations présentant un risque élevé donnent généralement lieu à des redressements et à des taux de redressement plus importants que celles qui présentent un risque faible.
- Grâce aux améliorations que nous avons apportées à nos activités de ciblage des non-déclarants et des non-inscrits, nous avons obtenu un nombre bien plus important de déclarations de revenus et d'inscriptions à la TPS/TVH.
- Par rapport à l'année dernière, nous avons mené plus d'enquêtes sur les dossiers relatifs aux produits de la criminalité et avons renvoyé davantage de cas au ministère de la Justice en vue de poursuites.

Facteurs liés au rendement —

- Tendances en matière d'observation
- Qualité des systèmes d'évaluation du risque
- Expérience des employés de vérification et d'examen



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Nous travaillons de près avec les ministères de la Justice et des Finances afin de nous assurer qu'existe effectivement un pouvoir législatif qui permette de réaliser les objectifs du gouvernement, c'est-à-dire assurer l'équité du régime fiscal et promouvoir l'observation volontaire. Ce travail exige une évaluation permanente de l'efficacité de notre cadre législatif pour faire en sorte qu'il réagisse adéquatement aux nouvelles questions ayant une incidence sur l'observation. Nous jugeons que nous avons répondu à cette attente en apportant notre contribution à diverses nouvelles mesures législatives qui ont donné lieu à la recommandation et à la mise en oeuvre de modifications législatives (tableau 7-1).

Changements intervenus : En 2001-2002, nous avons contribué à l'élaboration de mesures fiscales sur le tabac, à la mise en place du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et à l'établissement de mesures budgétaires touchant notamment les frais d'outillage des apprentis mécaniciens de véhicules automobiles, l'aide au paiement des frais de scolarité pour la formation de base des adultes, le crédit d'impôt pour études, le transfert des biens utilisés sur une terre à bois aménagée, les dons de titres cotés en bourse à des organismes de bienfaisance, l'assouplissement du crédit pour TPS/TVH, les sociétés de personnes en commandite admissibles, les campements temporaires de travailleurs de la construction et le report des acomptes provisionnels d'impôt pour les petites entreprises. Des améliorations ont aussi été apportées au *Règlement sur le Régime de pensions du Canada* et au *Règlement sur la rémunération assurable et la perception des cotisations* pour en faciliter l'application et pour qu'il ne soit plus nécessaire de les modifier chaque année. L'ADRC a joué un rôle clé dans la réponse du gouvernement aux attentats du 11 septembre : elle a participé à l'établissement des nouvelles responsabilités prévues par la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* et, plus tard, à leur mise en oeuvre. Nous disposons donc maintenant du cadre législatif nécessaire pour utiliser et protéger les renseignements classifiés pouvant rattacher un organisme de bienfaisance à des groupes terroristes.

Critères de réussite : Nous repérons rapidement les questions qui se présentent et nous recommandons des modifications législatives aux ministères des Finances et de la Justice pour qu'ils les portent à l'attention du gouvernement.

8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : En plus de fournir des services de qualité, nous estimons que nous exécutons une combinaison appropriée de programmes pour protéger l'assiette fiscale, tout en encourageant les contribuables à observer la loi (tableau 8-2). L'incidence fiscale de nos programmes (tableau 8-1) a été d'environ 6,5 milliards de dollars, ce qui dépasse l'engagement de recouvrer 6,2 milliards de dollars que nous avons pris envers le gouvernement du Canada (soit une augmentation de 4,8 %). Nous estimons qu'environ 16 % de ces 6,5 milliards de dollars feront l'objet d'un appel et que 6 % de ce montant seront irrécouvrables, ce qui fait que l'incidence fiscale nette de nos programmes se chiffre à peu près à 5 milliards de dollars. En outre, notre programme des enquêtes criminelles, qui renvoie les cas d'inobservation les plus flagrants (p. ex. fraude et participation à l'économie clandestine) en vue de poursuites, demeure efficace : 351 enquêtes touchant les douanes, l'impôt et les taxes ont été renvoyées cette année, contre 312 l'année dernière.

Pour prendre des mesures d'exécution pondérées, nous disposons de mécanismes qui promeuvent la transparence et nous renseignons nos clients sur la portée de nos activités. Voici des exemples d'outils qui favorisent le traitement juste et équitable de nos clients : les protocoles de vérification avec les grandes entreprises, auprès de qui nous assurons une présence de vérification constante; la sensibilisation à l'économie clandestine; le crédit d'impôt pour les activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE). L'ADRC a établi des protocoles de vérification avec environ 30 % des grandes sociétés (y compris leurs filiales) afin de favoriser la collaboration, la transparence et la flexibilité. Nous avons élargi nos initiatives de sensibilisation pour accroître le niveau d'observation des participants à l'économie clandestine et pour informer les non-résidents et les immigrants éventuels de leurs obligations fiscales et de leurs droits. Nous avons accordé 1,5 milliard de dollars en crédits dans le cadre du programme de la RS&DE, le plus important programme d'encouragement à la recherche et au développement du Canada.

Changements intervenus : Notre programme de protocoles de vérification continue de prendre de l'expansion (tableau 8-2). L'examen des questions liées à l'évitement fiscal dans le cadre de la vérification de grandes entreprises est passé de 28 % à 59 % en 2001-2002. Nous avons restructuré nos activités pour accroître l'uniformité et la prévisibilité de l'exécution du programme de la RS&DE. Bien que nous ayons amélioré notre rapidité d'exécution pour ce qui est de la RS&DE, nous devons faire plus de progrès pour respecter nos normes de service (voir l'annexe B « Rendement global par rapport aux normes de service » à la page 1-135).

Critères de réussite : Nous atteignons ou dépassons notre objectif en ce qui concerne l'incidence fiscale de nos programmes. Beaucoup de grandes sociétés participent au programme de protocoles de vérification.



Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

7-1

Élaboration de mesures législatives

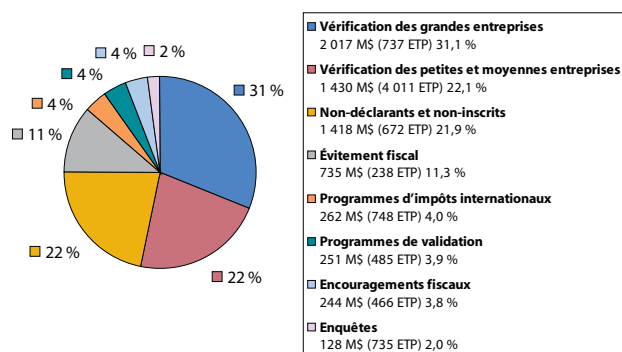
L'ADRC participe activement à l'élaboration de mesures législatives liées aux lois suivantes et aux règlements connexes :

- *Loi de l'impôt sur le revenu*
- *Loi sur la taxe d'accise*
- *Loi sur l'accise*
- *Loi de 2001 sur l'accise*
- Parties IV et VII de la *Loi sur l'assurance-emploi*
- Partie I du *Régime de pensions du Canada*
- *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien*
- *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*
- *Loi sur les allocations spéciales pour enfants*
- *Loi sur la cession du droit au remboursement en matière d'impôt*

Facteurs liés au rendement —

- Nombre et fréquence des modifications législatives (lois fédérales, provinciales et territoriales)
- Clarté de la présentation des lois
- Accès aux nouvelles questions et connaissance de ces questions

8-1 Incidence fiscale des activités liées à l'observation en 2001-2002 (\$6,5 milliards de dollars)



L'incidence fiscale totale tient compte de l'impôt fédéral et provincial (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral ou des intérêts et pénalités réduits ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés. Une fois déduites les sommes visées par un appel (16 %) ou par une mesure de recouvrement (6 %), l'incidence fiscale de nos programmes s'élevé à environ 5 milliards de dollars.

8-2

Résultats des principales initiatives liées à l'observation

- L'initiative de sensibilisation à l'économie clandestine a été élargie : 92 visites dans les localités comparativement à 62 l'année dernière; 9 853 entreprises contactées par rapport à 8 527 l'année dernière; 84 visites de quais au Canada atlantique (nouvelle initiative).
- Le nombre de protocoles de vérification établis avec des grandes sociétés (y compris leurs filiales) est passé de 180 l'année dernière à 206 cette année (taux de participation de 30 %).
- Des améliorations ont été apportées aux programmes de détection des fraudes et de poursuites – 351 enquêtes touchant les douanes, l'impôt et les taxes ont été renvoyées en vue de poursuites cette année, contre 312 l'année dernière.
- Les mesures d'exécution prises dans le cadre de l'initiative de déclaration des paiements contractuels ont été réorientées en raison de recettes moins élevées que prévu.
- Nous avons amélioré notre méthode de prestation des principaux crédits d'impôt – le programme de la RS&DE a reçu quelque 11 000 demandes et a versé environ 1,5 milliard de dollars en crédits d'impôt.
- Nous avons perfectionné nos méthodes de sélection des organismes de bienfaisance pour vérification.

Facteurs liés au rendement —

- Composition de la population des clients
- Recherches sur l'observation
- Mondialisation et commerce électronique
- Niveau de ressources liées à l'observation



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens continuent de savoir que le régime fiscal est équitable et que les cas d'inobservation les plus graves sont pris en charge, il est essentiel de faire en sorte que le taux de vérification soit suffisamment élevé dans chacun de nos grands programmes fiscaux. Nous avons obtenu des fonds supplémentaires du gouvernement pour nos programmes d'observation à la suite d'un examen indépendant qui portait sur la diminution des taux de vérification au cours des dernières années et qui comportait une évaluation de l'incidence fiscale prévue d'une augmentation des ressources affectées à la vérification. Même si nous n'avons pas pu mesurer notre taux de vérification avec précision, nos meilleures estimations nous permettent de croire que nous avons atteint notre taux de vérification cible pour les grandes entreprises et que nous avons presque atteint notre taux cible pour les dossiers de base T2. Toutefois, selon nos estimations, nous n'avons pas atteint les taux cibles pour les dossiers des petites et moyennes entreprises, les dossiers des particuliers et les dossiers de TPS/TVH. Cela découle principalement du fait que nous avons eu de la difficulté à embaucher et à former 900 nouveaux vérificateurs, ce qui nous a pris plus de temps que prévu.

Bien que, d'après nos estimations, nous n'ayons pas atteint tous nos taux de vérification cibles l'incidence fiscale de nos programmes (6,5 milliards de dollars) a dépassé l'engagement (6,2 milliards de dollars) que nous avons pris envers le gouvernement du Canada relativement aux nouveaux fonds. Dans l'ensemble, notre rendement a été conforme à notre prévision selon laquelle nos programmes d'observation permettraient de recouvrer près de 10 \$ de plus en impôt pour chaque dollar investi.

Changements intervenus : Avec les fonds supplémentaires qui nous ont été octroyés, nous avons pu augmenter nos ressources, ce qui nous a permis de contrer la baisse que subissaient nos taux de vérification depuis quelques années. L'incidence fiscale de nos programmes d'observation s'est améliorée, passant de 6 milliards de dollars en 2001 à 6,5 milliards en 2002. Même si, en général, nous avons obtenu en 2001-2002 des taux de vérification semblables à ceux de 2000-2001, les investissements que nous avons faits en embauchant et en formant de nouveaux vérificateurs nous mettent en position de respecter nos engagements pour les années 2002-2003 à 2004-2005 en ce qui concerne les taux de vérification et l'incidence fiscale (tableaux 9-1 et 9-2).

Critères de réussite : Les taux de vérification correspondent ou sont supérieurs aux taux cibles. L'incidence fiscale de nos programmes d'observation nous permet de respecter ou de dépasser notre engagement en matière de production de recettes.

10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

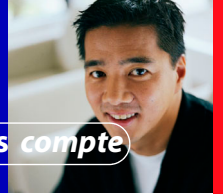
Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Le secteur d'activité des Services fiscaux compte environ 27 600 équivalents temps plein (ETP). L'ADRC a mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives destinées à attirer, à former et à retenir des vérificateurs, des économistes et d'autres employés, de façon à constituer un effectif fort et compétent dans l'organisation. Grâce aux ressources supplémentaires que nous avons reçues au milieu de l'année, nous avons concentré beaucoup de nos efforts sur le recrutement de vérificateurs pour nos programmes d'observation. Nos mesures de recrutement ont été retardées pour diverses raisons, y compris des problèmes d'hébergement et des questions liées aux autorisations de sécurité, qui se sont posées à la suite des événements du 11 septembre. Toutefois, à la fin de 2001-2002, nous avons atteint nos objectifs pour l'embauche de nouveaux employés dans notre secteur d'activité (environ 900 pour les programmes d'observation). De plus, en raison de l'initiative Orientations futures (dans le cadre de laquelle nous avons entrepris l'examen le plus ambitieux à ce jour de la façon dont nous fournissons nos services) et de l'environnement mondial de plus en plus dynamique dans lequel nous menons nos activités, la combinaison de compétences nécessaires à nos employés devra être changée et adaptée dans tous nos secteurs de prestation de services. Pour ne pas être pris de court, nous investissons dans la formation de nos employés actuels, et nous devons nous intéresser davantage à cet aspect au cours des années à venir. D'après notre sondage annuel, environ 85 % des Canadiens qui ont communiqué avec les Services fiscaux trouvent que nos employés sont bien informés et compétents.

Changements intervenus : Dans le cadre de notre objectif pluriannuel d'embauche dans le secteur de l'observation, nous avons atteint notre cible pour 2001-2002 : nous avons 900 employés de vérification de plus à la fin de l'année. Toutefois, cela n'a eu qu'une faible incidence sur le nombre total d'ETP cette année. De même, nous avons accompli d'importantes activités de formation pour préparer notre personnel à atteindre les taux de vérification cibles au cours des prochaines années, et nous avons créé des produits et des plans d'apprentissage pour faire en sorte que nos nouvelles ressources humaines deviennent pleinement productives plus rapidement. Dans l'ensemble des fonctions des Services fiscaux, le nombre d'employés est resté sensiblement le même (tableau 10-1). Nous continuerons de prendre des mesures de recrutement pour répondre à nos besoins en dotation dans tous les secteurs où nous travaillons, en particulier pour embaucher les employés de vérification et de recouvrement nécessaires pour atteindre les objectifs d'embauche pluriannuels que nous nous fixerons à l'avenir pour utiliser les nouveaux fonds.

Critères de réussite : Nous soutenons la concurrence du secteur privé pour attirer du personnel hautement qualifié. Nous améliorons sans cesse nos programmes de formation existants.

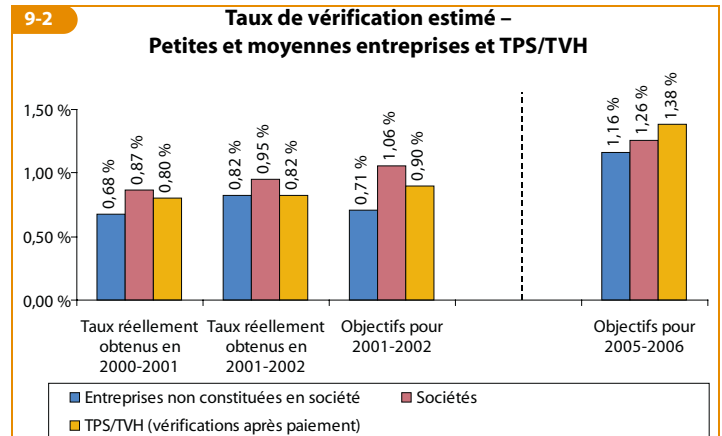
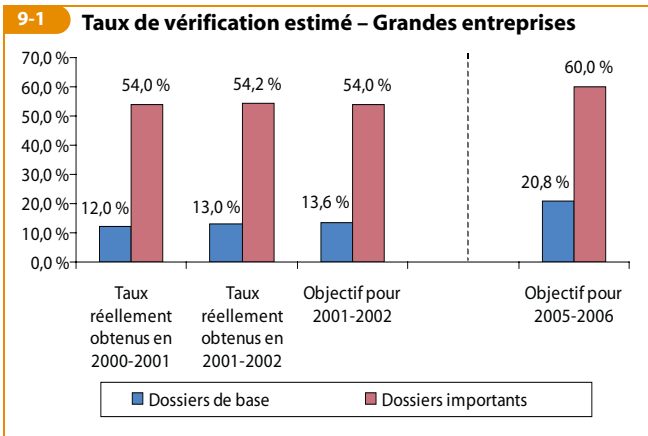




Rendement par secteur d'activité Services fiscaux

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

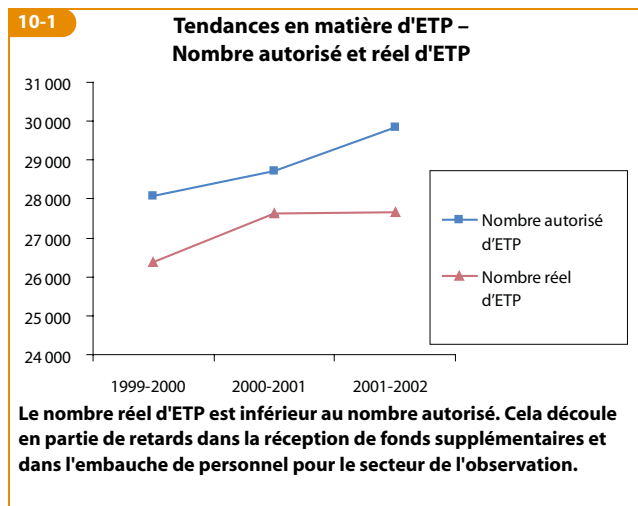
Faits saillants du rendement



Nous n'avons pas pu mesurer nos taux de vérification avec précision. Toutefois, d'après nos meilleures estimations, nous n'avons pas atteint tous nos taux de vérification cibles. Nous avons l'intention d'augmenter nos taux de vérification au cours des trois prochaines années pour encourager l'observation volontaire et pour aider à faire en sorte que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes.

Facteurs liés au rendement —

- Niveau d'observation
- Mondialisation de l'économie
- Expérience des employés travaillant dans le secteur de l'observation



Facteurs liés au rendement —

- Augmentation de la charge de travail et disponibilité des fonds
- Concurrence avec le secteur privé pour ce qui est de l'embauche de ressources humaines
- Formation



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.
Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.
Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.




Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

Résultats attendus

11. Transformation de nos activités de base afin qu'elles soient plus conformes à notre mission.

Évaluation de cette année (2 ^e année de 5)	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
 ○	 ○	

Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : De vastes consultations menées auprès de groupes de clients dans le cadre de l'initiative Orientations futures nous ont confirmé que la prestation de services électroniques est l'élément moteur de la transformation qui s'opère actuellement en vue d'améliorer les services et l'efficacité de notre organisation. Nous avons continué de travailler activement à accroître le nombre de services électroniques que nous offrons (tableau 11-1), et beaucoup de nos clients se prévalent de ces services.

En plus de nous occuper des options Internet, nous avons continué à nous intéresser aux technologies téléphoniques. Nous avons introduit des innovations telles que les services permettant aux entreprises d'informer l'ADRC qu'elles ont des versements nuls de retenues sur la paie ou de produire leur déclaration de TPS/TVH par téléphone.

Entre autres innovations, nous avons modifié certaines de nos pratiques, par exemple en permettant aux particuliers de payer leurs acomptes provisionnels ou leurs arriérés par débit bancaire automatique. Nous avançons comme prévu dans nos projets de restructuration ou de remplacement des vieux systèmes, par exemple le projet de restructuration du système de la TPS/TVH et le projet des autres prélèvements, dans le cadre desquels nous utilisons la plate-forme de comptabilité normalisée, et le projet de restructuration du rapprochement T1.

Grâce à la *Loi de 2001 sur l'accise*, qui devrait entrer en vigueur en 2002-2003, nous pourrions établir un cadre plus moderne et plus efficace pour administrer et mettre à exécution les mesures fiscales touchant l'alcool et les produits du tabac.

Changements intervenus : Nous avons atteint nos principaux objectifs de programme en ce qui concerne les innovations prévues pour 2001-2002. Dans le cadre de l'initiative Orientations futures, nous avons fait des progrès considérables dans la création d'une vision intégrée du service, commune à tous les secteurs d'activité de l'ADRC.

Critères de réussite : *Nous respectons les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC.*



Résultats attendus atteints
L'évaluation est fondée sur des données fiables.



Résultats attendus en grande partie atteints
L'évaluation est fondée sur des données assez fiables.



Résultats attendus non atteints
L'évaluation est fondée sur des données peu fiables.

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

11-1

Initiatives de transformation

- Les Canadiens peuvent visualiser et modifier leur adresse par Internet.
- Des séances de questions et de réponses sont offertes dans Internet, tous les jours, 24 heures sur 24.
- Les entreprises admissibles pourront produire certains types de déclarations de TPS/TVH par Internet.
- Les particuliers peuvent payer leurs acomptes provisionnels ou leurs arriérés par débit bancaire automatique.

Facteurs liés au rendement —

- Commodité, sûreté et accessibilité des services électroniques.
- Communication claire d'une vision
- Mesures d'amélioration continue



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Le chemin à prendre

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	A intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Adoption d'une stratégie globale visant à réduire le solde des comptes clients et prévoyant notamment la révision de l'objectif de rendement actuel.	2001-2002	Une stratégie à volets multiples a été élaborée pour réduire le nombre de comptes clients. Cette stratégie prévoit des mesures pour nationaliser la charge de travail des recouvrements et pour réduire le nombre de comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 1 ci-dessous
Taux de vérification plus élevés, alignés sur ceux des dernières années. Affectation de plus de ressources pour assurer une gestion intégrée du risque en matière d'observation dans tous les programmes.	2001-2006	Au moyen des ressources supplémentaires que le gouvernement nous a accordées, nous avons embauché et formé près de 900 employés chargés de la vérification. Il nous faudra encore quelques années avant de pouvoir profiter pleinement de cet investissement.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 2 ci-dessous
Modification du système pour améliorer le processus de traitement des déclarations T2 des sociétés.	2001-2002	Nous avons réduit le nombre de dossiers à l'inventaire à un niveau acceptable et nous avons révisé nos normes de service pour les délais de traitement à la lumière de notre expérience.	<input type="checkbox"/>	Oui Voir le point 3 ci-dessous
Amélioration du rendement par rapport aux normes de service actuelles et communication de normes de service touchant les services téléphoniques (inspirées de nos objectifs de rendement internes).	2001-2004	Nous avons établi des normes de service et des objectifs connexes pour la RS&DE, les régimes de pension agréés et les régimes enregistrés d'épargne-retraite. En 2003-2004, nous prévoyons établir des normes de service pour les services téléphoniques.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 6 ci-dessous
Mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la FEE (voir page 1-109). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie.	<input type="checkbox"/>	Oui Voir le point 6 ci-dessous
Étude d'options visant l'adoption d'un processus de surveillance systématique pour confirmer l'uniformité des décisions prises par les bureaux des services fiscaux relativement à l'annulation des intérêts et des pénalités et à la renonciation à ceux-ci.	2001-2002	L'examen du registre d'équité a constitué la première phase de la mise en place d'un système de surveillance systématique national.	<input type="checkbox"/>	Oui Voir le point 7 ci-dessous
Mesures et rapports améliorés quant à l'observation globale, surtout dans le cas de certains types d'impôts et de taxes.	2001-2002	Nous avons établi un cadre exhaustif de mesure de l'observation et un plan d'action pour la mise en oeuvre de ce cadre, qui débutera en 2002-2003.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 8 ci-dessous

Délai respecté
 Délai en grande partie respecté
 Délai non respecté

* Source : Rapport annuel au Parlement 2000-2001



Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

1. Mettre en œuvre un cadre à volets multiples pour gérer les comptes clients, y compris pour nationaliser la charge de travail des recouvrements (résultat attendu 4).
2. Déployer les ressources additionnelles fournies par le gouvernement afin de remplir les engagements pris pour les années 2002-2003 à 2004-2005 en ce qui a trait aux taux de vérification et à l'incidence fiscale prévue (résultats attendus 4, 8, 9 et 10).
3. Augmenter la rapidité du traitement des déclarations T2 des sociétés de manière à atteindre la norme révisée (résultat attendu 3).
4. Poursuivre la mise en œuvre du projet des autres prélèvements, conformément au Plan d'entreprise (résultat attendu 11).
5. Poursuivre l'élargissement des initiatives de prestation de services électroniques, conformément au Plan d'entreprise et aux Orientations futures. Entre autres, prendre les dispositions nécessaires pour être en mesure de traiter 75 % des déclarations par voie électronique au cours des prochaines années, et instaurer un service de production par Internet des déclarations des sociétés (résultats attendus 3 et 11).
6. Améliorer notre rendement par rapport aux normes de service actuelles, élargir la portée de ces normes pour qu'elles visent d'autres éléments que la rapidité d'exécution, et créer des normes de service pour les demandes de renseignements téléphoniques (résultat attendu 2A).
7. Mettre sur pied un programme national de surveillance systématique de l'équité (résultat attendu 2B).
8. Mettre la dernière main au cadre de mesure de l'observation et créer les indicateurs appropriés (résultat attendu 5).
9. Mettre en œuvre la *Loi de 2001 sur l'accise* (résultat attendu 11).
10. Continuer de participer à des comités internationaux se penchant sur l'observation et les services électroniques pour clarifier les politiques et les pratiques existantes dans notre monde où le commerce électronique occupe une place importante (résultat attendu 8).

Principaux points – Programmes de prestations et autres services



Au sujet des Programmes de prestations et autres services

Les réalisations de l'ADRC dans le secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services contribuent pour beaucoup aux efforts que déploient les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour offrir un soutien aux familles et aux enfants et pour aider à réduire l'ampleur de la pauvreté chez les enfants. En effet, l'ADRC fournit aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être social et économique. Nous administrons quatre programmes fédéraux : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), les allocations spéciales pour enfants et le crédit d'impôt pour personnes handicapées. Nous utilisons en outre notre infrastructure fédérale de distribution pour administrer tout un éventail de programmes de paiements permanents et ponctuels pour le compte des provinces et des territoires. Nous distribuons au total plus de 11 milliards de dollars en prestations non imposables à plus de 10 millions de Canadiens à revenu faible ou modeste.

Au nombre des autres services que nous offrons dans ce secteur d'activité, nous rendons des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE), nous administrons le programme de compensation de dette par remboursement, nous fournissons des renseignements à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux pour faciliter l'exécution de leurs programmes et nous administrons les taxes de vente pour les Premières nations. Nous rendons également compte aux administrations des activités que nous réalisons pour leur compte.

Nous avons deux résultats escomptés

Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit – Il est essentiel que nous donnions aux Canadiens les outils et l'information qui leur permettront de nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire correctement sur les listes de bénéficiaires et pour veiller à ce qu'ils reçoivent, au



Rendement par secteur d'activité Programmes de prestations et autres services

moment voulu, des paiements de prestation exacts. Les Canadiens se prévaudront probablement de ces programmes s'ils les connaissent et comprennent bien ce qu'il faut faire pour obtenir des prestations. Nous menons également des activités d'examen pour vérifier l'admissibilité et valider les droits à des prestations.

Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services – La latitude que nous offre le statut d'agence conféré par la loi et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'offrir aux Canadiens un éventail plus vaste de services pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux, afin de réduire les dédoublements ainsi que le coût global des services pour les contribuables.

Critères de réussite de haut niveau

En règle générale, nous aurons atteint nos deux résultats escomptés si les conditions suivantes sont réunies :

- nous conjuguons nos services de communications et de distribution de prestations et nos activités d'observation pour favoriser de façon rentable la création d'un milieu où les personnes et les familles admissibles reçoivent, en temps voulu, ni plus ni moins que le montant exact de prestations auquel elles ont droit;
- nous réussissons, grâce à nos partenariats renforcés avec les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux, à administrer d'autres programmes et services au moyen de notre infrastructure de distribution.

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

Tout compte fait, nous croyons que, grâce à notre bon rendement relativement à la plupart des aspects des deux critères de réussite ci-dessus, nous avons atteint en grande partie notre premier résultat escompté et nous poursuivons généralement les objectifs visés dans la deuxième année de notre programme d'innovation.

Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, nous entreprenons toute une gamme d'activités de communications conçues pour répondre aux besoins en information et pour tenir compte de la situation particulière de notre clientèle variée. Pour les particuliers qui ont besoin de renseignements sur leurs comptes, nous avons considérablement amélioré l'accessibilité des services téléphoniques, qui est passée à 91 % pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE, soit un résultat supérieur à notre fourchette cible de 80 à 85 %. Nous avons aussi fait passer à 71 % l'accessibilité pour les demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH, mais ce résultat demeure en deçà de la fourchette cible de 80 à 85 %. Pour que nos clients aient moins besoin de nous téléphoner, nous avons également amélioré notre site Web en y ajoutant un simulateur que les clients peuvent utiliser pour déterminer

approximativement les montants auxquels ils ont droit, de même qu'une fonction leur permettant de nous faire part de leur changement d'adresse.

Nous avons obtenu un rendement élevé en distribuant à temps (par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) plus de 99 % de nos 34 millions de paiements de PFCE et de nos 33 millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH. De plus, d'après nos études, nous estimons que dans 97 % des cas, nous avons traité les nouvelles demandes de PFCE et distribué les premiers paiements en l'espace de deux mois. Selon les résultats de notre sondage, la satisfaction de la clientèle à l'égard de tous les éléments du processus de demande de la PFCE a augmenté. Bien que nous estimions avoir enregistré un taux de respect des délais de seulement 80 % en ce qui concerne les activités de mise à jour des comptes, soit un taux inférieur à notre objectif de 98 %, nous serons plus fortement motivés pour améliorer notre rendement dans cette charge de travail puisque l'objectif de 98 % deviendra une norme de service en 2002-2003.

Nous estimons les taux d'exactitude obtenus à 98 % en ce qui concerne les premières demandes de prestations et à 95 % pour ce qui est des activités de mise à jour des comptes. Conformément à notre programme pluriannuel, nous avons déployé des efforts considérables pour nous assurer de l'exactitude des listes de bénéficiaires et pour cerner les secteurs d'inobservation de la loi. En effet, nous avons examiné 168 600 comptes de prestations et avons apporté des changements touchant les prestations ou les autres renseignements du client dans 31,6 % des cas. Nous poursuivons nos efforts pour améliorer le ciblage des comptes à risque élevé, et nous continuons de travailler à l'élaboration de points de repère adéquats afin d'évaluer notre rendement dans nos programmes de validation. Dans l'ensemble, 75 % des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH et 78 % des bénéficiaires de la PFCE qui ont répondu à notre sondage annuel se sont dits satisfaits ou très satisfaits du travail accompli par l'ADRC dans l'administration de ces programmes.

Nous croyons avoir assez bien progressé dans la mise en oeuvre de notre stratégie triennale pour que les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux comptent sur l'ADRC comme fournisseur clé de services. En tirant parti de notre infrastructure de distribution des prestations, nous avons mis en oeuvre deux nouveaux programmes dans les délais impartis et dans les limites de notre financement global, l'un pour Terre-Neuve-et-Labrador et l'autre pour la Colombie-Britannique. Nous avons perfectionné nos échanges de données afin d'appuyer l'initiative de la prestation nationale pour enfants (PNE). Nous avons également élargi nos partenariats afin de réaliser, avec la Nouvelle-Écosse et plusieurs Premières nations, d'autres programmes et services. Nous avons renforcé notre obligation de rendre compte à nos partenaires par des rencontres entre le commissaire et ses homologues provinciaux et territoriaux, de même que par des accords-cadres en matière de gestion des services. Malgré ces réalisations, nous devons accomplir des progrès encore plus importants dans la troisième année de notre programme d'innovation en saisissant les occasions qui s'offrent à nous d'exécuter d'autres programmes et services à l'intention de nos partenaires.

L'année en bref

Contexte

Orienter nos efforts vers l'amélioration du rendement est ce qu'il faut faire pour obtenir et maintenir un haut degré de satisfaction de la clientèle. Les Canadiens comptent sur nous pour les informer des sommes auxquelles ils ont droit et pour leur faire parvenir à temps leurs prestations de façon régulière et précise. De même, les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux se tournent vers nous pour trouver des moyens économiques d'offrir des programmes aux citoyens et d'alimenter en données les programmes qu'ils administrent eux-mêmes. La satisfaction de la clientèle repose sur notre capacité de bien faire le travail et de réagir de façon novatrice à l'évolution des besoins et des attentes des Canadiens et de leurs gouvernements. Dans nos activités de validation et de contrôle, nous concentrons la plus grande partie de nos efforts sur les secteurs qui, selon nous, présentent les plus grands risques d'inobservation et doivent faire l'objet d'un examen plus minutieux.

Données chiffrées

- 7,5 milliards de dollars versés à environ 2,9 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à près de 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- 125 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 386 millions de dollars de paiements réguliers et 389 millions de dollars de paiements ponctuels conformément à des programmes provinciaux et territoriaux
- 10,3 millions de demandes de renseignements par téléphone ont été traitées
- près de 365 millions de dollars accordés à plus de 430 000 personnes gravement handicapées en vertu du programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées
- plus de 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RPC et de l'AE
- 160 millions de dollars de paiements perçus pour la Workers' Compensation Board de la Nouvelle-Écosse
- 839 employés équivalents temps plein
- budget de fonctionnement pour l'administration des programmes de 53,4 millions de dollars (sans compter les fonds prévus par la loi pour les programmes des allocations spéciales pour enfants et de l'allocation pour frais de chauffage)

Modèle logique

Nous avons préparé, pour les Programmes de prestations et autres services, un modèle logique (voir www.adrc.gc.ca/rapportannuel), qui indique les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels à l'atteinte de nos trois résultats attendus, à l'appui de nos deux résultats escomptés. Le modèle montre aussi comment ces éléments cadrent avec les résultats stratégiques globaux de l'ADRC. Il sert d'assise à notre fiche de rendement, qui résume notre rendement en regard de chaque résultat attendu.

Contribution des autres

L'atteinte de nos deux résultats escomptés n'est pas le seul fait de l'ADRC. Notre travail se trouve facilité par une législation fédérale, provinciale et territoriale vigoureuse qui donne des précisions claires sur l'admissibilité aux prestations et sur les montants à verser. Nous nous appuyons sur des consultations avec nos partenaires pour clarifier les objectifs des programmes et pour trouver des solutions économiques à l'exécution de programmes de prestations et d'autres services au moyen de systèmes souples et adaptables. Nous faisons appel à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, notre mandataire, qui émet les chèques et fait les dépôts directs en notre nom. Nous comptons également sur Postes Canada, qui distribue les chèques afin que les clients reçoivent, au moment voulu, les paiements de prestations auxquels ils s'attendent.

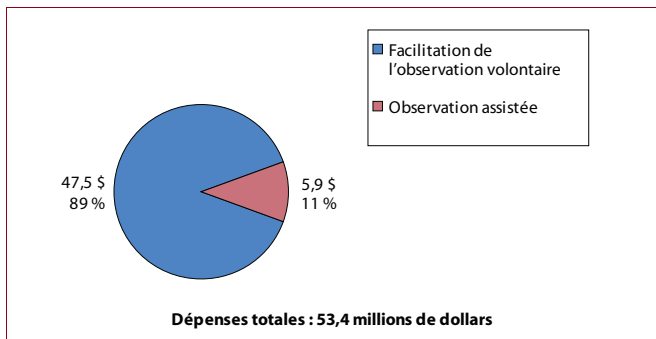
Profil des dépenses

En 2001-2002, 6 % du budget global de l'ADRC a été affecté à notre secteur d'activité, soit 1,5 % aux programmes fonctionnels (53,4 millions de dollars) et les 4,5 % restants aux transferts sociaux directs aux particuliers effectués dans le cadre des programmes législatifs (167,2 millions de dollars). Les 53,4 millions de dollars consacrés à l'administration des programmes représentent une hausse de quelque 1,9 million de dollars par rapport à 2000-2001. La plus grosse part (89 %) des 53,4 millions de dollars a été affectée aux activités de facilitation (assurer la qualité de nos paiements et avis, mettre à jour et redresser les comptes des clients et traiter les formulaires et les demandes). Les 11 % restants ont été consacrés à des activités d'observation assistée (programmes de validation), comme le montre le tableau 13.

Rendement par secteur d'activité

Programmes de prestations et autres services

Tableau 13 : Total des ressources destinées à l'administration des programmes de prestations qui ont été consacrées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont fondés sur les meilleures estimations des gestionnaires concernant les dépenses réelles du secteur pour les activités touchant le continuum de l'observation.

Faits saillants du rendement

La section qui suit (commençant à la [page 1-64](#)) présente une fiche de rendement détaillée concernant les Programmes de prestations et autres services. Elle résume le rendement que nous avons obtenu au cours de la période visée par rapport à nos trois résultats attendus, à l'appui de nos deux résultats escomptés : d'une part, les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit, et les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.

Résultats attendus

1. La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Nous utilisons divers outils de communication pour joindre les bénéficiaires éventuels de prestations et pour informer les clients nouveaux ou existants des sommes auxquelles ils ont droit et de la façon de procéder pour obtenir des prestations (tableau 1-3). D'après notre sondage annuel, nous estimons qu'environ trois quarts des bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH se disent satisfaits ou très satisfaits du travail que fait l'ADRC dans l'administration de ces programmes (tableau 1-1).

Notre stratégie en matière de service consiste à réduire la nécessité pour les clients de téléphoner à l'ADRC. À cette fin, nous offrons d'autres modes de prestation de services. Cette année, nous avons instauré deux importants services en ligne qui permettent aux clients de calculer approximativement le montant de leurs prestations mensuelles et de changer leur adresse. Alors que le nombre d'accès à notre page Web des prestations pour enfants et familles a augmenté de plus de 25 % pour passer à 314 000, le nombre d'appels auxquels ont répondu nos services de demandes de renseignements a chuté de plus de 18 % pour passer de 12,7 millions à 10,3 millions. Notre fourchette cible au chapitre de la facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE et sur le crédit pour la TPS/TVH est de 80 à 85 %. Nous avons dépassé cet objectif pour ce qui est des demandes de renseignements sur la PFCE (facilité d'accès de 91 %), mais nous ne l'avons pas atteint en ce qui concerne les demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH (facilité d'accès de 71 % – tableau 1-2).

Même si ces statistiques montrent que la majorité des demandeurs ont pu intégrer la file d'attente afin d'obtenir un service, cela ne veut pas dire qu'ils y sont parvenus à leur première tentative ou qu'une fois dans la file d'attente, ils ont obtenu une réponse rapidement. Nous ne relevons plus, comme mesure du rendement, le nombre de tentatives faites par les demandeurs. Nous croyons que cette statistique a perdu de son sens avec l'apparition des nouvelles technologies, comme les services de recomposition automatique. Notre rapidité à répondre aux appels a diminué par rapport à 2000-2001 et se situe en deçà de notre norme interne, qui veut que nous répondions à 80 % des appels dans les deux minutes qui suivent la mise en file d'attente du demandeur.

Changements intervenus : Le public connaît maintenant mieux le rôle de l'ADRC dans la distribution des prestations, étant donné que nous avons mieux ciblé nos activités de sensibilisation aux programmes et avons donné plus d'informations au sujet de nos programmes. Selon notre sondage annuel, la satisfaction de la clientèle à l'égard de notre rendement au chapitre de la distribution des prestations demeure élevée (tableau 1-1). En élargissant notre service téléphonique 1 800 pour la PFCE offert dans tout le pays, nous avons fait passer de 68 à 91 % le taux d'accessibilité pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE. La facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH s'est légèrement améliorée, le taux passant de 68 à 71 % (tableau 1-2). Nous continuons de chercher des moyens d'atteindre la fourchette cible de 80 à 85 % pour ces appels. Nous poursuivons notre objectif de mettre en place des normes pour le service téléphonique en 2003-2004.

Critères de réussite : La satisfaction de la clientèle atteint ou dépasse le niveau obtenu dans l'Étude de référence de 2000.

Les objectifs de rendement internes concernant le service téléphonique sont atteints ou dépassés.

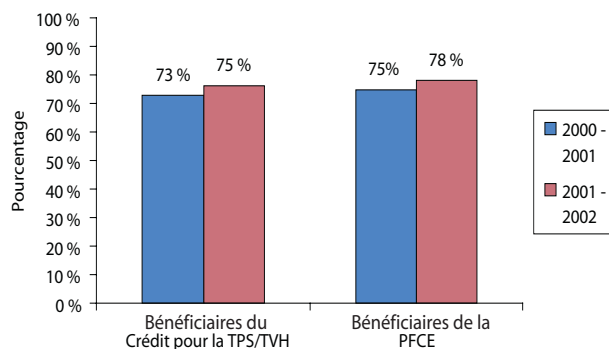


Rendement par secteur d'activité Programmes de prestations et autres services

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

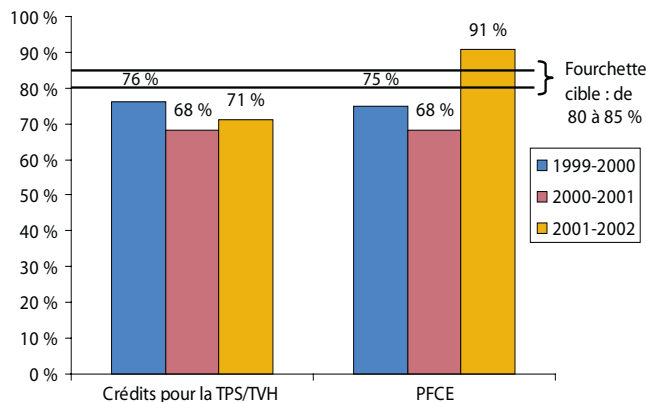
Faits saillants du rendement

1-1 Sondage d'évaluation annuel de la satisfaction de la clientèle à l'égard des Programmes de prestations



Selon le sondage, trois quarts des bénéficiaires sont satisfaits ou très satisfaits de notre travail au chapitre de l'administration des programmes de prestations.

1-2 Facilité d'accès pour les demandeurs



Nous avons dépassé notre objectif concernant la facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE en améliorant notre service de renseignements 1 800 offert dans tout le pays. Cependant, la facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH demeure inférieure à l'objectif établi.

1-3 Principaux instruments de diffusion des programmes

- Feuillelet explicatif envoyé aux 3 millions de bénéficiaires de la PFCE en juillet 2001
- Distribution de brochures et de demandes aux nouveaux immigrants par l'intermédiaire de Citoyenneté et Immigration Canada
- Information dans les publications intitulées *Guide des services du gouvernement du Canada pour les enfants et leurs familles* et *Services du gouvernement du Canada pour vous*
- Envois postaux ciblés à 129 000 personnes qui produisent habituellement leur déclaration en retard

Facteurs liés au rendement —

- Besoins d'information des clients, taux de participation aux programmes
- Demandes de renseignements des clients (renseignements généraux et renseignements concernant un compte en particulier)



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.

Résultats attendus

2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Rendement de l'année en cours : Nous avons effectué à temps plus de 99 % de tous les paiements de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH et de tous les paiements provinciaux et territoriaux prévus par les programmes que nous administrons. Ces paiements ont représenté au total plus de 11 milliards de dollars versés à quelque 10 millions de bénéficiaires. D'après nos études, nous estimons que les demandes de PFCE ont été traitées à temps dans 97 % des cas, résultat se situant juste en-dessous de la norme de service de 98 %.

Pour assurer l'exactitude des paiements, nous avons consacré d'importantes ressources, à la validation et aux contrôles. Une étude des données disponibles de la dernière année indique qu'environ 95 % des bénéficiaires de la PFCE pour 2000-2001 ont reçu le montant exact auquel ils avaient droit d'après les renseignements exacts et complets figurant à leur compte, en conformité avec notre point de repère pour l'année dernière. Dans le cadre de notre programme pluriannuel qui vise à améliorer la solidité de nos programmes de validation, nous avons rendu plus précis nos critères de sélection des comptes à examiner en 2001-2002, et nous avons augmenté le nombre d'examen effectués (tableau 2-1). Nous nous appliquerons au cours des prochaines années à mettre au point nos dépôts de données, nos mesures du rendement et nos critères de sélection des comptes.

En ce qui concerne le traitement des redressements, la rapidité avec laquelle nous avons redressé les comptes s'est accrue pour passer d'un pourcentage estimatif de 76 % en 2000-2001 à 80 % en 2001-2002, mais notre rendement est encore inférieur à notre objectif de 98 %. Nous avons aussi traité 73 000 demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE; 81 % l'ont été dans les délais, résultat quelque peu inférieur à notre objectif de 85 % (tableau 2.2). Nous collaborons actuellement avec Développement des ressources humaines Canada afin de mieux coordonner nos activités de manière à combler cet écart de rendement.

Changements intervenus : En 2001-2002 notre rendement dans la distribution de paiements de prestations exacts et au moment voulu s'est maintenu au niveau élevé que nous avions estimé en 2000-2001. Les améliorations apportées à nos critères de sélection des comptes pour les activités de validation ont donné lieu à une hausse considérable des changements touchant les comptes (tableau 2-1).

Nous poursuivons activement nos mesures de réduction des dettes pour contrer l'augmentation des dettes découlant des paiements en trop de PFCE, qui sont passés de 116 à 147 millions de dollars depuis l'an dernier. De nouvelles normes de service concernant la mise à jour des comptes et la validation et les contrôles seront diffusées en 2002-2003. La mise au point d'une liste complète de normes de service d'ici 2004-2005 progresse comme prévu.

Critères de réussite : *Les normes de rendement internes relatives au traitement des paiements de prestations sont atteintes ou dépassées. La norme de service concernant le traitement des demandes est atteinte. Dans l'ensemble, l'observation demeure élevée par rapport à notre point de repère de 95 %. L'objectif concernant les décisions RPC/AE est atteint.*



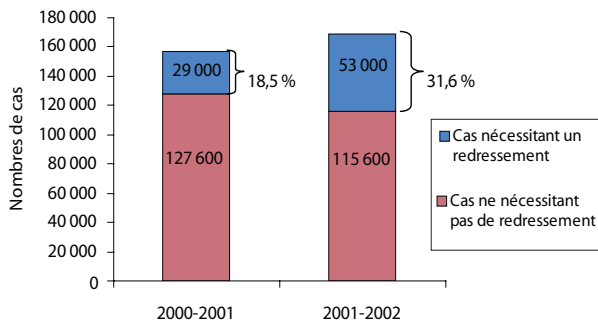
Rendement par secteur d'activité Programmes de prestations et autres services

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

2-1

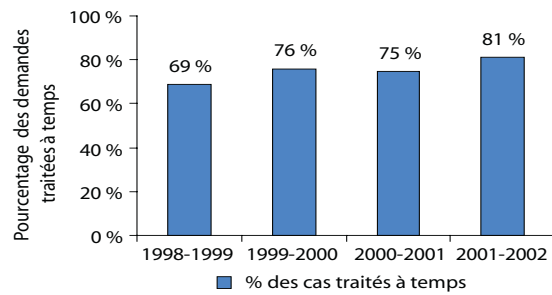
Nombre de cas examinés
Nombre et pourcentage des changements



Le pourcentage des cas où il y a eu des changements aux montants des prestations ou aux renseignements figurant aux comptes dans le cadre de nos programmes de validation a augmenté, pour passer de 18,5 % en 2000-2001 à 31,6 %.

2-2

Décisions relatives au RPC ou à l'AE
Pourcentage des demandes traitées à temps



Nous avons continué de combler l'écart de rendement en portant à 81 % le pourcentage des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE qui sont traitées à temps.

Facteurs liés au rendement —

- Changements aux comptes des clients qui modifient l'admissibilité et le droit aux prestations
- Nombre des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services

Résultats attendus

3. **L'exploitation réussie des systèmes de l'ADRC permet de réduire les coûts, d'étendre le service et d'éliminer les doublons à tous les niveaux de gouvernement.**

Évaluation de cette année (2 ^e année de 5)	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : Nous continuons d'utiliser notre infrastructure fédérale de distribution des prestations pour faciliter l'atteinte d'objectifs sociaux importants pour les Canadiens, pour réduire le doublement des efforts entre les paliers de gouvernement et pour faire baisser les coûts globaux pour les Canadiens. En 2001-2002, nous avons lancé le programme du supplément à la nutrition mères-bébés pour Terre-Neuve-et-Labrador, le 17^e programme de prestations régulières que nous administrons pour le compte des provinces et territoires. Nous avons également distribué le paiement unique de notre troisième programme de paiements ponctuels pour le compte de clients provinciaux, soit le remboursement de la taxe sur l'énergie de la Colombie-Britannique.

Afin d'appuyer l'initiative intergouvernementale de la prestation nationale pour enfants, nous avons amélioré nos échanges de données en parachevant la mise en oeuvre du lien de synchronisation des données sur les prestations. Ce lien facilite le versement exact de l'aide sociale provinciale ou territoriale, à la lumière des paiements du supplément fédéral de la prestation nationale pour enfants. Nous avons en outre assuré des transferts de données vers nos partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux pour des programmes qui ne sont pas administrés par l'ADRC, et nous avons traité des compensations par remboursements d'une valeur de 105 millions de dollars pour d'autres organismes gouvernementaux. Nous avons continué de développer notre partenariat avec la Nouvelle-Écosse au chapitre de la Worker's Compensation Board et nous avons mis en oeuvre son programme de remboursement de la TVH aux acheteurs d'une première maison. Nous étendons à d'autres provinces les partenariats que nous avons formés avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse afin que le numéro d'entreprise puisse être attribué dans le cadre de programmes provinciaux destinés aux entreprises, et les travaux de ce côté sont très avancés au Nouveau-Brunswick, au Manitoba et en Colombie-Britannique. Nous avons aussi instauré trois nouvelles taxes de vente des Premières nations.

Nous avons rendu compte de nos activités à nos partenaires à l'occasion des rencontres entre le commissaire et les ministres provinciaux et territoriaux des Finances ou leurs représentants désignés qui ont fait suite aux rapports annuels que nous avons soumis à chaque administration en janvier 2001. De plus, nous avons maintenant des ententes-cadres de gestion des services avec neuf administrations. Une relation étroite avec les provinces, les territoires et les autres ministères fédéraux débouche sur une rationalisation des processus, de même que sur un moins grand doublement et sur un meilleur service à un coût moindre pour les Canadiens.

Pour l'instant, il ne nous est pas encore possible d'évaluer avec précision les coûts supplémentaires liés à ces nouveaux services. Nous le ferons dans le cadre de notre projet de comptabilité par activités (CPA), qui s'étendra à l'ensemble de l'ADRC.

Changements intervenus : La confiance que placent les administrations dans notre capacité de réaliser des programmes économiques et de procéder à des transferts et à des échanges de données — de façon rapide et dans les limites de notre financement global — est sans cesse confirmée, comme en témoigne la mise en oeuvre de deux autres programmes, de multiples changements au calcul des prestations ainsi que de transferts de données nouveaux ou améliorés. En progressant peu à peu dans la conclusion de nouveaux partenariats avec les provinces et territoires (tableau 3-1), nous respectons généralement les délais que nous nous sommes fixés dans la deuxième année de notre programme d'innovation. Nous nous plaçons actuellement en position d'administrer un plus grand nombre de programmes pour nos partenaires dans les années à venir.

Critères de réussite : Croissance continue du nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres partenaires fédéraux de manière à réduire le doublement des efforts et à entraîner une diminution du coût global d'exécution des programmes. Réalisation des engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC. Échanges de données efficaces et croissance continue du nombre de services fournis dans le cadre d'ententes avec nos partenaires.

Rendement par secteur d'activité

Programmes de prestations et autres services

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

3-1

	Programmes de prestations et autres services										
	Prestations et crédits pour enfants		Autres programmes et partenariats		Échanges de données sur le SPNE		Transferts de données sur les programmes		Ententes-cadres gestion de services		Rencontre avec le commissaire en 2001-2002
	Exist.	Nouv.	Exist.	Nouv.	Exist.	Nouv.	Exist.	Nouv.	Exist.	Nouv.	
Alberta	1		1		✓				✓		✓
Colombie-Britannique	2			1	✓		✓			✓	
Île-du-Prince-Édouard					✓				✓		✓
Manitoba						✓			✓		✓
Nouveau-Brunswick	2										✓
Nouvelle-Écosse	1		3		✓			✓	✓		✓
Nunavut	2					✓					
Ontario			2		✓		✓				✓
Québec					✓		✓				✓
Saskatchewan	2				✓		✓			✓	
Terre-Neuve-et-Labrador	3	1			✓		✓			✓	✓
Territoires du Nord-Ouest	2					✓			✓		✓
Yukon	1				✓					✓	
TOTAL	17		7		12		6		9		9

Nous avons continué de mener à bien notre stratégie de recherche de clients auprès des provinces et des territoires en lançant de nouveaux programmes, en améliorant les échanges et les transferts de données et en signant de nouvelles ententes-cadres sur la gestion des services.

Facteurs liés au rendement —

- Demande de nouveaux programmes et de nouveaux transferts de données
- Exigences des provinces et territoires en matière de reddition de comptes



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Le chemin à prendre

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques, notamment en établissant des normes de service au public s'inspirant des objectifs de rendement internes existants.	2001-2004	En juin 2001, nous avons mis en service le réseau 1 800 pour la PFCE dans l'ensemble du pays, ce qui a contribué à augmenter la facilité d'accès pour les demandeurs, qui est passée de 68 % en 2000-2001 à 91 % en 2001-2002; ce résultat est supérieur à notre fourchette cible de 80 à 85 %. Nous continuons d'utiliser notre réseau actuel pour les demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH; dans ce domaine, la facilité d'accès pour les demandeurs a augmenté, pour passer de 68 % en 2000-2001 à 71 % en 2001-2002. Nous cherchons actuellement des moyens d'atteindre la fourchette cible de 80 à 85% pour ces appels. Nous poursuivrons notre objectif de mettre en place des normes pour le service téléphonique en 2003-2004.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 1 ci-dessous
Mettre en application des normes de service en matière de correspondance, de mise à jour des comptes et de validation et contrôle.	2001-2002	Des normes de service en matière de correspondance et de mise à jour des comptes ont été élaborées et seront diffusées en même temps que les normes de service en matière de validation et de contrôle en 2002-2003.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 2 ci-dessous
Offrir de nouvelles options de service électroniques, par exemple la possibilité de modifier des données personnelles au moyen d'Internet.	2001-2002	Nous avons lancé la fonction de changement d'adresse en ligne en février 2002. En 2002-2003, nous passerons à l'infrastructure à clés publiques (ICP) protégée la voie de communication qui est actuellement mise au point pour être utilisée dans l'ensemble du gouvernement. Nous avons également lancé SIMNET, une fonction libre-service qui permet aux clients de déterminer approximativement les montants auxquels ils ont droit.	<input checked="" type="checkbox"/>	Non Mise en oeuvre terminée
Mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la FEE (voir page 1-109). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie.	<input type="checkbox"/>	Oui Voir le point 5 ci-dessous
Utiliser plus efficacement l'entrepôt de données et les outils connexes.	2001-2004	Une utilisation plus efficace du système d'aide à la décision pour les programmes de prestations a déjà fait considérablement augmenter le nombre des validations ciblées par rapport à celui des validations générales. Nous continuons de concentrer nos efforts sur les clients à risque élevé, en recourant à l'établissement de profils par ordinateur.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 3 ci-dessous
Élaborer un modèle faisant ressortir les économies de coûts.	2001-2004	Nous aidons les provinces et les territoires à prendre conscience des économies que l'administration de programmes par l'ADRC leur permettrait de réaliser.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 4 ci-dessous

Délai respecté
 Délai en grande partie respecté
 Délai non respecté

* Source : Rapport annuel au Parlement 2000-2001



Rendement par secteur d'activité Programmes de prestations et autres services

Le chemin à prendre — 2002 et années suivantes

1. Continuer de chercher des moyens d'améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les appels sur le crédit pour la TPS/TVH afin d'atteindre l'objectif visé (résultat attendu 1).
2. Publier des normes de service en matière de correspondance, de mise à jour des comptes et de validation et contrôle (résultat attendu 2).
3. Mettre en oeuvre un nouveau système de gestion des cas pour les activités de validation et de contrôle afin de favoriser une meilleure analyse des projets, la production de rapports statistiques et l'établissement de mesures de l'efficacité qui prévoient d'autres objectifs, une surveillance accrue et des recherches plus poussées (résultat attendu 2).
4. Continuer d'explorer des façons de recueillir de l'information sur les économies approximatives qu'entraîne pour les contribuables l'administration de programmes par l'ADRC (résultat attendu 3).
5. Poursuivre la mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée, ce qui nous permettra de faire rapport de façon plus efficace et plus impartiale sur nos réussites et nos écarts de rendement pour les besoins de la prise de décisions (ensemble du secteur d'activité).

Principaux points – Services des douanes



Au sujet des Services des douanes

Le Programme des douanes est une des opérations les plus complexes et ambitieuses du gouvernement de nos jours. Dans un environnement en constante évolution, les douanes s'acquittent d'un double mandat qui consiste à protéger la santé et la sécurité des citoyens ainsi qu'à soutenir la compétitivité des entreprises canadiennes au pays et à l'étranger.

Les douanes appliquent un grand nombre de règlements, de lois et d'accords commerciaux internationaux pour leur propre compte ainsi que pour le compte d'autres ministères et organismes. À la frontière, elles s'occupent du traitement des marchandises et des voyageurs, elles surveillent et contrôlent les importations et les exportations de marchandises contrôlées et réglementées, elles luttent contre la contrebande et elles interdisent l'entrée de matériel prohibé et de personnes indésirables.

Au cours des prochaines années, l'attention accrue portée aux questions de sécurité continuera d'être un des facteurs déterminants de la collaboration du Canada avec les États-Unis en vue de l'amélioration de la sécurité et de l'efficacité à la frontière.

Nous continuons également d'encourager des partenariats avec d'autres pays afin d'appuyer les efforts internationaux en matière de sécurité et de faire valoir le libre accès aux destinations et aux marchés internationaux pour les entreprises et les voyageurs

canadiens. Depuis les événements du 11 septembre, notre défi consiste à protéger la frontière tout y en favorisant le mouvement efficace des échanges commerciaux et des déplacements légitimes, élément essentiel de la croissance et du développement économiques du Canada.

Notre travail est particulièrement distinct de celui des autres secteurs d'activité à l'ADRC, notre histoire et notre culture remontant à plus d'un siècle. Nous fonctionnons en temps réel, fournissant un service dans plus de 480 postes frontaliers terrestres, aéroports et ports maritimes. Dans certains bureaux, ce service est offert 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Notre effectif est particulièrement varié, regroupant un large éventail de compétences spécialisées. Au total, environ 8 000 personnes sont à notre emploi durant les périodes de pointe.

Nous avons un résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales – Bien que la sécurité ait pris une importance accrue au cours de la dernière année, elle a toujours constitué une priorité dans l'exercice de nos fonctions en vue de l'accomplissement de notre résultat escompté. La recherche de l'équilibre



Rendement par secteur d'activité Services des douanes

délicat entre la sécurité et la promotion économique est un processus continu qui doit s'adapter aux changements dans le milieu. C'est pourquoi nous visons à offrir la combinaison optimale d'activités, dans les limites de notre budget, en vue de la gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux, en nous fondant sur une évaluation du risque et des partenariats solides. Cette combinaison, avec les outils appropriés et un élément de service dynamique pour informer les particuliers et les entreprises de leurs obligations en vertu de la loi, vise à encourager l'observation des lois régissant la frontière et les échanges commerciaux. Nous visons en outre à créer des règles du jeu équitables pour les négociants en soutenant un environnement douanier uniforme et prévisible et en protégeant les producteurs nationaux contre les pratiques commerciales préjudiciables. Enfin, pour protéger la frontière et faciliter les échanges commerciaux, nous devons assurer la prestation de nos programmes en ayant recours aux services d'employés compétents, bien informés et en nombre suffisant pour s'acquitter de la charge de travail.

Critères de réussite de haut niveau

En règle générale, nous aurons atteint notre résultat escompté lorsque :

- nous renforcerons nos activités d'exécution en vue de déterminer les menaces et d'y réagir;
- nous comprendrons les questions d'observation dans l'ensemble du programme des douanes et disposerons d'un plan fonctionnel pour la gestion du risque connexe;
- nous offrirons des services responsables qui encourageront l'observation volontaire sans porter atteinte à la sécurité;
- nous ferons valoir une conjoncture plus stable et certaine pour les transactions commerciales.

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

Le contexte dans lequel nous opérons a été troublé par les attaques terroristes contre les États-Unis le 11 septembre 2001. Notre réponse immédiate et notre priorité absolue ont alors été de traiter les préoccupations accrues d'ordre sécuritaire en Amérique du Nord. Les attaques terroristes ont aussi rendu plus pressants nos efforts en matière de partenariat avec les États-Unis en vue d'une frontière sûre, qui soit ouverte aux échanges commerciaux et aux déplacements légitimes. Par conséquent, nous avons fait valoir un certain nombre de jalons relatifs à des initiatives clés du Plan d'action des douanes (qui met l'accent sur le traitement en fonction du risque, l'autocotisation, l'information préalable et la préautorisation), et nous travaillons maintenant avec les États-Unis et nos partenaires au Canada à élargir la portée d'autres initiatives dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada-États-Unis.

Nos mesures rapides et efficaces suivant les événements du 11 septembre ont confirmé notre capacité de protéger les Canadiens à la frontière contre les menaces sérieuses et sans précédent pour notre sécurité, sans interrompre la circulation des marchandises et des voyageurs légitimes. De surcroît, nous sommes certains d'avoir, à tous points de vue, atteint en grande partie notre résultat escompté visant à protéger la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises ainsi qu'à soutenir la croissance économique du Canada au moyen d'une gestion responsable des services à la frontière et des échanges commerciaux.

Par ailleurs, nous estimons, d'après des données actuellement disponibles, que les voyageurs et les négociants respectent en règle générale les formalités douanières. Les résultats de tests sur échantillonnage, quoiqu'ils ne soient pas fiables sur le plan statistique, révèlent des taux d'observation à la frontière pour la plus grande partie des déclarations allant de 91 % à 97 % pour les voyageurs et les entreprises commerciales. Toutefois, un examen préliminaire des livres et des dossiers d'un échantillon d'importateurs dans trois secteurs prioritaires a révélé que le taux d'observation de certaines exigences relatives au classement et à l'établissement de la valeur de certaines marchandises importées (acier, textiles et chaussures) n'était peut-être pas aussi élevé que nous l'avions cru. Les taux d'erreur dans le groupe visé par l'échantillon varient de 19 % à 31 %. Une analyse poussée permettra d'évaluer la fiabilité de ces résultats ainsi que le degré d'observation dans d'autres secteurs commerciaux prioritaires. Ainsi, nous pourrions déterminer et régler les cas d'inobservation de la législation commerciale.

Enfin, bien que les délais d'attente pour les personnes entrant au Canada aux principaux points d'entrée étaient conforme à la norme de service dans l'ensemble avant le 11 septembre, on comprendra que ces délais ont augmenté de façon considérable en raison des exigences accrues en matière de sécurité immédiatement après les attaques terroristes.

Nous avons travaillé étroitement avec les États-Unis à l'élaboration de la Déclaration sur la frontière intelligente, et nous avons continué de contribuer à la normalisation des processus d'importation et d'exportation à l'échelle internationale.

Nos conclusions se fondent dans une large mesure sur une évaluation qualitative de notre rendement. D'autres travaux sont donc nécessaires en vue de l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs de rendement plus rigoureux et exhaustifs.

L'année en bref

Contexte

Cette année a été marquée par de nouvelles initiatives, une nouvelle législation clé et de nouveaux accords internationaux. Des changements, tels que l'adoption de la nouvelle *Loi antiterroriste*, la modification de la *Loi sur les douanes* à l'appui du Plan d'action des douanes et la signature de nouvelles ententes de collaboration avec nos partenaires, nous ont donné de nouvelles responsabilités et de nouveaux outils pour atteindre notre résultat escompté. Ces responsabilités et outils comprennent la capacité d'imposer des sanctions administratives graduées pour les infractions aux lois douanières, des leviers améliorés pour la collecte de renseignements et des efforts continentaux coordonnés en matière de sécurité. Nous avons réalisé des progrès en ce qui a trait à la mise en pratique de ces nouvelles responsabilités et de ces nouveaux outils. Grâce à un financement additionnel et à des pratiques améliorées de la gestion du risque, nous rationalisons le mouvement des échanges commerciaux et des voyageurs à faible risque et mettons l'accent sur les secteurs à risque élevé ou inconnu afin d'offrir aux Canadiens une frontière plus efficace et sécuritaire.

Données chiffrées

- 102 millions de voyageurs traités (un déclin de 8 % dû à la diminution des voyages internationaux après le 11 septembre)
- 4,6 millions d'examen des douanes (une augmentation du taux de 31 % par rapport à 2000-2001, en raison de la vigilance accrue après le 11 septembre)
- 10,8 millions de mainlevées traitées dans le secteur commercial
- 165 441 importateurs servis dans le secteur commercial
3,3 milliards de dollars de droits à l'importation bruts perçus
- 21 milliards de dollars de TPS/TVH perçus; 343 milliards de dollars d'importations traitées
- Saisies d'une valeur estimative de 460 millions de dollars
- Adoption de 47 conclusions de préjudice en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), offrant à la production canadienne une protection de 13,9 milliards de dollars

Modèle logique

Nous avons préparé un modèle logique des douanes ([aller à www.adrc.gc.ca/rapportannuel](http://www.adrc.gc.ca/rapportannuel)), qui fournit un guide permettant de comprendre les liens entre les intrants, les activités et les extrants correspondants qui sont indispensables pour atteindre nos six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce guide permet aussi de comprendre la façon dont ces éléments mènent à nos résultats stratégiques globaux. Ce modèle logique constitue la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Contribution des autres

Nos réalisations ou leçons tirées ne sont pas toutes seulement imputables à l'ADRC. Nous dépendons de solides alliances avec d'autres ministères et organismes, au Canada et à l'étranger, pour faciliter les échanges commerciaux et les voyages et protéger la santé et la sécurité des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec d'autres organisations, telles que la Gendarmerie royale canadienne, à partager l'information et à recueillir les renseignements permettant de cibler des activités illégales et terroristes, de les perturber et d'y mettre fin. Nous travaillons également avec nos partenaires nationaux et internationaux à mettre en oeuvre des mesures et à élaborer des règles et des pratiques internationales qui aideront à faciliter les échanges commerciaux légitimes.

Notre travail est facilité par l'appui d'une solide base législative qui favorise l'observation en prévoyant des pénalités et d'autres sanctions en cas d'inobservation. Nous dépendons de la souplesse du système législatif pour reconnaître les nouveaux défis et fournir de nouveaux outils et pouvoirs afin de protéger les Canadiens et leurs intérêts économiques dans le village planétaire.

Au cours de la dernière année, nous avons collaboré de façon productive avec nos partenaires gouvernementaux clés. Nous avons travaillé en partenariat avec Citoyenneté et Immigration Canada à chercher de meilleures façons de cibler les voyageurs non admissibles et à accélérer le traitement des voyageurs à faible risque. Nous nous sommes penchés de concert avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments sur l'interdiction de l'importation d'animaux ou de plantes susceptibles d'être porteurs de maladies ou de parasites, comme la fièvre aphteuse, afin de protéger les cultures et les troupeaux canadiens. Nous avons collaboré avec Environnement Canada à la protection des espèces en voie de disparition. Nous avons aussi travaillé avec Santé Canada à contrôler la propagation de maladies transmissibles et à vérifier les marchandises contrôlées, telles que les produits pharmaceutiques. Enfin, nous avons travaillé avec Transports Canada et le secteur privé à aider à fournir l'infrastructure nécessaire pour traiter efficacement les voyageurs et les négociants à la frontière de la manière la plus rapide et la plus sûre possible sans compromettre la sécurité. Le soutien des relations permanentes avec les autres ministères partenaires, les clients et les intervenants est essentiel à la mise en place d'un régime efficace de gestion de l'observation.

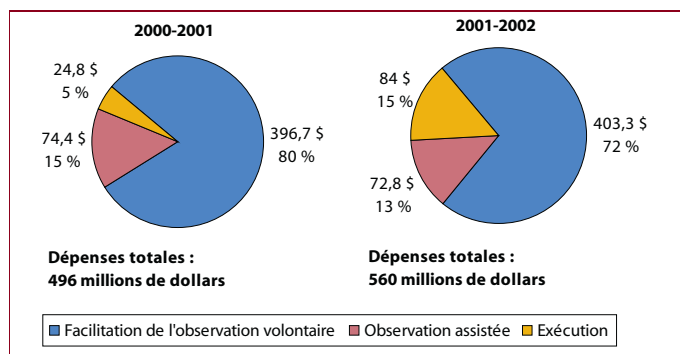
Profil des dépenses

En 2001-2002, 16 % (560 millions de dollars) du budget global de l'ADRC ont été consacrés au secteur d'activité des douanes. Cela représente une augmentation globale d'environ 64 millions de dollars (13 %) depuis 2000-2001. La plus grande partie de cette augmentation (environ 60 millions de dollars) visait les activités d'exécution, qui comptent maintenant pour environ 15 % du budget des douanes. Les dépenses dans ce secteur comprennent l'achat

d'équipement de détection de la contrebande, la recherche et le développement en ce qui concerne les menaces nouvelles, ainsi que des activités comme le programme de chiens détecteurs et les équipes d'intervention mobiles.

Comme le montre le [tableau 14](#) la plus grande partie du budget des douanes (72 %) a été consacrée à la facilitation de l'observation volontaire grâce à des activités telles que la ligne d'inspection primaire, où les personnes arrivant au Canada font leur déclaration initiale à un des quelque 3 600 agents en uniforme. Les activités d'aide en matière d'observation continuent de représenter environ 13 % de notre budget global (une légère baisse par rapport au chiffre de 15 % de l'an dernier).

Tableau 14 : Ressources totales des douanes affectées au continuum de l'observation



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont basés sur les meilleures estimations, de la part de la direction, des dépenses réelles des secteurs d'activité pour l'ensemble du continuum de l'observation.

Faits saillants du rendement

La prochaine section (commençant à la [page 1-76](#)) présente la fiche de rendement détaillée des Services des douanes. Elle résume notre rendement durant la période visée pour ce qui est des six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté : la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales. Les résultats escomptés des Services des douanes ont été modifiés depuis la parution du Rapport annuel 2000-2001, pour mieux refléter l'environnement qu'ont engendré les événements du 11 septembre.




Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Résultats attendus

1. Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
		

Rendement de l'année en cours : Nous évaluons les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, en permanence et à divers niveaux. Nous continuons de lutter contre le trafic de contrebande, comme les drogues, les armes à feu, la pornographie, l'alcool et le tabac, à l'aide du renseignement et de l'équipement de détection, sans compter les compétences et les capacités des agents des douanes. Nos saisies de drogues, d'une valeur de 426 millions de dollars, ont représenté environ 50 % de toutes les drogues saisies au Canada l'an dernier par tous les organismes d'exécution de la loi. (Le tableau 1-3 indique certains changements de volume dans la lutte contre la contrebande au cours de ces deux dernières années.) Nos efforts à la frontière, qu'appuie le programme des pouvoirs conférés aux agents, ont également permis de retourner 93 enfants à leur famille, d'arrêter ou de retenir 1 285 chauffeurs en état d'ébriété, d'arrêter 705 personnes visées par un mandat non exécuté et d'intercepter 247 véhicules volés en 2001-2002.

Une menace internationale existante relative au terrorisme s'est concrétisée le 11 septembre 2001. Par suite des attaques aux États-Unis et de la menace possible au Canada, nous avons immédiatement renforcé le contrôle des passagers et des marchandises afin de détecter tout mouvement lié au terrorisme. (Le tableau 1-2 indique les tendances en matière de volumes et de mesures d'exécution au cours de ces deux dernières années.) Dans les heures qui ont suivi les attaques, l'alerte a été lancée dans les bureaux d'entrée partout au pays et les agents des douanes ont été mobilisés pour traiter les nombreux avions à destination des É.-U. détournés sur le Canada tout en maintenant un haut degré de vigilance (tableau 1-1).

Après le 11 septembre, nous avons reçu une allocation immédiate de 6 millions de dollars pour acquérir de la technologie de détection de la contrebande afin de nous aider à intercepter les marchandises de contrebande ainsi que les marchandises liées à des activités terroristes. Grâce à ce nouveau financement et à une allocation de 8,5 millions de dollars accordée en juin 2001, le programme des douanes a continué à rechercher et à acheter du nouvel équipement pour faire face aux menaces permanentes et nouvelles. De plus, en reconnaissance de notre rôle à titre de joueur clé du programme de sécurité du gouvernement, 433 millions de dollars ont été alloués à l'ADRC dans le cadre du financement de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme.

Grâce à nos efforts permanents en matière de collaboration, nous avons négocié de nouveaux protocoles d'entente cadres avec plusieurs autres ministères afin de renforcer notre capacité de déterminer les menaces externes de toutes sortes et d'y réagir. Cependant cette initiative demande plus de temps que prévu. (Le tableau 1-4 donne une vue d'ensemble des négociations continues.)

Nous avons aidé à protéger les producteurs canadiens contre les importations faisant l'objet de subventions ou de dumping déloyaux. Par suite de plaintes reçues des industries canadiennes, nous avons mené huit enquêtes mettant en cause un certain nombre de pays et de marchandises, et 41 mesures visant des pays en particulier ont découlé de ces enquêtes.

Changements intervenus : Notre réponse extraordinaire aux événements du 11 septembre a mis en évidence notre capacité de déterminer les menaces et d'y réagir. Nous avons investi considérablement dans le nouvel équipement de détection de la contrebande afin d'améliorer notre efficacité au chapitre de la lutte contre l'observation dans les bureaux d'entrée canadiens. La valeur totale des saisies est passée de 679 millions de dollars en 2000-2001 à 460 millions de dollars en 2001-2002. Nous croyons que cette baisse s'explique, du moins en partie, par l'effet dissuasif de nos efforts accrus en matière de sécurité à la suite du 11 septembre. Bien que le nombre d'enquêtes antidumping et d'enquêtes sur les subventions soit passé de 11 en 2000-2001 à 8 en 2001-2002, le nombre de mesures découlant de ces enquêtes et visant des pays particuliers a augmenté, pour passer de 20 à 41.

Remarque : L'exécution renforcée, qui était traitée au milieu du rapport sur le rendement l'an dernier, est maintenant examinée en premier, en raison du changement de priorité nécessaire à la suite du 11 septembre.

Critères de réussite : Continuer d'intercepter une part importante des marchandises de contrebande saisies par les organismes d'exécution canadiens.

Réagir rapidement et convenablement à toutes les menaces considérables connues à la santé et à la sécurité des Canadiens.

Répondre en temps opportun aux demandes de protection des entreprises canadiennes contre les importations faisant l'objet de dumping ou de subventions et causant un préjudice.

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

1-1

Intervention le 11 septembre : un rendement exemplaire

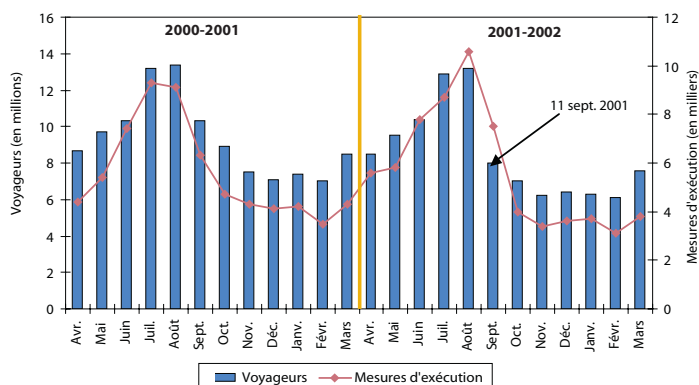


Photo : gracieuseté de l'autorité de l'aéroport d'Halifax

- Dans les 45 minutes qui ont suivi les attaques terroristes, des ressources ont été mobilisées pour traiter plus de 33 000 passagers et membres d'équipage se trouvant à bord de 224 appareils détournés.
- L'alerte de sécurité nationale de priorité 1 a été déclenchée immédiatement.
- Le Centre des opérations d'urgence a été activé à l'Administration centrale des douanes.
- Dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente, des groupes de travail conjoints États-Unis-Canada ont été établis à l'appui de la gestion coopérative des services frontaliers.
- Il y a eu une liaison et un échange d'information sans précédent avec les autres organismes d'exécution de la loi et les É.-U.
- Les fonctionnaires des douanes ont fait preuve de professionnalisme et de compassion.

1-2

Nombre de voyageurs et mesures d'exécution



Les mesures d'exécution comprennent toutes les interceptions de marchandises non déclarées.

Le nombre de voyageurs a chuté de 21 % en septembre 2001 par rapport à l'année précédente, tandis que les mesures d'exécution ont amorcé un déclin à compter d'octobre 2001, et ce, malgré une augmentation du taux d'examen (qui est passé de 3,6 % avant le 11 septembre à 5,2 % après cette date). Les chiffres concernant les voyageurs et les mesures d'exécution ont continué d'être inférieurs de 10 à 20 % pendant le reste de l'exercice. Les chiffres réduits combinés avec la vigilance accrue de la part des agents des douanes aux points d'entrée ont peut-être contribué au nombre réduit de saisies pendant l'ensemble de l'année.

1-3

Lutte contre la contrebande – comparaison des deux derniers exercices

	2000-2001	2001-2002	Change- ment (%)
Armes (nombre)	25 169	17 484	-30,53 %
Alcool (litres)	32 445	35 796	10,33 %
Bijoux (valeur)	4 988 626 \$	5 971 687 \$	19,71 %
Drogues (valeur)	636 483 801 \$	426 212 878 \$	-33,04 %

Dans l'ensemble, le nombre et la valeur des marchandises interceptées ont diminué par rapport à l'exercice précédent. Bien que nous croyions que les événements du 11 septembre ont influé sur le niveau d'observation général, la tendance à la baisse pour ce qui est des mesures d'exécution précède les tragiques événements aux États-Unis.

1-4

Atténuation du risque : Négociation continue de protocoles d'entente en 2001-2002

Agence canadienne de l'inspection des aliments

- sanctions percevables

Santé Canada

- maladies quaranténaires

Environnement Canada

- Convention sur le commerce international des espèces menacées d'extinction
- déchets dangereux

Ressources naturelles Canada

- explosifs

Facteurs liés au rendement —

- Mondialisation
- Collaboration internationale dans la lutte contre la contrebande
- Rapports de renseignements nationaux et internationaux
- Gestion du risque



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.




Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Résultats attendus

2. Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
		

Rendement de l'année en cours : La compréhension de l'observation demeure à la fois un défi et une tâche essentielle à la gestion efficace du risque. Nous passons d'un système de gestion du risque fondé essentiellement sur l'expérience et le jugement à un système s'appuyant sur des évaluations approfondies de l'observation. En 2001-2002, nous avons franchi la deuxième année d'un cycle d'échantillonnage au hasard de trois ans en vue de mesurer les taux d'observation globaux à la frontière par mode. Différents bureaux frontaliers sont ciblés chaque année du cycle. Les résultats d'une année à l'autre peuvent donc varier pour plusieurs raisons, dont les différences entre les bureaux ou la portée limitée. Cependant, les résultats réunis des deux premières années donnent tout au moins une idée générale de l'observation par mode. Nous estimons, d'après ces chiffres (tableau 2-1) et d'autres renseignements obtenus, que les voyageurs et les négociants observent, en règle générale, la législation douanière. L'an prochain, lorsque le cycle de trois ans sera révolu, nous espérons avoir une meilleure idée des taux d'observation globaux à la frontière.

Pour évaluer le degré d'observation de la législation commerciale, nous vérifions les livres et les dossiers d'un échantillon aléatoire d'importateurs pour nous assurer que ceux-ci ont répondu à toutes les exigences commerciales. Toutefois, notre méthodologie actuelle n'est pas suffisamment rigoureuse pour en tirer des conclusions solides. Une évaluation préliminaire de 74 vérifications après la mainlevée dans trois secteurs de marchandises prioritaires (textiles et vêtements, acier et chaussures) révèle un taux d'erreur élevé en ce qui a trait au classement des marchandises et à l'établissement de la valeur des transactions commerciales pour ces marchandises en 2000-2001. Les taux d'erreur de l'échantillon varient entre 19 % et 31 % (tableau 2-2). Une analyse poussée permettra d'évaluer la fiabilité de ces résultats ainsi que le degré d'observation dans d'autres secteurs commerciaux prioritaires. Ainsi, nous pourrions déterminer et régler les cas d'inobservation de la législation commerciale. Nous élaborons actuellement une solution à long terme pour l'analyse des résultats de ces vérifications après la mainlevée.

Pour encourager de hauts niveaux d'observation de la législation douanière et commerciale, nous offrons des services à la clientèle et tâchons de sensibiliser celle-ci, notamment dans le cadre de foires commerciales et d'activités d'extension des services (tableau 2-3). Nous avons aussi considérablement investi dans la technologie afin d'aider les voyageurs et les négociants qui observent la législation à s'identifier. À l'autre bout du continuum de l'observation, nous avons mis en oeuvre la première étape d'un nouveau régime de sanctions – le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) –, qui autorise des sanctions graduées pour les infractions aux lois douanières. Cette première étape a mis l'accent sur le secteur commercial; elle sera élargie pour comprendre les voyageurs à l'avenir.

Nous reconnaissons que nous devons élaborer des mesures plus claires de notre rendement. Nous n'avons pas progressé aussi rapidement que prévu en ce qui concerne le Plan d'amélioration de l'observation. À l'avenir, nous élaborerons des mesures de l'observation améliorées, nous établirons des priorités en matière de vérifications après la mainlevée en fonction du risque commercial et nous adopterons de nouvelles normes de rendement qui serviront de points de repère pour l'amélioration continue de nos programmes et services. Nous collaborons également avec d'autres ministères et organismes à l'évaluation de la possibilité de recourir aux vérifications après la mainlevée pour effectuer les examens à la frontière et assurer l'observation des programmes de ces autres ministères et organismes.

Changements intervenus : Sans être valides sur le plan statistique, les résultats de nos examens menés au hasard à la frontière continuent de révéler des taux d'observation globaux élevés parmi les voyageurs et les négociants pour ce qui est des exigences relatives aux formalités douanières et à la mainlevée initiale. Quoique nous ne soyons pas encore en mesure de formuler des conclusions solides au sujet des niveaux d'observation des exigences commerciales globales, nous craignons, à la lumière des résultats de notre analyse préliminaire des livres et des dossiers des importateurs, que ces niveaux ne soient pas aussi élevés que prévu. Nous avons commencé à élaborer des méthodologies et des processus qui nous permettront de mieux saisir les résultats dans le cadre du Plan d'amélioration de l'observation, et d'en faire état.

Critères de réussite : *L'observation globale des exigences douanières devrait demeurer élevée.*

L'observation des exigences des autres ministères et organismes devrait aussi demeurer élevée, grâce à des partenariats efficaces.





Rendement par secteur d'activité Services des douanes

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

2-1

Programme de mesure de l'observation 2 années du cycle de 3 ans (prévisions initiales)

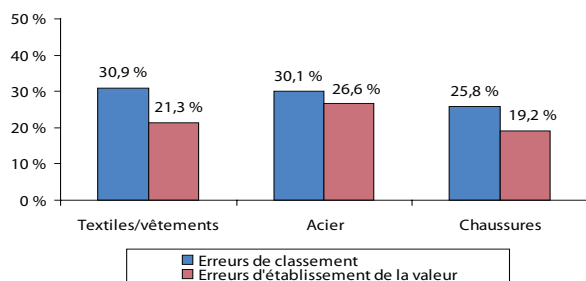
	Résultats par année du cycle			Taux d'observation sur 3 ans
	An 1	An 2	An 3	
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
Secteur commercial — Autoroutes	95,9 %	95,1 %	À dét.	À dét.
Secteur commercial — Air	91,3 %	91,3 %	À dét.	À dét.
Conteneurs maritimes	89,0 %	81,8 %	À dét.	À dét.
Courrier	95,8 %	90,3 %	À dét.	À dét.
Messageries	93,8 %	94,8 %	À dét.	À dét.
Voyageurs aériens	94,0 %	97,0 %	À dét.	À dét.
Voyageurs routiers	97,0 %	97,0 %	À dét.	À dét.

À dét. : À déterminer

Le Programme de mesure de l'observation vise à mesurer, pendant un cycle de 3 ans, les taux d'observation globaux à la frontière par mode. Cependant, les résultats réunis des deux premières années donnent une vue d'ensemble de l'observation par mode. D'après ces chiffres et d'autres renseignements, nous sommes d'avis que les voyageurs et les négociants observent généralement la législation douanière.

2-2

Programme de vérification après la mainlevée de 2000-2001 — Taux d'erreur approximatifs dans les secteurs des textiles/vêtements, de l'acier et des chaussures



Les résultats préliminaires de notre échantillon indiquent un taux d'erreur élevé en ce qui a trait au classement des marchandises et à l'établissement de la valeur des transactions dans les secteurs des marchandises prioritaires ci-dessus. Une analyse poussée permettra d'évaluer la fiabilité de ces résultats ainsi que le degré d'observation dans d'autres secteurs commerciaux prioritaires. Ainsi, nous pourrions déterminer et régler les cas d'inobservation de la législation commerciale.

2-3

Activités d'extension des services en 2001-2002

- 265 visites de clients
- 364 séances d'information
- 669 envois postaux
- 74 séances sur le Programme de report des droits
- 208 visites dans les écoles
- 161 démonstrations de chiens détecteurs
- 29 exposés au sujet du programme Nos enfants disparus

Facteurs liés au rendement —

- Déclaration sur la frontière intelligente Manley-Ridge
- Chiffres commerciaux
- 11 septembre
- Loi sur les mesures spéciales d'importation
- Plan d'amélioration de l'observation



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Résultats attendus

3. Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○	<input checked="" type="checkbox"/> ↑

Rendement de l'année en cours : Pour fournir des services douaniers responsables, nous devons nous acquitter de notre double mandat de protection et de facilitation, sans compromettre l'un ou l'autre de ces volets. Cette dualité a été mise à l'épreuve à la suite des attaques du 11 septembre. En effet, notre personnel de première ligne a dû maintenir la vigilance rigoureuse nécessaire, tout en traitant les voyageurs et les marchandises aussi rapidement que possible afin de réduire au minimum toute incidence négative sur les économies canadienne et américaine. Nous avons revu d'urgence les programmes et la portée des services offerts dans nos points de service partout au Canada. Avant la fin de l'exercice, nous avons rétabli le service douanier dans 121 aéroports et 53 bureaux licenciés et nous avons peaufiné nos programmes prévoyant un permis dans les postes frontaliers terrestres (c.-à-d. NEXUS et CANPASS) pour qu'ils comprennent des mesures de sécurité renforcées, en vue de les relancer. (Le tableau 3-2 indique l'interruption du programme NEXUS au cours d'octobre et de novembre 2001.)

Bien que, dans l'ensemble, les délais d'attente pour les voyageurs entrant au Canada en passant par les principaux points d'entrée étaient presque stables conformes à notre norme de service avant le 11 septembre, ces délais ont augmenté considérablement en raison du renforcement des contrôles de sécurité dans les jours qui ont suivi cette date. Pour aider les voyageurs et les négociants à planifier leur route et leur temps de déplacement au Canada, nous avons publié des mises à jour régulières des délais d'attente dans Internet. Il y a eu plus de 8 000 visites par jour de notre page Web.

Changements intervenus : En plus de répondre aux préoccupations en matière de sécurité que les événements du 11 septembre ont fait ressortir, nous avons continué de déployer des efforts en vue d'encourager l'observation volontaire au moyen du Programme d'autocotisation des douanes, processus rationalisé de déclaration en détail et de paiement pour les importateurs autorisés. (Le tableau 3-1 donne un résumé des initiatives similaires qui visent à améliorer la sécurité et à faciliter les échanges commerciaux et les voyages.) Nous avons revu nos programmes et services pour nous assurer que les niveaux de service ne portaient pas atteinte à la sécurité. La satisfaction de la clientèle aux douanes est demeurée stable par rapport au point de repère de 2000-2001. En effet, 77 % des répondants à notre sondage annuel ont évalué notre rendement comme étant bon ou très bon.

Critères de réussite : *Respecter les normes de service.*

Maintenir ou améliorer la satisfaction globale de la clientèle par rapport au point de repère de 2000-2001.

Réaffecter rapidement et convenablement les ressources, des services aux mesures de protection, dans des circonstances exceptionnelles.

4. Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ●	<input type="checkbox"/> ●	<input checked="" type="checkbox"/> ↑

Rendement de l'année en cours : La négociation de règles, d'exigences et de définitions internationales dans le domaine des douanes et la promotion de l'harmonisation et de la simplification des normes sont essentielles à la promotion d'une conjoncture stable et sûre pour les échanges commerciaux. Nous avons continué de faire preuve de leadership en participant activement à des forums internationaux, tels que la Communauté économique Asie-Pacifique (APEC) et l'Organisation mondiale des douanes, où nous avons récemment joué un rôle capital dans le cadre d'initiatives qui amélioreront la sécurité de la chaîne commerciale et le renforcement des capacités dans les pays en voie de développement. Nous avons appuyé activement les négociations du Canada dans le cadre de plusieurs accords de libre-échange. (Le tableau 4-1 indique l'étendue de la participation internationale.) À la suite des événements du 11 septembre, nous avons collaboré plus étroitement avec les É.-U. à la protection de la sécurité économique de nos deux pays grâce à une frontière plus sûre, ouverte aux marchandises et aux voyageurs admissibles. Le plan d'action en 30 points de la Déclaration sur la frontière intelligente constitue une priorité clé. Il expose notre engagement partagé envers une frontière qui facilite de façon sécuritaire le libre mouvement des personnes et des échanges commerciaux.

Changements intervenus : Nous avons affecté d'autres ressources humaines et pièces d'équipement à l'amélioration de la sécurité et de la gestion des services à la frontière à la suite des attaques terroristes du 11 septembre 2001. Nous avons collaboré étroitement avec les É.-U. à l'élaboration de la Déclaration sur la frontière intelligente. Néanmoins, nous continuons de contribuer, à l'échelle internationale, à la normalisation des processus d'importation et d'exportation.

Critères de réussite : *Frontière sécuritaire avec les États-Unis qui facilite le mouvement des voyageurs et des marchandises à faible risque.*

Négociation et maintien réussis d'accords visant à harmoniser et à simplifier les échanges commerciaux et à faire valoir des exigences uniformes et prévisibles pour les voyageurs.

Adoption de recommandations canadiennes dans des forums internationaux.



Rendement par secteur d'activité Services des douanes

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

3-1 Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.

**Projet de loi S-23
Sanction royale
le 25 octobre 2001**

Le projet de loi S-23 prévoit plusieurs modifications à la *Loi sur les douanes* qui nous permettront de mettre en oeuvre les initiatives exposées dans le Plan d'action des douanes. Ces étapes constituent les premières de la modernisation du programme frontalier du Canada.

3-2 Utilisation de NEXUS entre avril 2001 et mars 2002

Mois	Nbre moyen de véhicules par semaine
Avr.	~1800
Mai	~1900
Juin	~2100
Juill.	~1900
Août	~2000
Sept.	~600
Oct.	~100
Nov.	~200
Déc.	~300
Janv.	~1300
Févr.	~1600
Mars	~1500

Note : Le programme NEXUS a été annulé à la suite des événements du 11 septembre mais a été relancé par la suite. La portée et le mandat en ont été élargis.

Facteurs liés au rendement —

- Chiffres
- Normes de service
- Mondialisation

4-1 Certitude et uniformité grâce à la négociation

- Honduras
- Nicaragua
- El Salvador
- Guatemala
- Costa Rica
- Singapour
- Algérie
- Taiwan
- Thaïlande
- Bénin
- Afrique du Sud
- États-Unis

Les douanes collaborent avec un grand nombre d'autres gouvernements à l'uniformisation des formalités et des règlements douaniers dans le monde.

- Diagnostics d'aide technique offerts par la Direction générale des douanes
- Aide technique offerte par la Direction générale des douanes
- Accord de libre-échange ayant reçu la sanction royale le 18-12-01
- Déclaration sur la frontière intelligente
- Négociation d'accords de libre-échange en cours

Facteurs liés au rendement —

- Mondialisation
- Commerce électronique
- Terrorisme



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Résultats attendus

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

5. **Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme.**

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ○	<input type="checkbox"/> ○	↑

Rendement de l'année en cours : L'effectif bien informé et qualifié dont nous dépendons pour réaliser notre mandat est essentiel à toutes nos stratégies et à tous nos plans. Selon le sondage annuel de l'ADRC de 2001, il est estimé qu'environ 90 % de tous les Canadiens qui ont traité avec les douanes en 2001-2002 sont d'avis que nos employés sont bien informés et qualifiés. Grâce à notre formation continue, illustrée au tableau 5-1, et à notre plan draconien de transformation, décrit sous le prochain résultat attendu, nous nous assurons que ce point de repère est maintenu. En prévision de l'avenir, nous avons franchi la première étape du plan de gestion des ressources humaines des douanes, soit l'évaluation et la planification de l'effectif dont nous avons besoin d'ici 2005-2006. Nous avons aussi analysé le caractère approprié de nos exigences actuelles pour les emplois d'agent de la vérification de l'observation, d'agent des services à la clientèle et d'inspecteur des douanes.

Nous avons engagé 396 recrues dans le cadre de notre programme de formation des inspecteurs des douanes, un peu en deçà de notre capacité de 435 en raison d'un manque de places au collège de l'ADRC. Une évaluation effectuée par un expert-conseil externe a indiqué que le nouveau programme de formation affiche un taux d'apprentissage élevé.

Pour répondre à court terme aux événements du 11 septembre, les agents des douanes ont travaillé fort à assurer le mouvement des expéditions commerciales dans un environnement de risque incertain, ainsi qu'à assurer le traitement de voyageurs anxieux et inquiets.

Changements intervenus : Selon notre sondage annuel, il est estimé que la plupart des Canadiens (environ 90 %) qui ont traité avec les douanes continuent d'être d'avis que nos employés sont bien informés et qualifiés. Dans l'ensemble, nous avons réalisé de solides progrès à l'égard des objectifs en matière de formation et de planification des RH que nous nous étions fixés pour l'année. De nouveaux défis continueront de se présenter en ce qui a trait à la formation, y compris la formation sur les nouveaux outils et la nouvelle technologie qui sera requise par suite de la mise en oeuvre du Plan d'action des douanes et de la Déclaration sur la frontière intelligente, ce qui exigera le maximum de nos ressources.

Critères de réussite : Atteindre les cibles en matière de recrutement et de formation.

Capacité éprouvée de nos employés de relever les défis que présentent des événements extraordinaires.

INNOVER POUR L'AVENIR

6. **Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.**

Évaluation de cette année (2 ^e année de 5)	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ●	<input type="checkbox"/> ●	↑

Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : Le Plan d'action des douanes — fruit de nos efforts en vue de transformer la façon dont nous effectuons nos opérations liées aux activités principales — a revêtu une importance encore plus grande en 2001-2002. En particulier, les éléments du plan qui prévoient une sécurité et une protection accrues grâce au contrôle renforcé des marchandises et des voyageurs ont été révisés, et la mise en oeuvre en a été accélérée, à la suite des événements du 11 septembre. Des exemples de ces éléments comprennent l'information préalable sur les voyageurs, le Système de traitement accéléré des passagers et NEXUS, un programme prévoyant un permis pour les voyageurs préautorisés. (Le tableau 6-1 indique les faits saillants du Plan d'action des douanes 2001-2002.) La Déclaration sur la frontière intelligente Manley-Ridge a joué un rôle déterminant dans l'adoption du calendrier de mise en oeuvre accélérée de ces initiatives. La transformation des activités principales a également été facilitée par l'allocation de 433 millions de dollars du financement de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme à l'ADRC sur une période de six ans.

Changements intervenus : Nous nous sommes acquittés avec succès de nos engagements à l'égard de programmes clés au chapitre de l'innovation en 2001-2002, en apportant des améliorations ou des révisions à ces programmes en fonction de changements de circonstances.

Critères de réussite : Les principaux engagements et points de repère sont respectés.

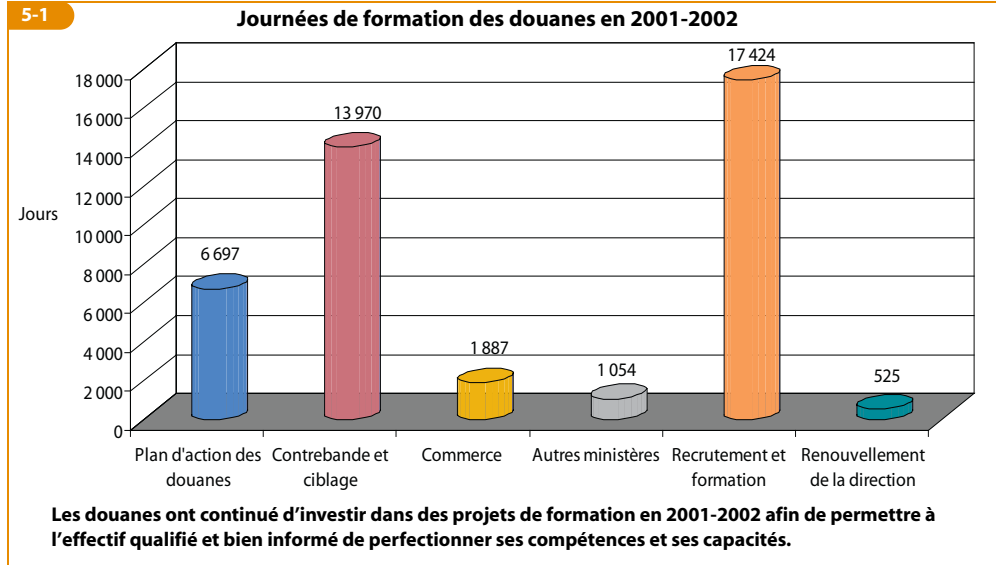
Les plans de transformation sont ajustés comme il se doit en fonction des circonstances changeantes.



Rendement par secteur d'activité Services des douanes

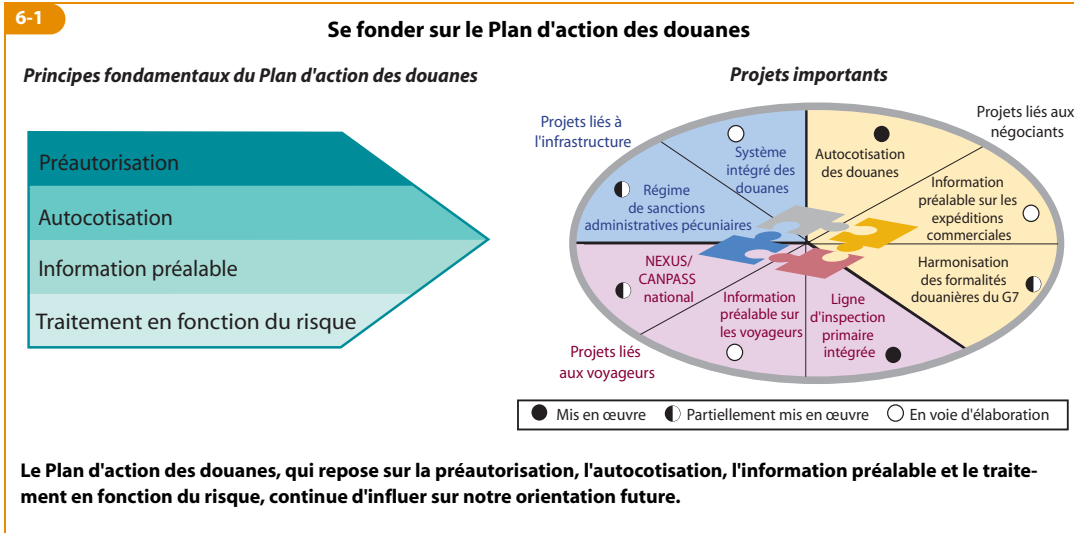
Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement



Facteurs liés au rendement —

- Plan d'action des douanes
- Déclaration sur la frontière intelligente Manley-Ridge
- Données démographiques



Facteurs liés au rendement —

- Plan d'action des douanes
- Déclaration sur la frontière intelligente Manley-Ridge



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Le chemin à prendre

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Mise en oeuvre des initiatives du Plan d'action des douanes.	2001-2005	Mise en oeuvre partielle du RSAP du secteur commercial.	✓	Oui Voir le point 1 ci-dessous
		Mise en oeuvre du PAD, y compris l'inscription des chauffeurs, la préautorisation des transporteurs et des importateurs ainsi que le traitement du passage des expéditions à faible risque.	✓	Oui Voir le point 1 ci-dessous
		Nous avons terminé l'évaluation du projet pilote sur NEXUS — Autoroutes. Nous prévoyons mettre en oeuvre le programme dans les bureaux de la C.-B. et du Sud de l'Ontario d'ici l'été 2002.	✓	Oui Voir le point 1 ci-dessous
		Nous avons mis au point les exigences détaillées du Système de traitement accéléré des passagers (STAP) — désigné maintenant sous le titre de NEXUS – Air et CANPASS – Air. Le système a été lancé plus tard qu'au moment indiqué dans le Plan d'entreprise.	✗	Oui Voir le point 1 ci-dessous
		Nous poursuivons la mise en oeuvre de la Ligne d'inspection primaire intégrée dans les grands aéroports et les grandes gares routières.	✓	Non
		Stabilité et disponibilité accrues du SSMAEC.	✓	Non
		L'interface du SSMAEC avec le système de traitement des importations du MAECI a été mise en oeuvre en juin 2001.	✓	Non
		Les travaux de conception et de développement se sont poursuivis pour le Système intégré des douanes à l'appui du projet de l'information préalable sur les voyageurs et du dossier passager.	✓	Oui Voir le point 1 ci-dessous
Mise en oeuvre du Plan d'amélioration de l'observation	2001-2005	Certains progrès ont été réalisés en ce qui a trait au processus et aux plans de formation; cependant, dans l'ensemble, les progrès réalisés n'ont pas répondu aux attentes.	✗	Oui Voir le point 2 ci-dessous
Mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la FEE (voir page 1-109). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie.	✗	Oui Voir le point 2 ci-dessous

Délai respecté
 Délai en grande partie respecté
 Délai non respecté

* Source : *Rapport annuel au Parlement 2000-2001*



Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

1. Donner suite aux initiatives du Plan d'action des douanes conformément à la législation habilitante adoptée à l'automne 2001. En voici des exemples détaillés (résultat attendu 6) :
 - Participation élargie au PAD.
 - Mise en oeuvre du RSAP du secteur commercial avant la fin de 2002.
 - Mise en oeuvre du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), désigné maintenant sous le titre de NEXUS – Air et CANPASS - Air, à l'aéroport international Pearson et à l'aéroport international de Vancouver au début de 2003.
 - Mise en oeuvre d'EXPRES dans six grands postes frontaliers Canada-États-Unis en décembre 2002.
 - Lancement continu de NEXUS dans les bureaux principaux du Sud de l'Ontario à l'automne 2002.
 - Mise en oeuvre de NEXUS — Air à Dorval et à Ottawa au début de 2003.
 - Début de la mise en oeuvre de l'information préalable sur les voyageurs (IPV) à l'automne 2002.
2. S'attaquer aux faiblesses pour ce qui est des mesures de l'observation et faire valoir le Plan d'amélioration de l'observation, c'est-à-dire (résultat attendu 2) :
 - Créer des mesures fiables sur le plan statistique afin de surveiller l'observation des règles douanières et commerciales, et établir des rapports à ce sujet.
 - Analyser l'incidence du 11 septembre sur les questions d'observation et la gestion des services frontaliers.
 - Mettre en oeuvre les changements recommandés par le BVG, y compris la formation, les outils et les procédures nécessaires pour évaluer l'efficacité de nos processus de gestion du risque, de ciblage et de vérification de l'observation.
3. Élaborer un curriculum de base national et un plan d'apprentissage à long terme à l'intention des agents de la vérification de l'observation débutants, intermédiaires et principaux, qui pourra être adapté aux agents des services à la clientèle et aux agents des appels des douanes (résultat attendu 5).
4. Continuer de mettre à niveau les systèmes de collecte de données (résultats attendus 1 et 2).
5. Continuer de siéger à titre de membre à la Commission de politique générale de l'OMD pendant les deux prochaines années, ce qui permettra à l'ADRC de gérer efficacement les questions touchant l'OMD. L'ADRC, qui siège aussi à titre de membre au Comité financier de l'OMD, participera à d'autres comités clés de l'OMD (résultat attendu 4).
6. Continuer de présider le groupe de travail du Comité technique permanent de l'OMD. L'ADRC jouera un rôle primordial au sein du groupe d'étude qui a été établi pour élaborer et mettre en oeuvre les mesures envisagées dans la résolution relative à la sécurité et à la facilitation de la chaîne d'approvisionnement commercial international, qui a été adoptée par l'OMD en juin 2002 (résultat attendu 4).

Principaux points – Appels



Au sujet des Appels

Le secteur d'activité des Appels de l'ADRC est l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral. Nous visons à fournir à nos clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral.

Nous examinons les décisions contestées dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH/taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.

Nous avons de plus la responsabilité de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'ADRC, ce qui comprend l'application des dispositions législatives permettant de renoncer à des intérêts et à des pénalités dus par des clients qui n'ont pu se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté.

Nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires, dans le cadre duquel les clients peuvent corriger des erreurs ou des omissions passées et rendre compte, sans pénalité, de leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Au 31 mars 2002, plus de 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en TPS/TVH/taxe d'accise et en droits de douane faisaient l'objet de différends. Ces secteurs sont les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 78 000 particuliers et entreprises exerçant leur droit fondamental de recours, soit une augmentation par rapport à 57 000 l'année dernière.

Nous avons un résultat escompté

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours – Notre but est de fournir aux clients un processus équitable de règlement des différends. Un processus impartial et rapide augmente la confiance à l'égard de l'intégrité de nos régimes fiscal et douanier, ce qui aide à favoriser l'observation volontaire à l'égard de ces régimes.

Afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, nous devons avoir un processus de recours qui est équitable et qui est également perçu comme étant équitable. Un aspect fondamental de l'équité consiste à veiller à ce que les clients soient informés de leurs droits et de la façon de les exercer. Le fait de s'assurer que le processus est rapide, accessible et uniforme contribue également à son équité réelle et perçue.

Critères de réussite de haut niveau

En règle générale, nous aurons atteint notre résultat escompté si :

- les examens des différends et des demandes en vertu des dispositions d'équité sont équitables et impartiaux, et sont perçus comme tels;
- les clients jugent que nos services sont accessibles et sont tenus au courant de l'avancement de leurs différends et de leurs demandes;
- les différends sont réglés de manière rapide et uniforme;
- nos efforts collectifs créent un climat de confiance à l'égard de notre impartialité et de notre équité, qui favorise l'observation volontaire.

Conclusions par rapport au résultat escompté

Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que nous avons en grande partie atteint notre résultat escompté par notre rendement par rapport aux critères de réussite susmentionnés. Bien que nous croyions que nous fournissons généralement des examens équitables et impartiaux des différends, la rapidité du traitement des différends demeure une préoccupation, malgré certaines améliorations apportées en 2001-2002. Nous reconnaissons que les délais d'exécution plus longs ont un effet négatif sur l'observation volontaire et peuvent, dans certains cas, rendre le processus d'appel plus coûteux et apparemment moins accessible aux clients éventuels. Nous apportons actuellement des améliorations au processus et fixons des objectifs afin d'accroître notre rapidité au cours des prochaines années.

Pour rehausser notre capacité de tenir les clients informés de leurs différends, nous avons instauré une nouvelle norme de service en 2001-2002 pour donner aux clients une mise à jour significative sur leurs différends dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons dépassé cette norme dans tous nos secteurs de programme. Nous

disposons également d'outils et de lignes directrices pour favoriser le traitement uniforme et approprié des différends et des demandes d'équité. Toutefois, nous n'avons pas fait suffisamment de progrès pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance à l'échelle de l'Agence afin d'offrir une plus grande assurance quant à l'uniformité et à l'équité dans nos décisions. En fin de compte, la majorité de nos clients (environ 60 %) ont accepté nos règlements de leurs différends, y compris un pourcentage assez élevé de ceux dont nous avons rejeté les prétentions, en totalité ou en partie; nous avons donc répondu aux attentes dans ce domaine. Seulement environ 7 % de tous les différends ont été réglés par les tribunaux.

Notre engagement à l'égard de l'équité est appuyé par la Stratégie en sept points pour l'équité, qui est maintenant complètement mise en oeuvre. Dans le cadre de la stratégie, nous avons fait la promotion de notre Programme des divulgations volontaires, qui permet à nos clients de corriger, sans pénalité, les erreurs ou omissions passées quant à leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif. La valeur des cotisations visées par ce programme a augmenté de façon considérable depuis 2000-2001.

L'année en bref

Contexte

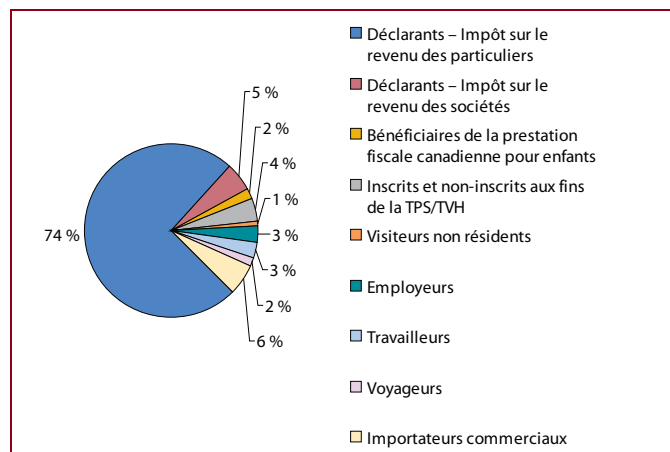
Afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, nous devons avoir un processus de recours qui non seulement **est** équitable mais qui est également **perçu comme étant** équitable. Les clients non satisfaits des résultats de notre examen peuvent en appeler devant les tribunaux. Dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, ils peuvent interjeter appel devant le Tribunal canadien du commerce extérieur.

Notre objectif aux Appels consiste à nous assurer que tous les clients de l'ADRC ont accès à des recours impartiaux qui répondent à leurs besoins. Comme l'illustre le [tableau 15](#), bien que la plupart de nos clients soient des déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers (74 %), nous traitons aussi, entre autres, les différends de visiteurs non résidents (1 %) et d'importateurs commerciaux (6 %).

Données chiffrées

- 72 826 différends réglés comparativement à 85 618 reçus
- 75 960 demandes sur 108 158 ont été accordées en vertu des dispositions d'équité
- 4 732 divulgations volontaires reçues, les cotisations connexes étant estimées à 230 millions de dollars
- Budget de 82 millions de dollars
- Environ 1 141 équivalents temps plein

Tableau 15 : Clients actuels du système de recours



Modèle logique

Nous avons élaboré un modèle logique des Appels (voir www.adrc.gc.ca/rapportannuel) qui constitue un carnet de route montrant les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels pour réaliser nos six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Il indique également comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'ADRC. Ce modèle logique est la base de notre fiche de rendement, qui met en lumière notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Contribution des autres

Même si la réalisation de notre résultat escompté dépend en grande partie de nous, nous nous fions parfois à d'autres parties pour nous aider à assurer le règlement équitable et rapide des différends.

Évidemment, les contribuables peuvent influencer sur le délai de traitement des dossiers traitables en présentant en temps opportun des renseignements exhaustifs ou d'autres documents.

Afin d'accroître l'équité, nous collaborons avec le ministère des Finances pour aider à définir les modifications législatives et recommander ces changements au ministère de la Justice. Ce dernier interprète en outre les causes établissant des précédents et prend en charge les litiges pour notre compte.

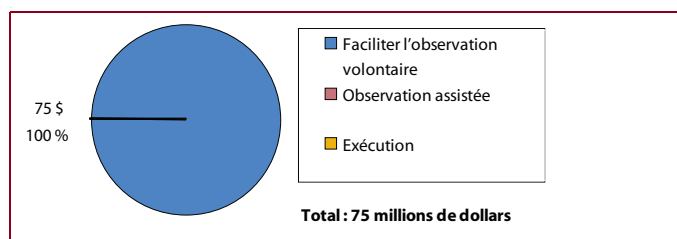
Profil des dépenses

Les Appels sont le plus petit des secteurs d'activité de l'ADRC, comptant pour environ 2 % de son budget total. En 2001-2002, nous avons dépensé environ 75 millions de dollars pour les opérations régulières du secteur d'activité, ce qui correspond à environ 7 millions de dollars de moins que le montant autorisé et à environ 4 millions de dollars de plus que l'an dernier.

Comme le montre le [tableau 16](#), toutes les activités et ressources du secteur d'activité des Appels appuient la facilitation de l'observation volontaire par des moyens comme les publications, les services d'information sur les cas et la prestation de services rapides et équitables en matière de règlement des différends. Un système de recours impartial et rapide favorise la confiance dans les régimes fiscal et douanier dans leur ensemble, ce qui en retour contribue à l'observation volontaire à l'égard de ces régimes.



Tableau 16 : Ressources totales des Appels affectées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



Remarque : Le pourcentage ci-dessus est fondé sur les meilleures estimations, faites par la direction, des dépenses réelles engagées par le secteur d'activité dans les activités liées au continuum de l'observation.

Faits saillants du rendement

La prochaine section (commençant à la [page 1-90](#)) présente une fiche de rendement détaillée pour les Appels. Elle résume notre rendement, sur la période visée par le rapport, en fonction des six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté—les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultats attendus

1. Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial*.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Nous nous efforçons de fournir un processus de règlement des différends qui est transparent, accessible et uniforme. Ces attributs aident à promouvoir le traitement équitable et impartial de nos clients.

En ce qui concerne l'accessibilité, nous nous attendons à ce que tous les clients soient informés de leur droit de recours et de la façon d'accéder aux services des Appels. Pour atteindre cet objectif, nous informons les clients potentiels de façon proactive au sujet du processus d'appel, et de leurs droits d'appel, au moyen de nos principaux formulaires liés à l'impôt et aux taxes, aux douanes et aux prestations (tableau 1-2). Le Sondage annuel de l'ADRC indique que la majorité des Canadiens (71 %) continuent d'être au courant de leur droit de déposer un différend s'ils sont en désaccord avec nos décisions.

Pour accroître davantage la transparence, une nouvelle norme de service a été instaurée pour communiquer avec 75 % de tous les clients qui ont déposé un différend et leur donner une mise à jour significative dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons dépassé cette norme dans nos cinq secteurs de programme (tableau 1-1; voir également l'annexe B, page 1-135).

L'accessibilité a été rehaussée grâce à des modifications apportées aux textes législatifs qui donnent aux clients plus de temps pour produire un avis d'appel dans certains cas liés à notre secteur d'activité des douanes. Même si notre rendement général en matière d'accessibilité est solide, nous reconnaissons que dans certains cas, le temps qu'il faut présentement pour régler un différend (voir le résultat attendu 2, page 1-92) et le coût présumé du dépôt de différends peuvent influencer sur l'apparence d'accessibilité.

Le pourcentage de différends réglés en partie ou en totalité en faveur des clients au niveau administratif est demeuré relativement stable (environ 50 % pour nos principaux clients de l'impôt sur le revenu et de l'administration des politiques commerciales), ce qui, à notre avis, est le reflet de notre traitement équitable et uniforme des différends avec le temps (tableau 1-3). Nous discutons de nos décisions avec nos clients de l'impôt et de la TPS/TVH/taxe d'accise, et au moins 60 % d'entre eux acceptent les décisions que nous prenons, y compris un pourcentage assez élevé de ceux dont les prétentions sont entièrement ou partiellement rejetées.

Changements intervenus : En 2001-2002, nous avons dépassé de façon considérable notre nouvelle norme de service visant à communiquer avec 75 % des clients au sujet du statut de leur différend dans les 30 jours suivant le dépôt en informant 82 % d'entre eux dans ce délai. Nous avons haussé notre norme de 75 % pour tous les secteurs de programme à 85 % pour chaque secteur de programme pour 2002-2003.

Critères de réussite : *Maintenir ou dépasser les niveaux élevés de transparence, d'accessibilité et d'uniformité déclarés en 2000-2001.*

Continuer à faire des progrès dans ces secteurs chaque année, selon des mesures établies d'après notre norme de service actuelle et d'autres indicateurs de rendement.

* **Remarque :** Afin de rendre compte de la rapidité de façon plus claire et significative, nous avons divisé le premier résultat attendu de l'année dernière en deux parties (voir le résultat attendu 2, page 1-92). Nous avons rajusté l'évaluation du rendement de l'année dernière relative aux mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes de « non atteints » à « atteints » pour refléter ce qu'aurait été le rendement dans ce domaine si l'on n'avait pas tenu compte de la rapidité.



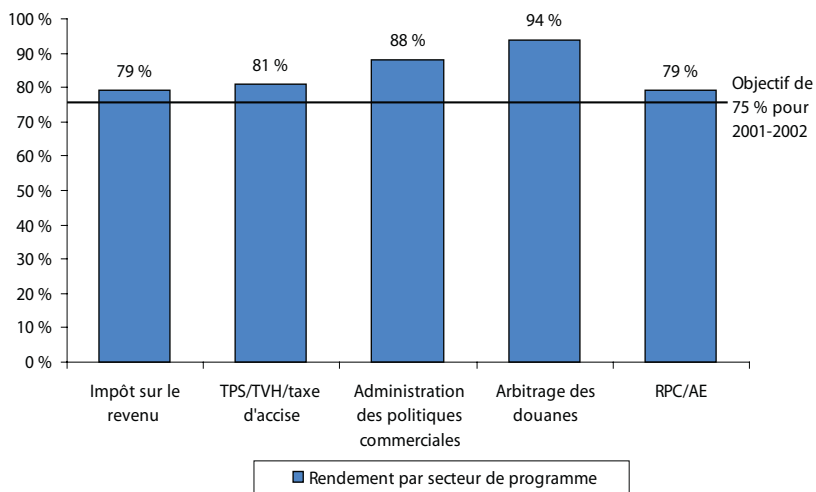
Rendement par secteur d'activité Appels

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement

1-1

Rendement par rapport à la norme de service – Pourcentage de clients rejoints dans les 30 jours



Nous avons dépassé notre norme de service pour ce qui est de communiquer avec les clients dans les 30 jours suivant le dépôt des différends.

1-2

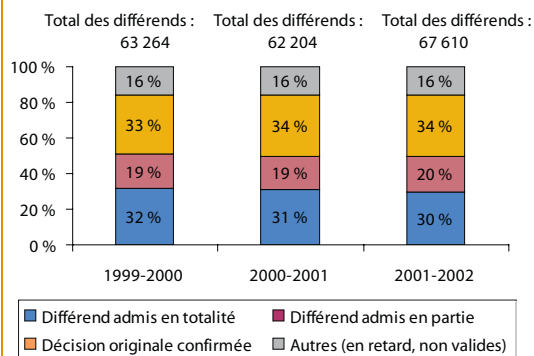
Informers les Canadiens de leur droit d'appel

Services fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> T1/T2 - Avis de cotisation/nouvelle cotisation Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée - Avis de détermination/nouvelle détermination
Programmes de prestations et autres services	<ul style="list-style-type: none"> Avis de la prestation fiscale canadienne pour enfants Avis du crédit pour taxe sur les produits et services
Douanes	<ul style="list-style-type: none"> Avis de saisie Reçu pour saisie Avis de cotisation

Tous les principaux formulaires de l'ADRC informent les Canadiens de leur droit d'appel.

1-3

Résultat de tous les différends au niveau administratif



Notre tendance sur trois ans montre que les différends des clients sont réglés de façon uniforme avec le temps.

Facteurs liés au rendement –

- Instauration de nouvelles normes de service et de nouveaux objectifs
- Modifications apportées à la législation fiscale et douanière du Canada



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.




Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultats attendus

2. Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun*.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
		

Rendement de l'année en cours : Bien que nous ayons réduit nos délais d'exécution dans nos programmes les plus importants, le règlement des différends prend encore trop de temps. En fait, les délais d'exécution ont augmenté dans deux secteurs de programme et ne se sont améliorés que légèrement dans les trois autres secteurs. Il faut à la Direction générale des appels entre 102 et 304 jours en moyenne pour terminer son examen des différends qui sont traitables (tableau 2-3). Pour régler le problème lié à la rapidité, nous avons entrepris une étude exhaustive qui nous a permis de relever 130 améliorations à apporter pour réduire les délais de traitement. L'étude a confirmé que, dans tous les secteurs de programme, des améliorations quant à l'inventaire et aux délais d'exécution sont possibles. En 2001-2002, nous avons fixé de nouveaux objectifs pour l'achèvement des dossiers; si ces objectifs sont atteints, il devrait y avoir une amélioration considérable dans l'inventaire de presque tous les secteurs de programme, comparativement à aujourd'hui (tableau 2-3). Ces objectifs visent la rapidité dans la mesure où nous en avons le contrôle; ils ne peuvent pas avoir d'effet sur le retard que nous subissons au moment d'obtenir les renseignements nécessaires des clients. Nous travaillons à sensibiliser davantage les clients et leurs représentants sur la façon dont le temps qu'ils prennent pour fournir des renseignements à l'appui de leur différend influe sur nos délais d'exécution. Mis à part les délais d'exécution, l'ancienneté de notre charge de travail demeure une préoccupation (tableau 2-4). La proportion de dossiers qui sont non traitables, pendant que nous attendons une décision des tribunaux ou d'autres renseignements, augmente (tableau 2-2). Ce délai s'ajoute au temps nécessaire pour régler un différend et nuit à la perception qu'ont nos clients du processus d'appel. Nous avons réglé environ 6 % plus de cas que l'an dernier, mais nos arrivages de nouveaux cas ont augmenté de 29 % en raison du grand nombre d'oppositions en matière d'impôt sur le revenu que nous avons reçues relativement aux paiements d'équité salariale du gouvernement fédéral (tableau 2-1).

Changements intervenus : Entre 1999-2000 et 2001-2002, les délais d'exécution ont diminué pour la majorité des secteurs de programme (tableau 2-3). Au programme des douanes, toutefois, le passage d'arriérés d'inventaire du statut non traitable au statut traitable a fait augmenter les délais d'exécution. Nous sommes d'avis que les améliorations légères faites au cours de la dernière année résultent en grande partie d'une répartition plus efficace des charges de travail, et cette tendance améliorée semble se poursuivre en 2002-2003, ce qui laisse croire que nous sommes en bonne position pour atteindre notre rendement visé.

Les inventaires en 2001-2002 ont diminué pour tous les programmes sauf l'impôt sur le revenu, comme il est mentionné ci-dessus. En raison de facteurs indépendants de notre volonté, soit principalement le fait que les oppositions relatives à l'équité sont assujetties à la procédure, le pourcentage de dossiers non traitables a augmenté pour s'établir à 68 % (tableau 2-2). La valeur des montants en litige liés aux dossiers non traitables a augmenté pour s'établir à 80 % de la valeur totale, soit 6,5 milliards de dollars.

Critères de réussite : Le rendement pour ce qui est de réduire les délais d'exécution devrait s'améliorer chaque année jusqu'en 2004-2005.

La productivité, mesurée selon le nombre de cas réglés, devrait augmenter, quelles que soient les tendances des arrivages.

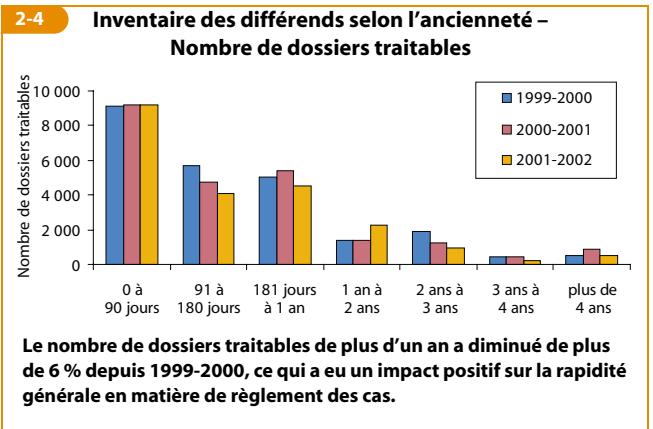
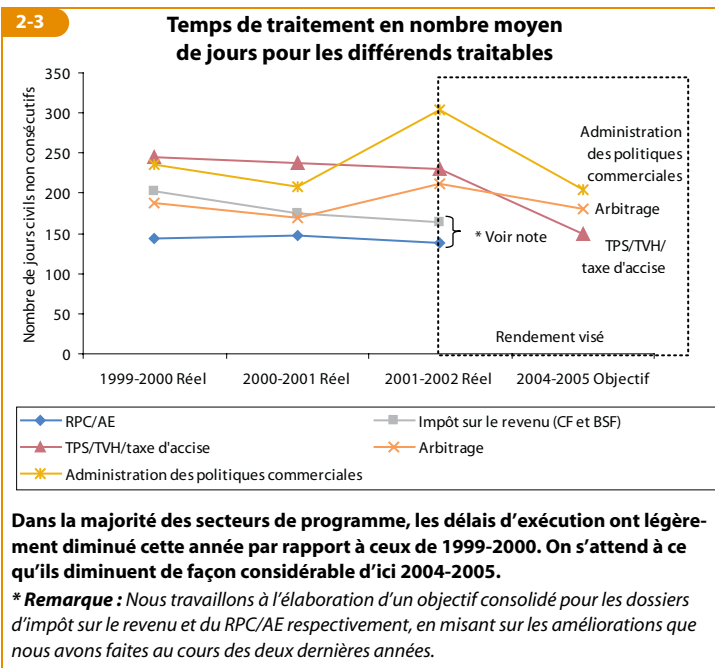
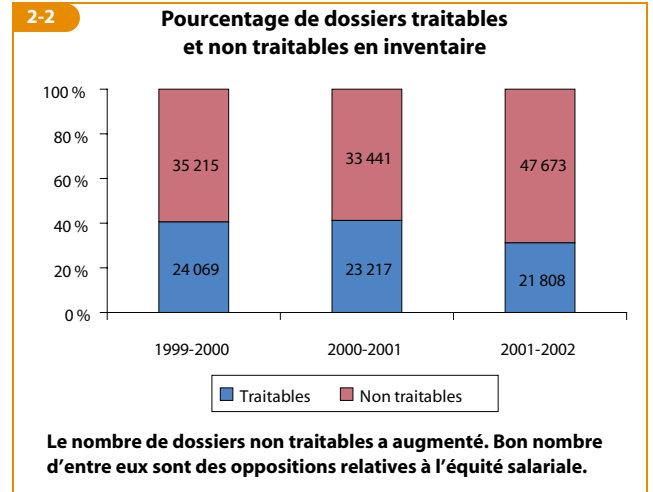
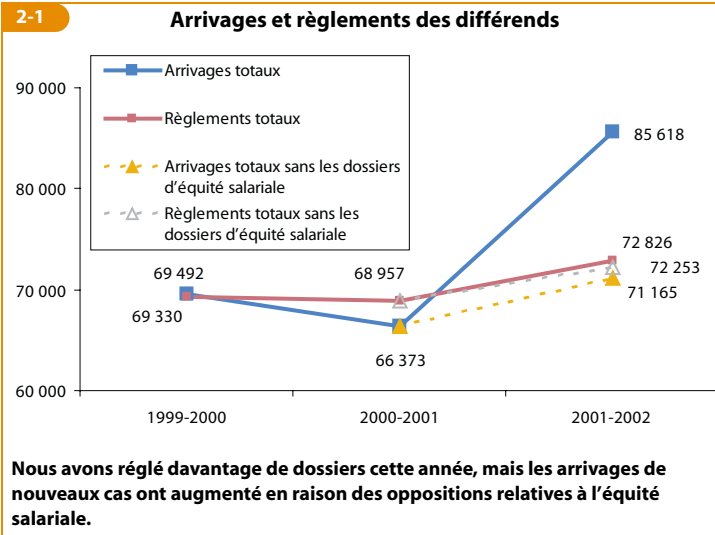
L'âge moyen de l'inventaire des dossiers traitables devrait diminuer à la suite du règlement plus rapide des différends.

* **Remarque :** Afin de rendre compte de la rapidité de façon plus claire et significative, nous avons divisé le premier résultat attendu de l'année dernière en deux parties. Même si l'évaluation du rendement de l'année dernière relative aux mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes a été rajustée (voir le résultat anticipé 1, page 1-90), l'évaluation de la rapidité demeure inchangée à « non atteints ».



Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement



- Facteurs liés au rendement –**
- Nombre de nouveaux cas
 - Complexité des différends
 - Statut des dossiers (traitable ou non traitable)



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultats attendus

3. L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ●	<input type="checkbox"/> ●	<input checked="" type="checkbox"/>

Rendement de l'année en cours : Nous sommes d'avis que nous appliquons les dispositions d'équité de façon uniforme dans l'ensemble de l'ADRC, mais cette opinion est fondée en grande partie sur une évaluation qualitative. Nous avons distribué un guide de référence sur les dispositions au personnel des bureaux locaux pour favoriser l'uniformité et l'exactitude du traitement des demandes aux points de service partout au Canada. En plus d'avoir fourni des outils aux agents de l'ensemble de l'ADRC, nous avons entrepris un examen de notre registre d'équité pour repérer les demandes et les décisions se rapportant à l'annulation des cotisations au titre de pénalités et d'intérêts. Nous examinons maintenant des options pour instaurer une surveillance systématique de l'équité de façon efficiente et efficace. En tant que chef de file relativement aux questions d'équité, la Direction générale des appels coordonnera l'instauration de la surveillance dans tous les secteurs d'activité. Lorsque les dispositions législatives régissant l'équité ont d'abord été mises en oeuvre, aucune ressource additionnelle n'a été réservée pour cette initiative. En prenant de l'ampleur, le programme a exigé de plus en plus de nos ressources, ce qui a contribué aux retards dans le traitement des différends. Un cumul des coûts de ce programme a été effectué, et on en évalue présentement les résultats.

Changements intervenus : Les demandes relatives aux dispositions d'équité ont encore augmenté cette année, tout comme la valeur des intérêts et des pénalités auxquels l'ADRC a renoncé (tableaux 3-1 et 3-2). Cette augmentation reflète la réputation que le programme s'est acquise au fil des ans. Néanmoins, la proportion globale de demandes accordées, par rapport aux demandes traitées, est demeurée stable depuis l'an dernier. Sur 108 158 cas à l'échelle de l'ADRC, un allègement a été accordé dans 75 960 cas, pour un total estimatif de 191 millions de dollars, sans compter les annulations automatiques de pénalités et d'intérêts (qui totalisaient un montant estimatif de 97 millions de dollars). Peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est d'instaurer la surveillance à l'échelle de l'ADRC afin d'assurer une plus grande uniformité.

Critères de réussite : *La formation du personnel, les lignes directrices et les procédures favorisent l'application uniforme des dispositions d'équité. Les programmes de surveillance de l'ADRC confirment que les dispositions d'équité sont appliquées de façon uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.*

4. On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
<input type="checkbox"/> ●	<input type="checkbox"/> ●	<input checked="" type="checkbox"/>

Rendement de l'année en cours : La gestion du risque est essentielle à la promotion du règlement uniforme et équitable des différends et des litiges dans un délai raisonnable. Nos principaux objectifs sont les suivants : régler la plupart des cas au niveau administratif; tenter des poursuites judiciaires devant les tribunaux; avoir gain de cause dans la majorité des cas soumis aux tribunaux pour les autres cas; surveiller l'uniformité et l'équité de nos décisions; et déterminer les modifications législatives souhaitables découlant des décisions des tribunaux. De plus, nous cherchons à réduire au minimum les répercussions possibles des cas qui pourraient mener à une érosion accrue et involontaire de l'assiette fiscale, ou à d'autres conséquences, en relevant rapidement les problèmes et en soumettant des propositions aux ministères des Finances et de la Justice pour qu'ils apportent les précisions requises.

En général, nous croyons que notre gestion du risque est en grande partie efficace pour ce qui est d'atteindre ces objectifs. Le pourcentage de cas réglés de façon administrative est demeuré très élevé (plus de 90 %) en 2001-2002 (tableau 4-1) pour tous les programmes, sauf le RPC/AE; le rôle particulier de l'ADRC à l'égard des différends du RPC/AE rend difficile la comparaison avec les autres programmes. En ce qui concerne les cas qui sont soumis aux tribunaux, la décision de l'ADRC a été confirmée dans la majorité des cas, une constatation qui est conforme à nos objectifs (tableau 4-2). Conformément à nos promesses, nous avons instauré un cadre de gestion du risque afin d'apporter plus de cohérence à nos pratiques, et un manuel d'orientation a été élaboré pour distribution l'année prochaine. De nouveaux programmes visant l'assurance de la qualité et la surveillance de l'uniformité des décisions relatives aux cas ont fait l'objet de projets pilotes réussis dans un bureau des services fiscaux. La mise en oeuvre de ces programmes commencera en 2002-2003. Une fois qu'ils seront complètement mis en oeuvre, nous serons en mesure de confirmer le niveau réel d'uniformité global de nos décisions rendues pour les cas des appels. Nous examinons régulièrement les cas litigieux et les décisions des tribunaux pour relever les possibilités de modifications législatives. Cette année, à la suite de notre participation, une modification a été adoptée pour préciser qui peut demander le crédit pour la TPS/TVH dans certaines situations.

Changements intervenus : Même si notre taux de réussite devant les tribunaux a baissé légèrement cette année (de 6 %), les faibles fluctuations dans les résultats devant les tribunaux n'indiquent pas de problèmes quant à la gestion des litiges. Nous prévoyons que notre stratégie de gestion du risque et nos programmes d'assurance de la qualité et de surveillance, une fois instaurés, contribueront à un rendement stable en gestion du risque liés tant aux dossiers non complexes qu'aux dossiers complexes.

Critères de réussite : *L'approche de gestion du risque donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe, et les cas non complexes sont traités de façon uniforme. La grande majorité des cas sont réglés avant d'être soumis aux tribunaux. La majorité des décisions qui font l'objet d'un appel devant les tribunaux sont réglées en faveur de l'ADRC.*





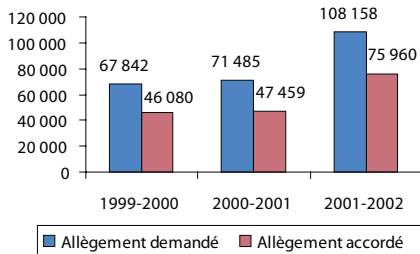
Rendement par secteur d'activité

Appels

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

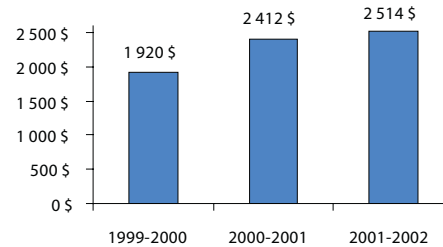
Faits saillants du rendement

3-1 Demandes et allègement en vertu des dispositions d'équité



La proportion de cas où un allègement a été accordé est restée la même malgré l'augmentation du nombre de demandes.

3-2 Pénalités et intérêts auxquels l'ADRC a renoncé, selon les demandes accordées

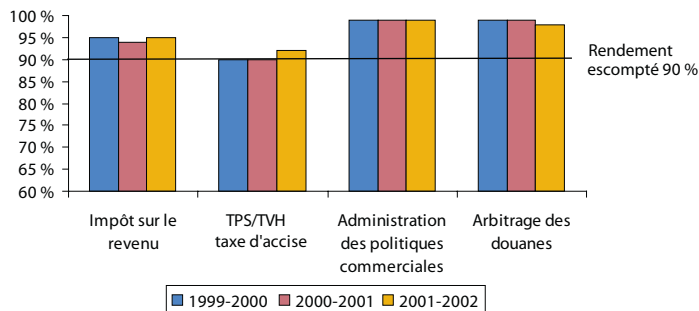


La valeur des pénalités et intérêts auxquels l'ADRC a renoncé a augmenté au cours des trois dernières années.

Facteurs liés au rendement —

- Nombre de demandes en vertu des dispositions d'équité

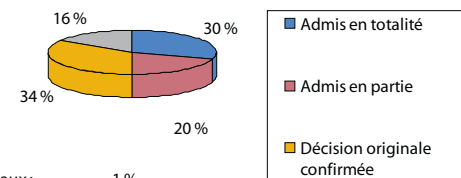
4-1 Taux de règlement par voie administrative



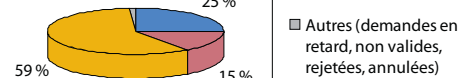
Le pourcentage de cas réglés sans recours aux tribunaux est toujours élevé.

4-2 Résultat des différends et des appels des clients

Voie administrative :



Tribunaux :



Les clients ont eu gain de cause environ la moitié du temps au niveau administratif. Lorsqu'ils échouent et font appel devant les tribunaux, ces derniers sont d'accord avec l'ADRC dans la majorité des cas.

Facteurs liés au rendement —

- Nombre de clients qui en appellent de la décision de l'ADRC devant les tribunaux



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Résultats attendus

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

5. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : En 2001-2002, tous les postes du personnel des Appels ont été examinés et des profils des compétences requises ont été établis dans le cadre du nouveau régime des ressources humaines de l'ADRC axé sur les compétences. De plus, un nouveau poste d'agent d'apprentissage de la direction générale a été créé et doté pour coordonner la formation en matière d'appels et déterminer les besoins actuels et futurs en matière d'apprentissage. Ces initiatives devraient faire en sorte que notre effectif soit bien informé et qualifié. Notre principale difficulté reste de disposer de suffisamment d'employés au bon endroit et au bon moment. Nous avons l'intention de revoir notre structure organisationnelle et les postes de nos employés, en vue de rehausser le profil du travail réalisé par le personnel des Appels. Nous avons encore été incapables de doter les postes aux niveaux prévus en 2001-2002, ce qui a eu un impact plutôt négatif sur notre capacité de régler rapidement les différends. Dans le but d'améliorer les délais d'exécution malgré le manque de personnel, certaines charges de travail ont été transférées à d'autres services internes et dans les régions. Conformément aux prévisions, ce changement a permis d'améliorer les délais de traitement des dossiers d'impôt sur le revenu.

Changements intervenus : Une approche dynamique de la gestion des ressources humaines nous a permis de réduire notre pénurie de personnel expérimenté, qui est passée de 10 % en 2000-2001 à 7 % cette année (tableau 5-1).

Critères de réussite : Réduire notre pénurie de personnel à un niveau d'au plus 5 % du financement permis, et réaliser des progrès en matière de formation de notre effectif.

INNOVER POUR L'AVENIR

6. Les principes d'équité sont appliqués et intégrés à nos programmes.

Évaluation de cette année (2 ^e année de 5)	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours (2^e année de 5): Les principes d'équité sont généralement appliqués et intégrés dans l'ensemble de l'ADRC, bien qu'un cadre de surveillance et de rapport soit nécessaire pour veiller à ce que l'on continue de tenir compte de l'équité à l'avenir. La Stratégie en sept points pour l'équité, entreprise en 1999, décrit les mesures qui ont été prises pour assurer une plus grande équité dans les échanges de l'ADRC avec les Canadiens. Cette stratégie a maintenant été mise en oeuvre à l'échelle de l'ADRC (tableau 6-1). Conformément à cette stratégie, les principales publications de tous les secteurs d'activité communiquent maintenant aux clients potentiels leur droit fondamental d'interjeter appel, et le Programme des divulgations volontaires donne aux clients la possibilité de corriger, sans pénalités, les erreurs et omissions passées. Des efforts continus sont déployés dans des domaines exigeant un certain degré de discrétion, comme dans l'application des dispositions d'équité. Ces initiatives démontrent notre engagement à l'égard de l'application et de l'intégration des principes d'équité dans l'ensemble de l'ADRC.

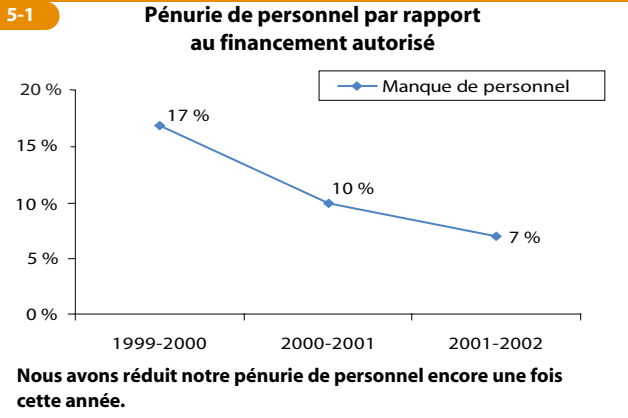
Changements intervenus : Un des résultats de la mise en oeuvre de la Stratégie en sept points pour l'équité est que le Programme des divulgations volontaires a continué à acquérir une expansion remarquable, les cotisations s'y rattachant atteignant environ 230 millions de dollars, comparativement à 143 millions de dollars l'année dernière (tableaux 6-2 et 6-3). Cette augmentation est un signe de l'efficacité de nos communications concernant le programme, qui vise à accroître l'observation volontaire. Cependant, l'on ne s'attend pas à ce que l'augmentation se maintienne à ce rythme. La charge de travail accrue a donné lieu à un inventaire croissant de demandes de divulgation volontaire reportées d'une année à l'autre (tableau 6-3). Les inventaires en 2001-2002 sont passés à 2 459 dossiers, soit une augmentation de 28 % par rapport à l'année précédente. Néanmoins, la proportion des cas en inventaire par rapport aux cas traités a baissé comparativement aux niveaux de l'année dernière. Afin de régler la question de la charge de travail croissante, nous cherchons à obtenir une source de financement stable pour le programme.

Critères de réussite : Les engagements prévus dans «Le chemin à prendre» de l'année dernière sont respectés, et les arriérés de cas de divulgation volontaire sont maintenus au minimum.



Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants du rendement



Facteurs liés au rendement –

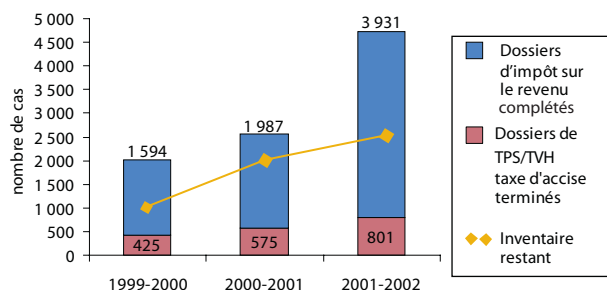
- Capacité d'attirer des employés ayant les connaissances requises
- Affectation de ressources à la dotation

6-1 Stratégie en sept points pour l'équité

Point 1	Nous allons élaborer un guide complet sur les droits de nos clients.	✓	Point 5	Nous allons signaler aux clients les crédits et les prestations auxquels ils ont droit, ainsi que les montants payés en trop.	✓
Point 2	Nous allons publier des normes pour les services que nous offrons.	✓	Point 6	Nous allons permettre aux clients de corriger toute omission commise dans le passé sans leur imposer de pénalités.	✓
Point 3	Nous allons améliorer les communications avec nos clients.	✓	Point 7	Nous allons faire un meilleur travail dans l'application des dispositions en matière d'équité dans les lois que nous appliquons.	✓
Point 4	Nous allons doter nos employés de meilleurs outils leur permettant de répondre aux besoins des clients.	✓			

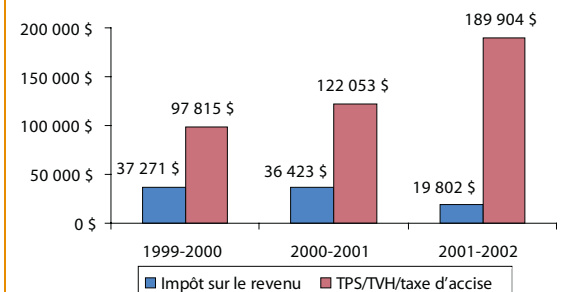
La Stratégie en sept points pour l'équité est maintenant mise en oeuvre dans l'ensemble de l'ADRC.

6-3 Programme des divulgations volontaires – Dossiers terminés et inventaire



Malgré l'achèvement d'un nombre considérablement plus élevé de cas du Programme des divulgations volontaires, notre inventaire continue d'augmenter.

6-2 Valeur estimative moyenne des cotisations connexes par dossier de divulgation volontaire fermé



Ces dernières années, le montant estimatif moyen des recettes fiscales additionnelles par dossier de divulgation volontaire a augmenté pour la TPS/TVH/taxe d'accise, mais il a diminué pour l'impôt sur le revenu. Les dossiers de TPS/TVH/taxe d'accise représentent un faible pourcentage seulement de tous les dossiers de divulgation volontaire (tableau 6-3).

Facteurs liés au rendement –

- Efficacité générale de nos mesures d'observation volontaire, y compris les communications concernant le programme
- Ressources allouées au Programme des divulgations volontaires



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Le chemin à prendre

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	A intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Établir des objectifs clairs pour les programmes des Appels.	2001-2002	Des objectifs concernant les délais d'achèvement des dossiers ont été établis en 2001-2002 pour tous les secteurs de programme, sauf deux. Ces objectifs seront maintenus jusqu'en 2004-2005. De même, des objectifs visant le contrôle des inventaires ont été établis dans certains secteurs de programme.	☑	Oui Voir le point 1 ci-dessous
Intégrer ces objectifs à notre cadre de mesure du rendement et établir des normes de service correspondantes, s'il y a lieu.	2001-2002	Comme première étape, la norme de service visant un contact significatif avec les clients dans les 30 jours est passée d'un projet pilote à la mise en oeuvre complète dans l'ensemble de l'ADRC et sera appuyée par une surveillance continue.	✓	Non
Améliorer la rapidité du processus de règlement des différends en instaurant un plan d'action particulier en 2001-2002.	2001-2002	Nous avons réalisé des gains de temps marginaux pour certains programmes; les recommandations visant d'autres améliorations pour tous les programmes ont été prises en compte et seront mises en oeuvre. De plus : <ul style="list-style-type: none"> Des objectifs concernant les délais d'achèvement des dossiers ont été établis en 2001-2002 pour tous les secteurs de programme, sauf deux. Ces objectifs seront maintenus jusqu'en 2004-2005. Des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance ont fait l'objet de projets pilotes réussis, et la mise en oeuvre commencera en 2002-2003. Un agent d'apprentissage de la direction générale a été désigné pour évaluer les besoins en formation du personnel. En raison de la réorganisation de la direction générale, les éléments restants du cadre de formation ont été retardés jusqu'à l'année prochaine. 	☑	Oui Voir les points 1 à 4 ci-dessous
Mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la FEE (voir page 1-109). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie.	✗	Oui Voir le point 1 ci-dessous

Délai respecté
 Délai en grande partie respecté
 Délai non respecté

* Source : *Rapport annuel au Parlement 2000-2001*



Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

1. Mettre en oeuvre certaines recommandations visant à accroître la rapidité, y compris des objectifs progressivement plus ambitieux en matière d'achèvement des cas, et continuer à appuyer la mise en oeuvre continue du cadre de mesure du rendement de l'ADRC (résultat attendu 2).
2. Mettre en oeuvre des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance de l'application des dispositions d'équité et des principes contenus dans la Stratégie en sept points pour l'équité (résultats attendus 3 et 6).
3. Mettre en oeuvre le reste du cadre de formation (résultat attendu 5).
4. Mener une étude pilote sur les facteurs de complexité des dossiers afin de mieux prévoir les délais d'exécution et les ressources requises (résultats attendus 2 et 4).

Principaux points – Gestion et orientation organisationnelles



Au sujet de la Gestion et de l'orientation organisationnelles

Le secteur d'activité de la Gestion et de l'orientation organisationnelles (GOO) assure une orientation stratégique et une supervision par la haute direction à l'appui de tous les programmes et services de l'ADRC. Il guide l'établissement et la tenue à jour des systèmes et pratiques qui appuient la régie et la gestion efficaces des gens, des ressources financières et de la technologie de l'information, ainsi que l'administration.

Ce secteur d'activité fournit aussi une vaste gamme de services internes aux employés et aux gestionnaires, allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines (RH) et de la gestion financière et des systèmes, à la sécurité et aux achats, en passant par la gestion des biens immobiliers, les systèmes et les réseaux de téléphonie. Au cours des deux dernières années, il s'est beaucoup attaché à guider et à appuyer la mise en oeuvre de notre programme de changement profond en tant qu'agence.

De concert avec les autres secteurs d'activité, Gestion et orientation organisationnelles s'occupe aussi des questions se rattachant à l'accès à l'information, pour garantir aux Canadiens une transparence appropriée ainsi que le respect des dispositions

législatives en matière de protection des renseignements personnels qui visent à assurer la protection des renseignements à caractère délicat.

Notre conseil de direction indépendant, exigé par le statut d'agence, a apporté des connaissances et une expérience considérables acquises dans les secteurs provincial, privé et autres, qui nous aident à mettre en oeuvre les meilleures approches et les meilleures pratiques commerciales possibles. Cette contribution complémentaire appuie aussi le changement dans notre culture, qui n'est plus celle d'un ministère mais bien celle d'une agence. À mesure que nous repensons notre façon de faire, nous cherchons à nous mettre à l'écoute d'autres organisations et à partager les leçons retenues avec nos partenaires au sein du gouvernement fédéral et d'autres instances.

Nous avons un résultat escompté

Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices – Un mode efficace de régie et de gestion permet à l'ADRC de faire des gains substantiels dans la prestation de



Rendement par secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles

services axés sur la clientèle, conformément à son programme tout à fait particulier. À cette fin, nous devons faire connaître notre programme stratégique, donner à nos employés les moyens de l'exécuter et faire preuve de transparence quant aux résultats. À titre d'organisme public, nous devons aussi garantir aux Canadiens que nos pratiques et systèmes d'information en matière de gestion financière sont sains et respectent leurs droits. Réunis, ces éléments procurent un fondement à l'optimisation du rendement éventuel de nos secteurs d'activité.

Maintenant que nous sommes une agence, les Canadiens s'attendent à ce que nous fassions des progrès plus grands que ceux que nous pouvions faire auparavant, lorsque nous étions un ministère. Cela veut dire que nous devons miser sur notre nouvelle flexibilité à titre d'employeur distinct et de responsable de nos politiques de gestion financière, entre autres, pour créer une administration sur mesure à l'appui d'une prestation améliorée, plus rapide et plus abordable de services aux Canadiens. Nous continuons à mettre en place les instruments et les systèmes dont nous avons besoin pour réaliser des changements importants : la réforme et le renouvellement des ressources humaines, la réforme et le renouvellement administratifs et la gestion transparente axée sur les résultats. Nous nous efforçons aussi en même temps de faire d'autres améliorations dans nos programmes principaux, là où il y a lieu. Le changement trouve son fondement dans le Résumé du Plan d'entreprise de l'Agence.

Critères de réussite de haut niveau

En règle générale, nous aurons atteint notre résultat escompté dans les circonstances suivantes :

- notre orientation stratégique et la supervision de l'Agence débouchent sur un succès soutenu dans l'atteinte des résultats stratégiques au chapitre de l'observation et de l'innovation;
- nous mettons en place une structure de gestion moderne qui nous aide à établir un équilibre entre l'utilisation efficace des ressources de l'ADRC et l'exécution réussie des programmes;
- nous faisons nôtres les pratiques exemplaires d'autres instances et partageons, avec le reste de la fonction publique canadienne et d'autres organisations des secteurs public et privé, les leçons tirées du recours à l'innovation dans nos systèmes et pratiques;
- notre ouverture dans la présentation de rapports sur nos résultats, a une incidence positive sur la confiance du public et du Parlement dans notre aptitude à être un fournisseur de services efficace à tous les niveaux gouvernementaux.

Conclusions par rapport au résultat escompté

Dans l'ensemble, nous croyons avoir généralement respecté les attentes et nous sommes en bonne voie d'atteindre le résultat escompté dans le contexte de la nouvelle souplesse que nous donne le statut d'agence. L'année a été marquée par de belles réalisations, mais aussi par certains contretemps.

Nous avons mis en place avec succès la structure de régie et des comités de la haute direction. Toutefois, il faudrait continuer d'améliorer la qualité de l'information utilisée et son intégration dans la prise des décisions. Les réalisations dans le programme de réforme des ressources humaines (RH) sont particulièrement dignes de mention — par exemple, la création du groupe de la gestion, qui réunit quelque 3 200 gestionnaires. Cette mesure renforcera la gestion cohérente en première ligne, soit la force motrice des initiatives de transformation des activités de l'ADRC. Le groupe de la gestion a déjà retenu l'attention à l'extérieur de l'Agence en tant qu'innovation possible dans les RH. Nous avons aussi fait des progrès dans le programme de réforme et de renouvellement administratifs (RA). En prenant appui sur notre programme de gestion transparente axée sur les résultats, notre Plan d'entreprise (y compris son résumé) est maintenant le reflet de nos opérations de base et de notre programme d'innovation et il établit un lien avec le cadre de notre rapport annuel. Le dépôt de notre premier Rapport annuel a aussi démontré l'engagement que nous avons pris de fournir des rapports transparents sur les résultats de nos programmes.

Toutefois, la réputation de l'ADRC quant à la saine gestion financière a été entachée par la découverte d'une erreur dans l'application des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement (le problème des T3). Cette erreur a entraîné des paiements en trop d'environ 3,4 milliards de dollars à un certain nombre de provinces, pour les années d'imposition 1993 à 1999. Nous avons reconnu la gravité de l'erreur et nous nous sommes attaqués de façon transparente au problème et à sa cause fondamentale avec le Bureau du vérificateur général du Canada, le ministère des Finances et nos partenaires touchés parmi les provinces. Nous n'avons pas non plus fait autant de progrès que nous l'avions prévu dans la mise en oeuvre du projet d'une fiche d'évaluation équilibrée pour la mesure du rendement, ce qui a retardé la disponibilité d'une information cohérente et de haute qualité devant faciliter la gestion axée sur les résultats.

L'année en bref

Contexte

L'innovation est au coeur du programme de changement de l'Agence et devrait s'opérer par quatre objectifs de changement. Le premier, la transformation des activités, se résume à fournir les meilleurs services possibles aux Canadiens. Les trois autres sont des instruments de facilitation — la réforme et le renouvellement des ressources humaines, la réforme et le renouvellement administratifs, et la gestion transparente axée sur les résultats — cherchent à renforcer notre capacité interne de respecter notre engagement en matière de services.

Dans notre marche vers la réalisation du programme d'innovation de l'ADRC dans ce secteur d'activité, le défi de Gestion et orientation organisationnelles consiste à appuyer la conception, la mise en oeuvre, la communication et le contrôle des objectifs de facilitation, tout en voyant à ce que l'ADRC continue à fournir ses programmes courants avec efficacité par l'intermédiaire de ses secteurs d'activité.

Il faut aussi que nous puissions réagir et modifier nos plans rapidement devant des circonstances imprévues, par exemple assurer la sécurité de nos employés après les événements du 11 septembre.

Après deux ans et demi en tant qu'agence, nous avons mis en place les instruments clés de facilitation de l'atteinte des objectifs d'innovation de l'ADRC. Les changements à ce jour ont surtout servi à rendre opérationnelles les structures de régie et de responsabilisation qui sont propres à l'ADRC et qui l'amènent à être beaucoup plus comptable des résultats qu'elle atteint. Nous avons aussi élaboré un nouveau cadre pour la politique de gestion et nous avons mis à profit la nouvelle souplesse de l'Agence dans les domaines suivants : ressources humaines (par exemple, la dotation, le recours en matière de dotation, la classification et les négociations), les biens immobiliers (par exemple, la gestion de la location et des installations), les politiques administratives et la gestion financière. C'est ce qui motive Gestion et orientation organisationnelles dans ses efforts de rendement et appuie le vaste programme de changement du gouvernement.

Nous poursuivons aussi nos efforts visant à réformer notre conception de la mesure; c'est un grand défi que doit relever une organisation de la taille et de la complexité de l'ADRC.

Beaucoup a été fait jusqu'ici, mais la tâche n'est pas terminée. Gestion et orientation organisationnelles continue à jouer un rôle crucial dans le rodage des processus de régie et de supervision stratégique de l'ADRC, pour garantir qu'ensemble, tous les secteurs d'activité fournissent les meilleurs services possibles aux Canadiens. Une fois le programme d'innovation mis en oeuvre avec succès, nous devrions être bien à même d'appuyer l'examen, par le Parlement, de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, qui pourrait avoir lieu dès 2004.

Données chiffrées

- Nous avons appuyé plus de 200 applications de la technologie de l'information
- Nous avons traité plus de 50 000 mesures de dotation (nominations intérimaires, mutations latérales, dotation temporaire, dotation par recrutement interne et externe), y compris le recrutement de 4 500 employés à temps plein
- Nous avons accordé environ 30 000 contrats pour des biens et services
- Nous avons traité plus de 3 100 demandes d'accès à l'information et de communication de renseignements personnels
- Nous avons assuré la gestion de plus de 750 installations au Canada

Modèle logique

Nous avons préparé, pour Gestion et orientation organisationnelles, un modèle logique (voir www.adrc.gc.ca/rapportannuel), qui expose une feuille de route indiquant les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels à l'atteinte de nos huit résultats attendus, à l'appui de notre résultat escompté. Il montre aussi la façon dont ces éléments cadrent avec les résultats stratégiques globaux de l'ADRC. Ce modèle logique sert d'assise à notre fiche de rendement, qui résume notre rendement, (voir [page 1-129](#)) en regard de chaque résultat attendu.

Contribution des autres

L'atteinte de notre résultat escompté n'est pas uniquement imputable à l'ADRC. L'appui soutenu donné par le gouvernement est essentiel à la réussite de la mise en oeuvre de notre programme de changement.

Nous avons conclu des partenariats avec des fournisseurs de services communs, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, pour la gestion de notre système de rémunération, des locaux et des contrats.

En outre, Gestion et orientation organisationnelles bénéficie d'examens indépendants menés par des organisations externes, notamment le Bureau du vérificateur général, le Conseil du Trésor (examen des ressources et de la gestion), le Commissaire à la protection de la vie privée, le Commissaire à l'information et le Bureau du commissaire aux langues officielles.

Rendement par secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles

L'ADRC cherche à devenir une organisation efficace et fondée sur la connaissance. Notre participation au sein d'organismes nationaux et internationaux apporte des avantages à la fois à l'ADRC et à ces organismes. Par exemple, en 2001-2002, nous avons coordonné 57 projets internationaux d'assistance technique et nous avons été l'hôte d'une conférence internationale importante sur le commerce électronique au nom de cinq organisations internationales : l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Centre inter-américain des administrateurs fiscaux (CIAT), l'Association canadienne de la technologie de pointe (CATA), l'Intra-European Organization of Tax Administrations (IOTA), et le Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales (CRÉDAF).

L'ADRC est fort bien servie et appuyée par le personnel de ses Services juridiques, qui lui fournissent des conseils juridiques et des services consultatifs d'entreprise. Conformément à une entente de longue date avec le ministère de la Justice fédéral, les Services juridiques sont dirigés par l'avocat général de l'ADRC qui agit comme délégué du commissaire pour les aspects juridiques des opérations et des politiques de l'ADRC à titre de substitut du sous-procureur général du Canada.

Profil des dépenses

En 2001-2002, 21 % (767 millions de dollars) du budget global de l'ADRC ont été affectés à Gestion et orientation organisationnelles. Nous en avons dépensé 730 millions.

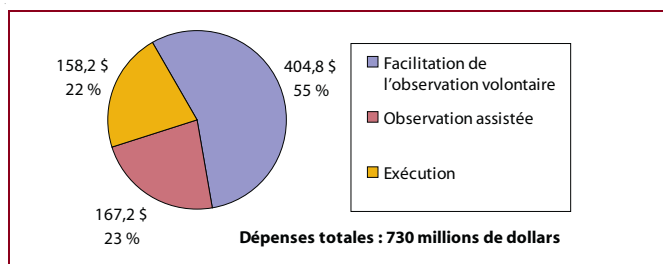
La plus grande partie de ces ressources (environ 43 %) a été consacrée à la technologie de l'information (TI). L'ADRC compte le plus grand nombre d'employés en TI dans la fonction publique, et ceux-ci appuient quelque 50 000 employés de l'Agence (en période de pointe) à plus de 750 endroits au pays. À l'avenir, nous inscrirons certains de ces investissements en TI au budget d'autres secteurs d'activité, là où sera terminée la mise en oeuvre, graduelle ou autre, de programmes de rechange ou d'ententes de diversification de la prestation des services.

La deuxième plus grosse tranche du budget de Gestion et orientation organisationnelles (environ 36 %) est allée aux services financiers et administratifs, y compris les services à l'entreprise et les services à la haute direction. Environ 18 % ont été consacrés à la fonction des ressources humaines. Les 3 % restants ont été attribués à plusieurs secteurs, dont la vérification et l'évaluation d'entreprise.

Nous cherchons, par la réforme et le renouvellement administratifs, à accroître notre efficacité opérationnelle et à voir à ce qu'il y ait un bon équilibre entre nos secteurs de programme et ceux de l'appui administratif.

Le [tableau 17](#) indique la répartition des ressources du secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelle attribuées au continuum de l'observation, c'est-à-dire à la facilitation de l'observation volontaire, à l'observation assistée et à l'exécution. La répartition est faite selon le détail des dépenses réelles des quatre secteurs d'activités.

Tableau 17 : Total des ressources de Gestion et orientation organisationnelles attribué au continuum de l'observation pour 2001-2002 (en millions de dollars)



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont fondés sur la meilleure estimation, par la direction, des dépenses réelles des secteurs d'activité au chapitre du continuum de l'observation.

Faits saillants du rendement

La section qui suit (à partir de la [page 1-104](#)) présente une fiche de rendement détaillée pour Gestion et orientation organisationnelles. Elle résume notre rendement au cours de la période visée en fonction de nos huit résultats attendus, et ce, à l'appui du résultat escompté : le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

1. Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.

Évaluation de cette année (2^e année de 5)



Évaluation de l'année dernière



Changements intervenus



Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : Depuis que nous sommes une agence, nous avons mis en place un solide mode de régie qui appuie la gestion moderne et innovatrice, tout en respectant les attentes du Parlement en matière de transparence et de reddition de comptes (voir le tableau 1-1). Notre mode de régie repose sur deux assises :

- une prise de décisions et un contrôle efficaces grâce à nos comités de la haute direction — le conseil de direction et le comité de gestion de l'Agence (CGA);
- une reddition de comptes appropriée par l'entremise du Plan d'entreprise, du Rapport annuel et de la fiche d'évaluation équilibrée (FEE), étayés d'une vérification interne améliorée et de contrats de responsabilité de la gestion avec tous les gestionnaires.

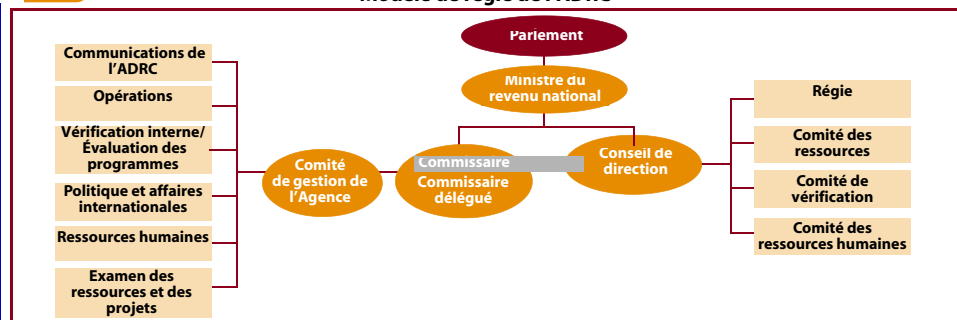
Notre nouveau modèle de régie assure une supervision plus disciplinée et plus rigoureuse à cause, en grande partie, du conseil de direction. Celui-ci fait intervenir les intérêts des Canadiens et les principes d'entreprise directement dans les processus de gestion de l'ADRC et nous met au défi de faire état de nos progrès à la lumière de nos engagements. Bien que le modèle de régie soit solide, il doit être mieux rodé et intégré. Nous devons aussi mieux intégrer les composantes financières et non financières de nos activités dans nos méthodes de supervision et de régie. À l'heure actuelle, nos systèmes ne peuvent pas facilement fournir tous les renseignements qu'il faut pour répondre aux exigences du nouveau conseil de direction et du CGA. La fiche d'évaluation équilibrée comblera ce besoin et, même si nous n'avons pas fait les progrès attendus dans l'année écoulée, nous respectons maintenant notre échéancier de 2002-2003.

Ces changements dans notre structure de régie guident également d'autres initiatives importantes, par exemple : la transformation de nos opérations financières; l'établissement de liens plus étroits entre les projets proposés et leurs répercussions financières; la marche vers la comptabilité par activités; une stratégie d'investissement dans l'innovation et des budgets trimestriels.

Nos instruments de responsabilité clés sont le Plan d'entreprise de l'Agence qui énonce la façon d'atteindre nos objectifs et le Rapport annuel qui indique, en langage clair, les résultats que nous avons atteints. Le premier Rapport annuel, déposé en novembre 2001, a, dans l'ensemble, reçu une évaluation positive de la vérificatrice générale qui a mentionné qu'il représentait un début impressionnant. Nous avons aussi amélioré la fonction de la vérification interne au chapitre du contrôle du risque, de la certitude et des mesures correctrices.

1-1

Modèle de régie de l'ADRC



Bien que notre structure de régie soit solide et que sa structure de comités fonctionne bien, elle doit être rodée et intégrée davantage.



Résultats attendus atteints
L'évaluation est fondée sur des données fiables.



Résultats attendus en grande partie atteints
L'évaluation est fondée sur des données assez fiables.



Résultats attendus non atteints
L'évaluation est fondée sur des données peu fiables.



Rendement par secteur d'activité

Gestion et orientation organisationnelles

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

1. (suite) Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.

Changements intervenus : Nous sommes généralement en bonne voie quant à la mise en place d'un mode de régie bien rodé et pleinement intégré. En 2001-2002, nous avons continué à améliorer les liens entre le conseil de direction et le CGA; nous avons précisé l'orientation de la FEE et tiré des leçons du premier Rapport annuel. Notre fonction de vérification interne et d'évaluation des programmes est maintenant directement comptable au commissaire, afin de mieux répondre aux besoins de l'ADRC en conseils indépendants et en toute impartialité.

Critères de réussite : *Des liens et une intégration appropriés entre tous les éléments du mode de régie, d'où une supervision efficace.*
Une prise de décisions efficace reposant sur une information appropriée.

Facteurs liés au rendement —

- Latitude disponible venant du statut d'agence pour tirer profit de notre souplesse particulière
- Financement suffisant et approprié

2. Changement en cours et accru de la culture d'entreprise qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.

Évaluation de cette année (2^e année de 5)



Évaluation de l'année dernière



Changements intervenus



Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : Depuis que nous sommes devenus une agence, nous nous sommes employés à faire en sorte que notre culture d'entreprise mise de plus en plus sur les valeurs plutôt que sur les règles et à renforcer la responsabilisation par une plus grande délégation de pouvoirs et une plus grande obligation de rendre compte. En 2001-2002, nous avons faits de grands progrès dans l'atteinte de cet objectif, y compris :

- la création d'un groupe de la gestion (MG), réunissant quelque 3 200 gestionnaires de première ligne, qui seront les agents de ce changement culturel. Le pouvoir décisionnel a carrément été confié aux gestionnaires, qui connaissent le mieux leurs clients et leurs processus administratifs. Ils pourront ainsi accomplir plus efficacement la mission de l'ADRC et promouvoir un milieu où règnent la confiance, le dialogue et la réceptivité;
- une plus grande délégation de pouvoirs dans les domaines des ressources humaines, des biens immobiliers, de la gestion financière et des politiques administratives;
- une gestion axée sur les résultats au moyen de buts et de comptes à rendre plus clairs, qui figurent dans le Plan d'entreprise de l'Agence et le Rapport annuel et qui font partie des ententes de rendement de presque 600 hauts fonctionnaires et de plus de 3 000 membres de la catégorie MG. C'est à partir de ces ententes que seront évalués et récompensés le haut rendement au travail et la gestion efficace des personnes.

Même si nous croyons que le changement culturel est bien amorcé au niveau de l'entreprise dans son ensemble, nous n'avons pas encore pu l'instaurer à tous les niveaux de l'organisation. Cela demeure un défi clé. La formation du personnel n'a pas été à la hauteur de l'ampleur et du rythme de ce changement culturel, et elle demeure une haute priorité pour 2002-2003 et les années qui suivront.

Changements intervenus : Dans l'ensemble, nous croyons avoir atteint ou dépassé nos attentes stipulées à ce stade dans notre programme quinquennal, surtout en raison de la création fructueuse du groupe de la gestion, étayée de contrats de responsabilité à l'appui de la gestion axée sur les résultats.

Critères de réussite : *Les ententes et les examens de rendement annuels de tous les employés sont terminés.*

Il y a une plus grande délégation de pouvoirs et un plus grand nombre de mécanismes de responsabilité connexes.

Il existe une formation et des communications efficaces qui font la promotion des valeurs de l'Agence et des compétences attendues.

Facteurs liés au rendement —

- Un mode de régie efficace étayé d'incitatifs, de récompenses et d'outils
- Il y a chez les employés une ouverture au changement et un désir de changement



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

3. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.

Évaluation de cette année (2^e année de 5)



Évaluation de l'année dernière



Changements intervenus



Rendement de l'année en cours (2^e année de 5) : Étant donné que l'Agence compte plus de 50 000 travailleurs en périodes de pointe, les ressources humaines sont un facteur déterminant de son rendement. Nos employés produisent les résultats fonctionnels dans un milieu de travail très complexe et dynamique, et ils devraient pouvoir s'attendre à un système de ressources humaines (RH) qui est attentif, souple, intégré avec les autres services d'entreprise, et stratégique (voir le tableau 3-1).

Lorsque nous sommes passés du statut d'agence, il était évident que notre régime des RH, conçu en tenant compte du contexte de la fonction publique, accusait de nombreuses et importantes lacunes. Par exemple, le système de classification était trop compliqué car il y avait 35 normes différentes causant inefficience et retards; le système de dotation exigeait en moyenne cinq mois lorsqu'il y avait recrutement externe; le processus de recours était long et conflictuel; le processus de gestion du rendement passait souvent outre au piètre rendement et négligeait de récompenser l'excellence; et les gestionnaires n'avaient pas suffisamment de pouvoirs pour assumer la responsabilité de la gestion des ressources humaines. En tant qu'employeur distinct, nous sommes maintenant responsables de la dotation, de la classification et des relations de travail, et nous disposons de la souplesse et des pouvoirs nous permettant d'adapter nos processus à nos besoins d'entreprise. Ces nouvelles responsabilités sous-tendent notre programme de changement en matière de RH.

Dès que nous sommes devenus une agence, nous avons lancé un plan quinquennal exhaustif de réforme et de renouvellement des ressources humaines. Il comprend 14 grandes initiatives qui touchent aux aspects clés de la gestion efficace des personnes. Pendant la première année, nous nous sommes penchés sur les éléments que nécessitait notre nouveau statut d'employeur distinct, plus particulièrement la mise en place de systèmes de dotation, de classification et de règlement des différends. Cette année, nous avons poursuivi la mise au point de ces systèmes. Nous avons aussi fait des percées dans des domaines clés qui ont déjà retenu l'attention à l'extérieur de l'Agence comme des innovations possibles dans les RH, notamment :

- la création d'un nouveau groupe de la gestion (MG) qui réunit quelque 3 200 gestionnaires régis auparavant par 20 normes de classification différentes, simplifiant ainsi notre processus de gestion et améliorant nos liens avec les employés de première ligne; c'est une première dans la fonction publique. Le groupe MG est appuyé par des régimes de rémunération négociés qui comprennent des primes au rendement pour la gestion efficace des personnes et qui sont uniques en leur genre;
- l'établissement de liens entre les engagements pris dans le Plan d'entreprise concernant les ententes de rendement de l'effectif de la haute direction et les attentes de rendement des employés, ce qui nous permet de mieux reconnaître les réalisations des employés et de nous attaquer aux cas de rendement déficitaire;
- l'élaboration, par les employés, de 25 000 plans d'apprentissage individuels, partie intégrante d'une organisation qui favorise l'acquisition continue du savoir.

Nous nous sommes aussi concentrés sur d'autres moyens de facilitation qui sont essentiels à l'amélioration soutenue du rendement dans toute l'Agence. Par exemple, dans l'année écoulée :

- nous avons conclu des conventions collectives avec nos deux syndicats sans interruptions de travail;
- nous avons mis à l'essai des répertoires de candidats préqualifiés dans les groupes où la demande est élevée, tels ceux des inspecteurs des douanes, des percepteurs de recettes et des vérificateurs de l'impôt et de la TPS;
- nous avons recruté quelque 4 500 nouveaux employés permanents, dont 44 % provenaient de l'extérieur de l'ADRC tandis que le reste a été choisi parmi nos employés temporaires;
- nous avons atteint un taux de représentation national dans les quatre groupes désignés pour l'équité en matière d'emploi qui égalait ou dépassait le plus récent taux de disponibilité sur le marché du travail. Par exemple, nous sommes parvenus à accroître notre représentation des minorités visibles de 8,4 % à 8,7 %.

Voir, à la page 1-108, des renseignements plus détaillés sur les RH.



Rendement par secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles

Pour obtenir d'autres renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Faits saillants des résultats

3-1

L'ADRC a deux résultats stratégiques :

L'observation et l'innovation

La réforme et le renouvellement des ressources humaines constitue un des quatre objectifs du changement à l'appui de l'innovation

Notre objectif est une **gestion stratégique des RH** qui est :

- **Tournée vers l'avenir** et fondée sur des stratégies de RH justifiées et reposant sur des faits, pour affecter efficacement « les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment »;
- **Intégrée suffisamment** avec la planification d'entreprise et les budgets;
- **Prise en charge par les gestionnaires**, à qui de plus grands pouvoirs ont été délégués, qui ont plus de comptes à rendre au chapitre de la gestion des personnes et qui font la promotion du dialogue avec les employés de première ligne;
- **Fondée sur les valeurs de l'entreprise et des principes** en matière de dotation plutôt que sur des règles;
- **Axée sur les secteurs d'activité et adaptée aux clients**, fournissant ainsi une dotation 50 % plus rapidement qu'avant notre passage au statut d'agence ainsi que des décisions de classification plus rapides.

Réforme et renouvellement des ressources humaines d'ici 2004-2005

Nous comptons 14 initiatives stratégiques répondant aux dispositions de la loi et à d'autres exigences en matière de transformation :

Exigences prévues par la loi : dotation, gestion des différends, classification, relations de travail;

Autres initiatives : Groupe de la gestion (MG), gestion du rendement, apprentissage, rémunération, langues officielles, équité et diversité en matière d'emploi, programme de reconnaissance, aide aux employés, planification et compétences.

Nous avons fourni tous les produits clés (2^e année de 5) qui étaient prévus dans le Résumé du Plan d'entreprise

- **Dotation :** profils de compétences des emplois; mise à l'essai de répertoires de candidats préqualifiés
- **Recours :** 50 % des gestionnaires ont reçu la formation sur le système de règlement alternatif des différends
- **Relations de travail et rémunération :** première convention collective négociée après la décision de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- **Groupe de la gestion (MG) :** mise en oeuvre du groupe MG sur la base du système de classification de l'Agence

Nous partageons les pratiques exemplaires et nous avons tiré certaines leçons

Pratiques exemplaires :

- Groupe MG intégré ayant des liens avec les employés de première ligne
- Les attentes de rendement de plus de 70 % des employés permanents (28 749) ont été établies et plus de 25 000 plans d'apprentissage individuels ont été dressés
- 180 produits d'apprentissage liés aux quatre objectifs d'entreprise
- Les employés ont participé à plus de 6 400 modules d'apprentissage du programme de leadership

Préoccupations qui demeurent :

- Problèmes de ponctualité dans la rémunération
- Seulement 77 % des titulaires de poste bilingue respectent les exigences linguistiques par rapport à 82 % dans la fonction publique
- 63 % des membres de la haute direction respectent les exigences linguistiques de leurs postes en mars 2002 comparativement à 77 % (chiffre estimatif) en octobre 2001.



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

3. (suite) Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.

Il y a cependant des domaines où nous devons nous améliorer. L'élaboration du système de classification de l'ADRC pour les niveaux autres que celui de MG a été reportée et nous devons maintenant y remédier si nous voulons progresser dans les efforts de classification de l'Agence. Notre capacité bilingue dans notre milieu de travail est inférieure à la moyenne relevée dans la fonction publique fédérale — les attentes quant aux langues officielles sont maintenant précisées dans les contrats de responsabilité relevée de la haute direction. Nous devons aussi corriger les retards importants qui touchent bon nombre d'employés dans la réception de la rémunération d'intérim, des heures supplémentaires, etc. Et, deux ans après leur mise en oeuvre, les nouveaux systèmes administratifs d'entreprise (SAE), qui doivent fournir à l'ADRC des données sur les employés et des renseignements sur le rendement qui sont significatifs, exacts et pertinents, ne fonctionnent toujours pas comme ils le devraient. Donc, nous devons améliorer notre capacité de mesurer et aussi élaborer d'autres mesures pour mieux faire rapport sur notre rendement au chapitre des RH.

Changements intervenus : Dans les deux premières années de notre plan de renouvellement quinquennal, nous avons fourni tous les produits clés prévus et nous prévoyons mener le plan à terme dans les délais prévus. En 2001-2002, nous avons continué à mettre à profit la souplesse de l'ADRC dans la classification, la dotation, les relations de travail et la gestion des différends. Nous croyons que le dialogue accru et la plus grande confiance que le système de règlement alternatif des différends a suscités entre les employés et la direction ont contribué à la diminution du nombre de cas de harcèlement. Toutefois, dans l'année, le nombre de griefs a augmenté considérablement par rapport à l'année précédente, et nous sommes en train d'analyser ces statistiques pour en déterminer la cause. Dans l'ensemble, surtout en raison des percées que nous avons faites, nous estimons que notre rendement a dépassé celui de l'année précédente, mais que le travail est loin d'être terminé.

Critères de réussite : Atteindre les résultats mentionnés dans le Résumé du Plan d'entreprise; avoir des opérations de base en matière de RH qui répondent aux exigences de l'entreprise .

Facteurs liés au rendement —

- Le statut d'agence apporte une nouvelle souplesse en RH
- Compétitivité à l'externe pour recruter des travailleurs qualifiés

Rendement par secteur d'activité

Gestion et orientation organisationnelles

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

4. Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.

Évaluation de cette année (2^e année de 5)



Évaluation de l'année dernière



Changements intervenus



Rendement dans l'année en cours (2^e année de 5) : L'ADRC a progressé dans l'établissement des mécanismes de planification, de contrôle et de responsabilité transparents et axés sur les résultats qui sous-tendent une fonction de contrôleur moderne. La direction estime que les éléments nécessaires existent au niveau de l'entreprise (leadership stratégique, gens motivés, valeurs et éthique en commun, renseignements intégrés sur le rendement, gestion rodée du risque, gérance rigoureuse et responsabilité améliorée). Toutefois, l'élaboration de certains éléments sont plus avancés que d'autres, et ne sont pas assez intégrés pour fournir l'approche globale dans la prise de décisions par la direction qu'exige une fonction de contrôleur moderne.

En 2001-2002, nous avons fait des progrès dans la planification et les comptes rendus d'activité par la diffusion d'un plan d'entreprise amélioré mettant l'accent sur les résultats et de notre premier Rapport annuel qui établit une norme pour les rapports équilibrés sur le rendement dans l'Agence. Toutefois, comme l'erreur dans la comptabilisation des T3 nous l'a appris, nous n'avons pas assez investi, au cours des dernières années, dans la modernisation de certaines de nos pratiques et de certains de nos systèmes financiers. Notre rendement a aussi accusé un déficit dans la mise en oeuvre graduelle de la fiche d'évaluation équilibrée de l'Agence, ce qui retardera la disponibilité d'une information cohérente et de haute qualité devant faciliter la gestion axée sur les résultats.

Un sous-commissaire adjoint contrôleur de l'Agence a été nommé, et le Bureau de la fonction de contrôleur moderne a été créé pour renforcer notre capacité d'exercer cette fonction. Nous allons poursuivre nos efforts en vue de mettre en place la comptabilité par activités, des budgets et des rapports trimestriels, ainsi que des liens accrus entre le Plan d'entreprise, la fiche d'évaluation équilibrée et le Rapport annuel. Nous avons aussi l'intention de faire progresser la stratégie d'information financière, plus particulièrement l'adoption de la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales, et l'établissement du grand livre des recettes. Les prochaines étapes comprennent l'établissement de normes de service internes pour les activités clés du secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles, afin de mieux faire rapport sur notre rendement.

Changements intervenus : Nous avons fait des progrès dans tous les aspects du régime de gestion transparente axée sur les résultats, et l'accent est maintenant mis sur l'intégration de tous les éléments. Toutefois, notre retard dans la mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée et l'investissement insuffisant dans la modernisation de nos pratiques et systèmes financiers représentent une lacune importante dans notre rendement.

Critères de réussite : *Tout le personnel comprend clairement le rendement de nos programmes et les moyens de l'améliorer. Il y a un ensemble de valeurs et une éthique en commun qui guident notre méthode de gestion et la prise de décisions quotidienne. L'information financière et l'information non financière sur le rendement sont intégrées.*

Facteurs liés au rendement —

- Pertinence de la régie et des contrôles
- Pertinence du système d'information et des systèmes de gestion du rendement
- Attitude et réceptivité de chaque employé
- Capacités des systèmes (T1)



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.



Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.



Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

5. La confidentialité des renseignements sur les clients est protégée.

6. On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Nous protégeons les renseignements sur les clients et nous les traitons avec la confidentialité qu'exige la loi. Voulant accroître encore plus la protection en matière des renseignements confidentiels, nous avons continué à travailler au projet de services de gestion de l'authentification qui doit hausser la sécurité dans les échanges de renseignements par Internet. Quant au traitement des demandes de communication de renseignements personnels, nous avons atteint un niveau d'observation de 98,4 % des délais d'exécution prévus par la loi, comparativement à 89,5 % en 2000-2001. Malgré une augmentation considérable du nombre de demandes d'accès à l'information par rapport à l'année passée, nous avons amélioré notre délai de traitement de ces demandes et atteint un niveau d'observation de 93,7 % par rapport à 84,5 % l'année précédente.

L'engagement que nous avons pris de fournir aux Canadiens de l'information plus détaillée et de meilleure qualité a aussi été démontré par la transparence au sujet de notre rendement. Notre premier Rapport annuel représentait un pas en avant à cet égard. Nous croyons que le rapport donnait une vue équilibrée, globale et franche de notre rendement en présentant non seulement nos grands succès mais aussi les secteurs où nous devons nous améliorer. La vérificatrice générale a indiqué que le «rapport contient une information sur le rendement grandement améliorée et beaucoup plus transparente que les rapports sur le rendement antérieurs». Notre gestion de l'erreur de comptabilisation T3 a aussi montré que l'ADRC reconnaissait franchement son erreur et les solutions à apporter, et qu'elle était prête à tirer des leçons de ses erreurs.

Changements intervenus : En 2001-2002, le Commissaire à l'information a reconnu que nous avons amélioré le délai de réponse aux demandes d'accès à l'information, car il a donné à l'ADRC une note B par opposition à une note C l'année précédente. La publication de notre premier Rapport annuel a amélioré la transparence au sujet de notre rendement.

Critères de réussite : *Respecter les normes d'accès à l'information et de communication des renseignements personnels.*

Continuer à faire preuve de transparence dans nos communications avec les Canadiens, les parlementaires et d'autres ordres de gouvernement.

Facteurs liés au rendement —

- Nombre de demandes d'accès à l'information et de communication de renseignements personnels par les clients
- Normes de service

7. Gestion de la trésorerie et gestion financière saines.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus

Rendement de l'année en cours : Dans la plupart des cas, nous avons connu du succès dans la gestion financière courante, nous avons exercé une gestion budgétaire prudente et respecté notre budget. Toutefois, la réputation de l'ADRC a été entachée par une erreur dans la répartition des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement. Il en a résulté des paiements en trop à certaines provinces, totalisant environ 3,4 milliards de dollars pour les années d'imposition 1993 à 1999. Face à cette situation, l'ADRC a étudié et lancé une initiative exhaustive d'amélioration de la gestion financière pour remédier à la cause fondamentale de cette erreur. En outre, nous avons entamé la phase II de la stratégie d'information financière qui doit améliorer les rapports financiers, internes et externes, et nous sommes en bonne voie de mettre en oeuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales.

Nous avons, dans l'ensemble, fait une saine gestion de la trésorerie qui s'élève à 301 milliards de dollars en recettes annuelles — soit une perception quotidienne moyenne de 1,2 milliard de dollars. Nous avons des données fiables sur 239 milliards de dollars en recettes et, selon ces données, nous en avons déposé 98 % promptement, soit dans les 24 heures (comparativement à 97 % l'année précédente), ce qui ne comprend pas 6,4 milliards de dollars perçus pendant la période de pointe de déclaration en avril. Des améliorations doivent toujours être apportées à nos systèmes de contrôle et de gestion financière des 62 milliards de dollars en droits de douane, TPS/TVH, droits d'accise et taxes d'accise. En outre, les vieux systèmes d'établissement des coûts limitent notre capacité de mesurer avec précision le coût de nos opérations et les gains en productivité par secteur d'activité.

Nous avons fait de grands progrès dans l'amélioration de la gestion à long terme des ressources stratégiques par la mise en oeuvre d'un plan d'investissement triennal continu d'environ 110 millions de dollars par année, qui finance certains des investissements stratégiques nécessaires à la réalisation du programme de changement de l'ADRC. L'établissement d'un plan courant de gestion des biens, de plus de 130 millions de dollars par année, aide à assurer l'exécution soutenue de nos programmes d'administration douanière et fiscale sans dépasser les niveaux de financement en vigueur.



Rendement par secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles

Faits saillants du rendement par rapport aux résultats attendus

Résultat escompté :

Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus

7. (suite) Gestion de la trésorerie et gestion financière saines.

Nous nous attendons à faire des économies d'à peu près 50 millions de dollars de 2002 à 2006, en raison de la réforme et du renouvellement administratifs. Cette année, nous avons mené à terme 19 des 54 initiatives, y compris dans le domaine de la gestion immobilière et des installations. Nous avons aussi respecté 75 % de nos engagements au niveau du développement durable (DD), y compris la mise au point de la politique de DD et de la politique environnementale, et le lancement de la boîte à outils DD à l'appui de l'apprentissage et de la promotion des pratiques exemplaires. Dans l'année, nous avons évalué 80 propriétés dont nous avons la garde pour déterminer leur contamination réelle ou éventuelle, dont 29 nécessitaient un suivi. Nous avons aussi restauré un site contaminé déjà repéré.

Changements intervenus : Notre rendement est demeuré généralement inchangé par rapport à l'année dernière. Les améliorations d'une année à l'autre dans la gestion du trésor et financière ont été freinées par notre besoin continu de systèmes plus efficaces de contrôle de la gestion de trésorerie pour certaines catégories de recettes et de meilleurs systèmes d'établissement des coûts dans l'ensemble. L'erreur de comptabilisation T3 a été un grave contretemps, mais l'Agence a réagi avec transparence et promptitude en entamant une initiative exhaustive d'amélioration de la gestion financière.

Critères de réussite : *Avoir une saine gestion du trésor et financière et des installations.*

Respecter les engagements vis-à-vis du développement durable et de la réforme et du renouvellement administratifs.

Déposer rapidement toutes les recettes.

Facteurs liés au rendement —

- Administration de toutes les recettes
- Respect des politiques sur la gestion de la trésorerie
- Investissement suffisant et gestion du rendement

8. Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.

Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus
■	■	↑

Rendement de l'année en cours : La technologie de l'information (TI) représente environ 43 % du budget de Gestion et orientation organisationnelles. Dans ce résultat attendu, nous signalons seulement notre rendement en ce qui concerne l'aide aux autres secteurs d'activité. Notre rendement en TI pour les systèmes financiers, de la fonction de contrôleur et des ressources humaines est traité dans les résultats attendus, sections 3, 4 et 7 de Gestion et orientation organisationnelles.

Nous avons fait preuve d'excellence opérationnelle et de leadership en matière de solutions dans notre appui aux quatre autres secteurs d'activité opérationnels. Nous avons assuré le rendement opérationnel de haut niveau des quelque 200 applications TI faisant partie des systèmes qui sont essentiels à la prestation des services aux Canadiens. Après les circonstances exceptionnelles du 11 septembre, nous avons fait en sorte que les systèmes clés pour appuyer les opérations dans les postes frontaliers au Canada demeurent pleinement disponibles.

Nous avons livré de nouvelles applications administratives complexes pour aider l'impôt et les douanes à répondre aux besoins et attentes des clients qui désirent des services fiscaux et douaniers accessibles, rapides, exempts d'erreurs et confidentiels. Par exemple, nous avons mis en oeuvre le système de l'Impôt calculé sur le revenu (ICSR) qui donne aux provinces et aux territoires plus de souplesse dans l'adaptation de leur barème d'imposition; le système d'inscription pour le numéro d'entreprise (NE) mis à la disposition du grand public sur Internet; le changement d'adresse par Internet pour les particuliers; le système de gestion du renseignement qui fournit un appui automatisé à la lutte contre les activités de contrebande.

Dans l'année écoulée, nous avons mis en place les diverses composantes de notre cadre stratégique TI pour 2000-2003 qui doit mieux définir et faire concorder davantage nos priorités et nos ressources en matière de TI. Toutefois, nous devons améliorer la mesure du rendement de la TI.

Changements intervenus : Nous avons atteint le résultat attendu. Nos efforts rigoureux dans la TI se sont poursuivis en 2001-2002 et nous avons fait des progrès considérables. Notre rendement exceptionnel a de nouveau été reconnu cette année lors de la conférence et de l'exposition sur la technologie de l'administration gouvernementale (CETAG) : quatre prix de distinction or et un prix de distinction argent pour l'innovation.

Critères de réussite : *Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.*

Facteurs liés au rendement —

- But du gouvernement en direct
- Soutien de la TI pour les exigences des programmes de l'ADRC et des besoins en infrastructure



Observation — Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.

Observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Innovation — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.

Innovation — Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

Le chemin à prendre

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002?	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Poursuite de la mise en oeuvre du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence avec, à l'appui, l'élaboration de meilleurs systèmes d'établissement des coûts.	2003-2004	<p>Une formation a été donnée et des ateliers ont été tenus sur la fiche d'évaluation équilibrée (FEE), dont l'orientation a été modifiée, mais il reste beaucoup à faire avant qu'elle ne devienne réalité (voir page 1-109). À l'échelle de l'Agence, nous n'avons pas progressé comme prévu et nous avons pris du retard dans la mise en oeuvre graduelle de la FEE.</p> <p>Il y a eu une étude de faisabilité de la comptabilité par activités. Les résultats servent de base à un travail plus détaillé. La mise en oeuvre doit commencer en 2002-2003.</p>	<p>✗</p> <p>✓</p>	Oui Voir les points 1 et 2 ci-dessous
Mise en oeuvre intégrale du nouveau régime de ressources humaines. L'accent est mis particulièrement sur l'apprentissage et le perfectionnement.	2004-2005	<p>Il y a eu des progrès importants en 2001-2002. Les faits saillants comprennent le nouveau groupe de la gestion, les succès dans les négociations collectives et le renforcement du régime de gestion du rendement.</p> <p>On a aussi constaté des améliorations dans l'apprentissage, soit un investissement soutenu et important dans les activités d'apprentissage à l'échelle de l'ADRC et l'élaboration de 25 000 plans d'apprentissage individuels.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	Oui Voir le point 3 ci-dessous
Amélioration de la fiabilité des données de RH dans les systèmes administratifs d'entreprise (SAE).	2002-2003	Bien que les recommandations de 20 des 42 rapports sur la vérification de l'intégrité des données des SAE aient été appliquées, d'autres problèmes ont été relevés et il reste beaucoup à faire pour assurer la fiabilité des données de RH au moyen de ce système.	✗	Non Voir le point 3 ci-dessous
Poursuite des efforts dans la réforme et le renouvellement administratifs.	2004-2005	Les avantages découlant de la réforme et du renouvellement administratifs à l'ADRC commencent à se manifester, notamment les économies rendues possibles par la rationalisation de certains programmes, tel celui des publications, et l'amélioration des politiques et des processus administratifs. En outre, il existe maintenant des plans d'action pour une réforme plus poussée en 2002-2003 (entrepôtage, achats électroniques, impartition stratégique, etc.).	✓	Oui Voir le point 7 ci-dessous
Poursuite des efforts pour créer des capacités dans le domaine de la technologie de l'information (TI).	En cours	Il y a eu amélioration de divers systèmes [p. ex. (Impôt calculé sur le revenu (ICSR) et la compatibilité normalisée T2 (CN/T2)]. Les applications existantes ont été régulièrement mises à jour et il y a eu lancement de plans d'amélioration (p. ex. la plate-forme du commerce électronique, le renseignement d'affaires/l'aide à la décision). Les derniers éléments de notre stratégie de technologie de l'information ont été mis en oeuvre en avance sur le calendrier établi.	✓	Non

Rendement par secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002?	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Obtention de renseignements efficaces sur le rendement et établissement de buts et de normes de service clairs.	2002-2003	Bien qu'il y ait eu des améliorations dans l'établissement de buts clairs, il y a encore du travail à faire pour donner une solide base à notre système de mesure du rendement axé sur les résultats.	X	Oui Voir les points 1 et 5 ci-dessous
		Il y a eu des améliorations dans l'élaboration des normes de service, mais il y a encore du travail à faire, y compris au chapitre des normes de service internes	X	

Délai respecté
 Délai en grande partie respecté
 Délai non respecté

* Source : Rapport annuel au Parlement 2000-2001

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

- Atteindre les résultats prévus pour 2002-2003 dans la mise en oeuvre graduelle d'une fiche d'évaluation équilibrée de haut niveau, en assurant une plus grande intégration des éléments financiers et non financiers, et une information plus uniforme et de grande qualité à l'appui de la prise des décisions (résultat attendu 4).
- Renforcer notre capacité d'avoir une fonction de contrôleur moderne en mettant l'accent sur les secteurs clés d'amélioration, y compris :
 - des budgets et des rapports trimestriels;
 - une utilisation accrue de l'établissement des coûts par activité afin d'établir des liens plus étroits entre les ressources et les activités et de mieux comprendre les inducteurs de coûts;
 - la modernisation de nos systèmes financiers et de production de rapports;
 - l'intégration de la gestion du risque;
 - la réalisation de l'étape deux de la stratégie d'information financière (résultat attendu 4).
- Poursuivre la mise en oeuvre intégrale des initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines et renforcer certains programmes des RH. Cela comprend l'accent mis sur la langue de travail et la formation linguistique pour la haute direction, l'analyse des raisons de l'augmentation des griefs, la solution au problème d'intégrité des données sur les RH dans les systèmes administratifs d'entreprise (SAE) (2003-2004), et surtout l'amélioration de la ponctualité de la prestation des services de rémunération interne (2002-2003) (résultat attendu 3).
- Mettre en oeuvre un système qui fournira des renseignements efficaces sur la rapidité du dépôt des recettes de douane, de TPS/TVH et des droits et taxes d'accise (2004-2005) (résultat attendu 7).
- Établir les normes de service internes requises pour les services internes clés fournis aux gestionnaires et aux employés (2002-2003) (résultat attendu 4).
- Maintenir le rythme vers l'atteinte des objectifs de développement durable (DD) en accroissant la sensibilisation et l'engagement envers le DD, en renforçant notre capacité de livrer des rapports axés sur les résultats et en poursuivant, dans nos opérations, nos efforts de gérance et d'observation environnementales (résultat attendu 7).
- Poursuivre la mise en oeuvre intégrale des initiatives de réforme et de renouvellement administratifs (résultat attendu 7).





Avancer

RÉALISATION DE NOTRE PLAN QUINQUENNAL

Une bonne planification va bien au-delà de l'horizon prévisionnel d'un an. Depuis 1998, nous planifions pour une période de cinq ans afin d'achever notre transition au statut d'agence, de prévoir suffisamment de temps pour réformer et renouveler les principales capacités internes et de transformer nos activités principales.

Notre *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* décrit notre orientation stratégique et nos priorités pour les trois prochaines années. Il expose les quatre objectifs de changement de notre programme d'innovations, de même que nos plans visant à ce que nos activités quotidiennes permettent d'obtenir, chez les entreprises, le public canadien et les voyageurs, des taux globaux élevés d'observation des exigences en matière de production de déclarations, de formalités douanières, de versement et de déclaration.

Le Plan établit un objectif prioritaire pour tous les secteurs d'activité : mettre au point les critères que nous utilisons pour évaluer le rendement, les préciser et les axer davantage sur les résultats. Le Rapport annuel fait partie du processus en cours visant à réaliser cet objectif prioritaire. Bien qu'il reste du chemin à parcourir, les critères de rendement indiqués dans notre deuxième Rapport annuel sont généralement plus descriptifs et davantage axés sur les résultats que ceux de l'année dernière.

Nous avons accompli des progrès manifestes dans tous les domaines à améliorer que nous avons indiqués dans la section « Le chemin à prendre » de notre premier Rapport annuel. À trois exceptions près, nous sommes en bonne voie dans tous les domaines, qui, dans la plupart des cas, font l'objet d'initiatives pluriannuelles d'amélioration du rendement. Cependant, nous devons réaliser plus rapidement des progrès dans les domaines de la mesure du rendement, du rendement par rapport aux normes de service ainsi que de l'exactitude et de la fiabilité de nos données sur les Ressources humaines (RH). Nous devons appuyer nos processus de planification et d'établissement de rapports d'entreprise par une mesure du rendement rigoureuse et complète, pour qu'il y ait une amélioration continue. Actuellement, dans certains secteurs d'activité de l'ADRC, on prépare des rapports sur le rendement à un niveau plus général qu'auparavant, essentiellement parce qu'il existe des incohérences dans le type de renseignements sur le rendement dont on se sert maintenant. Par l'entremise de la fiche d'évaluation équilibrée nous sommes en train de normaliser notre approche à l'égard de l'évaluation du rendement. Une fois qu'il aura été élaboré et mis en place dans tous les secteurs d'activité, ce système normalisé de mesure du rendement aidera l'ADRC à exécuter les changements prévus, à renforcer la procédure qui permet de préparer des rapports administratifs, ainsi qu'à accroître la rigueur de l'information sur le rendement et à la rendre plus complète dans les rapports annuels à venir. Il s'agit donc d'un objectif prioritaire qu'il faut réaliser dans le chemin que nous devons prendre en 2002-2003, comme il est expliqué de façon plus détaillée dans le présent chapitre.

Dans le cadre de l'initiative « Orientations futures », nous tenons compte des attentes et des besoins des intervenants. Bien que nous nous soyons concentrés sur les changements internes pendant nos premières années en tant qu'agence, nos efforts seront davantage axés sur les clients au cours des prochaines années. Notre vision globale pour cette période, c'est une observation de la loi suscitée par un service axé sur la clientèle. Nous consultons de façon exhaustive les principaux groupes de clients, soit les particuliers et les bénéficiaires de prestations, les petites entreprises, les grandes entreprises, les organismes de bienfaisance, les négociants et les voyageurs, en vue de cerner les modifications et les mesures qui sont nécessaires pour assurer un bon rendement et un leadership constant dans l'administration responsable et équitable de la fiscalité.

D'autres renseignements sur le programme des Orientations futures seront fournis dans les plans d'entreprise ultérieurs, à compter du printemps 2003. Nous réaliserons notre approche axée sur la clientèle selon sept orientations stratégiques qui ont été suggérées lors des consultations :

- services électroniques élargis;
- services de changes de compte;
- approche personnalisée pour l'observation;
- partenariats coopération améliorés;
- rapidité;
- transparence, clarté et simplification;
- perfectionnement du personnel.

PRINCIPAUX DÉFIS DE L'ADRC

Obtenir les résultats escomptés et améliorer le rendement renforcent la capacité globale de l'ADRC de relever un certain nombre de défis importants dans son contexte opérationnel.

Grâce aux progrès que nous réalisons dans la modernisation des systèmes et des processus de contrôle frontalier, le gouvernement du Canada peut s'attaquer à la **menace du terrorisme** sans pénaliser indûment les voyageurs légitimes ni perturber la circulation efficace et rapide des marchandises commerciales aux postes frontaliers.

Nos objectifs d'amélioration du service des Appels, soit de réduire le délai de règlement des différends et d'uniformiser l'application des dispositions d'équité, combinés aux efforts des Services fiscaux et des Programmes de prestations visant à cibler les secteurs à risque élevé afin de réduire l'inobservation, sont au cœur des efforts de l'ADRC pour réaliser son mandat et s'adapter de façon efficace aux **facteurs économiques**, comme les changements dans le cycle économique. Par exemple, ces facteurs ont une incidence sur la demande d'allègement des pénalités et des intérêts et sur l'observation fiscale.

Nos efforts visant à être davantage axés sur la clientèle et à faire de la satisfaction envers le service un indicateur de rendement clé sont une façon de nous adapter aux **tendances démographiques** de notre clientèle. À mesure que les Canadiens vieillissent et que la population canadienne se diversifie, nous devons améliorer sans cesse notre capacité de répondre aux besoins et aux situations de nos clients, notamment en ce qui a trait au profil de nos propres RH et à la diversité de nos effectifs. Plus nous serons représentatifs des Canadiens que nous servons, plus nous serons en mesure de répondre à leurs besoins et à leurs attentes.

Comme les entreprises continuent de s'intégrer à l'économie mondiale, l'ADRC doit aller de l'avant afin de demeurer à la fine pointe du progrès en matière de **commerce électronique** grâce à des politiques et à des pratiques innovatrices. Les nouvelles technologies offrent un immense potentiel pour la prestation d'un service plus complet, plus pratique et plus exact, à un coût moindre. Cependant, elles créent également de nouveaux risques pour l'observation. Nous devons nous assurer que nos programmes de vérification, de validation et de contrôle, ainsi que les systèmes informatiques qui les appuient, sont suffisamment évolués et solides pour relever le défi.

Toutes ces tendances exercent une pression croissante sur tous les niveaux de gouvernement pour qu'ils répondent, d'une façon davantage axée sur la clientèle, à l'éventail de plus en plus large des besoins et des attentes. Des économies d'échelle plus substantielles doivent être réalisées dans le secteur des dépenses publiques qui appuient les processus administratifs du gouvernement. Pour le gouvernement fédéral, **l'amélioration des relations avec les provinces et les territoires** offre d'énormes possibilités d'élaboration d'un plus grand nombre de modes de prestation de services à « guichet unique », lesquelles produiront des économies pour les contribuables et de meilleurs résultats opérationnels pour les gouvernements.

Le facteur déterminant de l'amélioration du rendement de tous les secteurs d'activité, c'est le besoin de réaliser **une réforme et un renouvellement tangibles de l'administration et des ressources humaines**. Cela est d'autant plus crucial que notre charge de travail varie au fil du temps, largement en raison des défis opérationnels mentionnés ci-dessus. Nous devons veiller à maintenir des niveaux de ressources suffisants et à ce que les rajustements de ressources (c'est-à-dire les augmentations) effectués en 2001-2002 aient une incidence maximale sur nos taux de rendement et nos niveaux de service. Le maintien des niveaux de ressources suffisants permet de renforcer nos capacités administratives, notamment notre capacité de cerner et de quantifier de façon exacte et en temps opportun les « facteurs déterminants » de la charge de travail.

Pour obtenir de meilleurs résultats pour nos clients et nos partenaires de « l'extérieur », il nous faut apporter ces genres d'améliorations du rendement manifestes à « l'intérieur ». Pour être en mesure de relever les défis auxquels nous faisons face dans notre contexte opérationnel, nous devons viser **l'excellence dans nos processus administratifs internes** et dans nos ressources humaines.



PROGRÈS RÉALISÉS PAR RAPPORT AU PLAN D'AMÉLIORATION DU RENDEMENT DE L'ANNÉE DERNIÈRE

En plus de présenter au Parlement et aux Canadiens les résultats que nous avons obtenus, **Rendons compte** est un outil précieux qui aide notre organisation à se concentrer sur les secteurs où nous devons améliorer plus rapidement notre rendement. L'effort pour mesurer et évaluer notre efficacité sur le plan opérationnel, et pour en rendre compte, passe inévitablement par l'obligation de définir les lacunes sur le plan du rendement. Il s'agit des secteurs où nous devons concentrer nos ressources pour concevoir des projets et apporter des changements en vue de devenir une organisation plus efficace et novatrice. **Rendons compte** représente également une occasion importante de souligner le travail bien fait par nos employés et nos gestionnaires.

L'une des principales initiatives de l'ADRC consiste à s'orienter vers une évaluation du rendement axée sur les résultats. Nous travaillons à mettre en oeuvre un cadre de mesure du rendement d'avant-garde (la fiche d'évaluation équilibrée), appuyé par un système de comptabilité par activités perfectionné et par un modèle de gestion intégrée. Ces outils de gestion contribueront à établir une procédure de prise de décisions intégrée et axée sur les résultats dans l'organisation. Nous poursuivrons également nos propres études sur de meilleures façons de mesurer l'observation.

Nous avons déterminé les secteurs où des améliorations doivent être apportées, en particulier ceux pour lesquels les écarts de rendement sont importants ou les données sont de piètre qualité, et nous les apporterons grâce à diverses stratégies et initiatives, notamment le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*, nos plans d'amélioration du rendement et les accords de rendement connexes des cadres supérieurs. Dans certains cas, nous avons déjà mis en oeuvre des mesures correctives. Dans d'autres secteurs, les améliorations seront apportées au cours des trois prochaines années en fonction des priorités établies. Cependant, l'ADRC, qui continue d'améliorer son rendement, équilibre ses efforts pour exécuter des changements prévus avec une exigence primordiale : maintenir l'intégrité des systèmes actuels qui lui permettent d'exécuter ses programmes.

Le tableau 18 présente les faits saillants de nos progrès par rapport aux plans d'amélioration du rendement de l'année dernière. On peut consulter une version détaillée des plans pour chaque secteur d'activité dans la section « Principaux points » du présent rapport.

Tableau 18 : Progrès réalisés par rapport au plan d'amélioration du rendement de l'année dernière

Secteurs d'amélioration ciblés de l'an dernier*	Date d'échéance visée de l'an dernier*	Situation actuelle	Respect des délais	À intégrer au Plan d'amélioration du rendement 2002-2003?
Évaluation améliorée du rendement de l'ADRC	2003-2004	La mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée est en retard par rapport au calendrier établi, mais nous la remanions pour commencer un meilleur compte rendu du rendement de la gestion en 2002-2003.	✗	Oui Voir le point 1 ci-dessous
Amélioration du rendement par rapport aux normes de service	2001-2002	Même si nous avons amélioré dans une certaine mesure notre rendement par rapport aux normes de service les plus importantes, nous devons nous efforcer davantage de combler notre écart de rendement global.	✗	Oui Voir le point 2 ci-dessous
Atteinte de l'objectif lié au niveau de la dette fiscale	2001-2002	Nous avons élaboré une stratégie à volets multiples pour réduire le nombre de comptes clients. Cette stratégie prévoit des mesures pour nationaliser la charge de travail des recouvrements et pour réduire le nombre de comptes qui sont à l'inventaire depuis plus de cinq ans.	☑	Oui Voir le point 3 ci-dessous
Amélioration des programmes visant à renforcer l'observation fiscale	2001-2006	Nous avons reçu des fonds supplémentaires du Conseil du Trésor pour investir dans les programmes d'observation. Nous avons embauché et formé 900 vérificateurs, ce qui nous a placés en bonnes position pour réaliser nos objectifs plus ambitieux concernant le nombre de dossiers à vérifier pour la période allant de 2002-2003 à 2004-2005.	☑	Oui Voir le point 4 ci-dessous

* Source : *Rapport annuel au Parlement 2000-2001*, tableau 7, page 1-61.

Secteurs d'amélioration ciblés de l'an dernier*	Date d'échéance visée de l'an dernier*	Situation actuelle	Respect des délais	À intégrer au Plan d'amélioration du rendement 2002-2003?
Traitement plus rapide des différends	2001-2002	Nous ne sommes pas arrivés à traiter beaucoup plus rapidement les différends. Nous fixons des cibles pour le traitement des cas afin de réduire davantage les délais d'exécution. S'ils sont atteints, les délais d'exécution seront réduits considérablement dans presque tous les secteurs opérationnels au cours de la période allant de 1998-1999 à 2004-2005.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 5 ci-dessous
Amélioration de l'accessibilité des services téléphoniques	2001-2002	Nous avons élargi notre service téléphonique national 1 800 pour les bénéficiaires de la (Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE). Le taux d'accessibilité pour les personnes qui appellent s'est légèrement accru pour les demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH, passant de 68 % à 71 %.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 6 ci-dessous
Amélioration de l'observation à la frontière, y compris une approche plus complète et mieux intégrée à l'égard de la gestion du risque et de l'information de nature quantitative sur le rendement	2003-2004	Nous avons collaboré étroitement avec les organismes d'application de la loi américains et canadiens, et nous avons recommencé à utiliser la méthode de la gestion du risque, sur laquelle repose notre plan d'amélioration de l'observation. Les échanges commerciaux légitimes pourront ainsi se poursuivre sans que la santé et la sécurité des Canadiens soient mises en danger.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 7 ci-dessous
Amélioration de l'infrastructure en matière de technologie de l'information et du soutien dans tous les secteurs d'activité	En cours	Divers systèmes ont été améliorés [par exemple l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) et la compatibilité normalisée T2 (CN/T2)], et les applications existantes ont été entretenues de façon continue. Des plans d'amélioration (par exemple, la plate-forme du commerce électronique, les Renseignements d'affaires et l'Aide à la décision) ont été mis en oeuvre. Les derniers éléments de notre stratégie de technologie de l'information ont été mis en oeuvre en avance sur le calendrier établi.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 8 ci-dessous
Augmentation de la transparence dans tous les secteurs d'activité	2001-2002	Nous avons mis en oeuvre les améliorations prévues afin de renforcer l'observation des délais prescrits pour répondre aux demandes d'accès à l'information. La note « B » a été attribuée à l'ADRC pour son rendement comparativement à la note « C » que celle-ci avait reçue pour la période 2000-2001.	<input checked="" type="checkbox"/>	Non Entièrement mis en oeuvre.
Réaction efficace aux défis que présentent les RH	2001-2004	Des progrès importants ont été réalisés en 2001-2002. Parmi ces progrès, on peut mentionner le nouveau groupe de la Gestion, les succès des négociations collectives et un régime de gestion du rendement renforcé. Des améliorations de l'apprentissage ont aussi été enregistrées grâce à la poursuite des investissements importants dans les activités d'apprentissage à l'échelle de l'ADRC et à l'élaboration de 25 000 plans d'apprentissage individuels.	<input checked="" type="checkbox"/>	Oui Voir le point 9 ci-dessous

Délai respecté

Délai en grande partie respecté

Délai non respecté

* Source : *Rapport annuel au Parlement 2000-2001*, tableau 7, page 1-61.

PLAN D'AMÉLIORATION DU RENDEMENT DE L'ADRC 2002-2003 – PRIORITÉS

Secteurs cibés	Activités connexes
Mise à jour depuis l'an dernier (voir le tableau 18 à la page 1-123 pour plus de détails) :	
1. Évaluation améliorée du rendement de l'ADRC	Poursuivre l'amélioration de la fiche d'évaluation équilibrée (FEE) et l'intégration des objectifs de rendement précis dans le cadre de mesure du rendement et dans les contrats de responsabilisation d'ici les trois prochaines années.
2. Amélioration du rendement par rapport aux normes de service	Améliorer le rendement global de l'ADRC en fonction des normes de service existantes. En outre, examiner et, le cas échéant, modifier et élargir ces normes – y compris en élaborer de nouvelles – pour aborder les aspects de notre prestation de services qui vont au-delà de la rapidité (par exemple l'exactitude, l'équité et l'accessibilité).
3. Atteinte de l'objectif lié au niveau de la dette fiscale	Empêcher toute nouvelle détérioration du niveau des comptes clients exprimé en pourcentage des recettes brutes, en vue de stabiliser ce pourcentage. Poursuivre la modernisation de nos systèmes, méthodes et mécanismes d'exécution du programme des comptes clients afin d'améliorer le rendement global du programme et de mieux faire face aux charges de travail sans cesse croissantes.
4. Amélioration des programmes visant à renforcer l'observation fiscale	Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mesure de l'observation plus complète en vue de cerner les principaux secteurs de risques liés à l'observation, en visant 2006 comme échéance globale. Mettre en œuvre des programmes connexes, comme les accords visant les protocoles de vérification et le programme de sensibilisation à l'économie clandestine, pour contrer ces risques.
5. Traitement plus rapide des différends	Apporter les améliorations recommandées pour réduire les délais d'exécution conformément à nos objectifs pluriannuels pour le règlement des cas des Appels.
6. Amélioration de l'accessibilité des services téléphoniques	Trouver d'autres options visant à faire en sorte que les clients aient moins besoin d'appeler. Pour ceux qui continuent d'appeler, réduire les délais d'attente et améliorer l'accessibilité au service de renseignements téléphonique, conformément à nos objectifs de rendement internes.
7. Amélioration de l'observation à la frontière, y compris une solide gestion du risque et une mesure du rendement	Continuer la mise en œuvre des mesures liées au Plan d'action des douanes (notamment le programme NEXUS et le Système de traitement accéléré des passagers) et accélérer celle des éléments clés du plan d'amélioration de l'observation. De plus, selon le contexte et l'échéancier de la FEE, poursuivre l'élaboration du régime de mesure du rendement des douanes.
8. Amélioration de l'infrastructure en matière de technologie	Puisque nous avons mis en œuvre les dernières composantes de notre stratégie en matière de technologie de l'information avant l'échéance prévue, l'une des prochaines étapes consiste à pouvoir traiter 75 % des déclarations T1 par voie électronique d'ici 2005.
9. Réaction efficace aux défis que présentent les ressources humaines (RH)	Poursuivre la mise en œuvre de notre nouveau régime des RH conformément au Plan d'entreprise et en visant 2004 comme échéance. Aussi, se pencher sur d'autres questions relatives aux RH, comme la qualité des données relatives aux RH dans les Systèmes administratifs d'entreprise, la rapidité des services de rémunération internes et l'amélioration des compétences linguistiques de nos employés pour favoriser l'usage des deux langues officielles en milieu de travail.
Nouveau pour cette année :	
10. Amélioration des sondages sur la satisfaction de la clientèle	Élaborer et mener auprès des principaux groupes de clients un sondage élargi et intégré sur la satisfaction, et faire rapport des résultats d'ici 2004.
11. Amélioration de la fonction moderne de contrôleur	Progresser dans la réalisation de notre programme concernant la fonction moderne de contrôleur (selon les engagements pris dans le Plan d'entreprise), grâce à des améliorations comme l'établissement de budgets et de rapports trimestriels, la gestion intégrée du risque, la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales et l'établissement des coûts par activité.
12. Modernisation des pratiques et des systèmes financiers	Dans le cadre de notre solution globale pour remédier à l'erreur de comptabilité à l'égard des T3, moderniser nos systèmes financiers et nos pratiques connexes là où c'est nécessaire.



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE de l'information sur le rendement

Au commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
et à la ministre du Revenu national

Objet et étendue

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* exige que la vérificatrice générale du Canada évalue la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence dans son rapport annuel en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise.

La responsabilité du plan d'entreprise et de l'information sur le rendement contenue dans le rapport annuel incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à fournir une évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement présentée dans le Rapport annuel de 2001-2002 de l'Agence. Pour ce faire, j'ai évalué l'information en regard de critères de justesse et de fiabilité qui ont fait l'objet d'une discussion avec l'Agence et qui sont décrits à l'Annexe 1. J'ai effectué mon évaluation conformément aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'évaluation comprenait une analyse de l'information et le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui de cette information. J'ai effectué mon évaluation pour obtenir une assurance de niveau vérification pour les critères de l'information pertinente, compréhensible, attribuable et équilibrée. Cependant, j'ai effectué mes travaux d'évaluation de manière à étayer une assurance de niveau examen pour le critère relatif à l'exactitude des données et de l'information sur le rendement. Je n'ai pas évalué le rendement de l'Agence ni fait de commentaires à ce sujet.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada présente de l'information sur son rendement dans une section de son rapport annuel intitulé « Rapport sur le rendement de l'ADRC ». J'ai évalué l'information contenue dans le Rapport sur le rendement, sauf l'information qui précède le sommaire de la direction. Mon évaluation ne comprend pas les renseignements additionnels sur le rendement « Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002 ».

Conclusion

L'an dernier, j'ai signalé que le premier rapport sur le rendement de l'Agence était un début impressionnant. Cette année, je suis heureuse de signaler que l'Agence s'est appuyée sur les bases solides et novatrices de l'an dernier pour améliorer sensiblement son rapport.

Globalement, le rapport donne un compte rendu juste et fiable, à tous les égards importants, du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Comme le reconnaît l'Agence, il reste des secteurs où elle doit élaborer des normes de rendement plus claires et des mesures de rendement davantage axées sur les résultats. J'appuie entièrement l'engagement pris par l'Agence de continuer à travailler à ces points.

Évaluation

Voici les constatations clés de mon évaluation. Elles s'appliquent aux cinq secteurs d'activité de l'ADRC. Les constatations sont organisées selon les critères que nous avons utilisés pour évaluer la justesse et la fiabilité des rapports sur le rendement qui sont décrits à l'Annexe 1.

1. Pertinente

L'ADRC a fourni plus d'information sur son environnement externe. Elle a ajouté des « facteurs liés au rendement » au rapport qui présente, sous forme schématique, certains des facteurs environnementaux qui influent sur le travail des secteurs d'activité. Cette information aide le lecteur à comprendre l'environnement et le contexte dans lequel l'ADRC fonctionne.

Nous avons constaté une amélioration globale dans la communication des réalisations axées sur le rendement, même s'il reste des progrès à effectuer dans certains domaines. L'ajout d'estimations préliminaires des taux d'observation des lois sur le commerce par les importateurs ainsi que du niveau d'observation des entreprises en matière de production de déclarations et d'inscription à la TPS/TVH est une amélioration notable cette année. L'ajout de ces mesures aide le lecteur à comprendre certaines questions clés liées à l'observation. Le secteur de la satisfaction de la clientèle est un exemple où l'Agence doit élaborer davantage de mesures de rendement axées sur les résultats. Le rapport actuel porte surtout sur des mesures de satisfaction tirées de sondages menés auprès de particuliers. L'Agence donne relativement peu d'information sur les niveaux de satisfaction selon les entreprises clientes et les autres parties intéressées. L'ADRC a indiqué qu'elle prévoyait établir un cadre pour améliorer l'information qu'elle communique sur la satisfaction de la clientèle afin de présenter des résultats touchant tous ses principaux groupes de clients. Plus globalement, la direction de l'ADRC a reconnu, dans le Plan d'amélioration du rendement de l'Agence 2002, qu'elle devait continuer à faire des progrès pour communiquer ses réalisations axées sur les résultats.

2. Compréhensible

Le rapport contient plus de graphiques et de données comparatives. Le fait de comparer le rendement de l'exercice à celui des exercices précédents aide les lecteurs à comprendre si le rendement s'améliore au fil du temps. Ces comparaisons seront encore plus significatives lorsque le rapport comptera des données comparables sur plusieurs années et si des comparaisons appropriées avec d'autres organismes dans le domaine du revenu et des douanes peuvent être fournies.

Le système de cotation de l'ADRC indique clairement le jugement de l'Agence en ce qui a trait à chacun des résultats prévus, à savoir si le rendement s'est amélioré, est demeuré le même ou a diminué par rapport à l'exercice précédent. C'est une façon utile d'indiquer si les résultats, pour lesquels des lacunes en matière de rendement avaient été identifiées auparavant, se sont améliorés.

Des progrès ont été réalisés en établissant des objectifs de rendement, mais des efforts additionnels sont nécessaires. Les attentes doivent être claires et concrètes de sorte que le lecteur puisse comprendre facilement la mesure dans laquelle les résultats obtenus par l'Agence correspondent aux résultats qu'elle prévoyait obtenir. En plus des nouvelles normes de service et des normes de rendement interne qu'elle a adoptées, l'ADRC a franchi un pas de plus cette année en adoptant des critères de réussite pour chaque résultat attendu. Cependant, il reste encore à rendre ces critères plus clairs et concrets. Je reconnais qu'il faudra du temps pour cela.

3. Attribuable

L'ADRC a indiqué les partenaires qui ont contribué à des résultats conjoints. Chaque secteur d'activité cette année comprend une section « Contribution des autres » qui explique clairement le rôle que d'autres parties jouent dans l'atteinte des résultats qui sont partagés avec l'ADRC.

L'ADRC a fait des progrès en communiquant la mesure dans laquelle les résultats obtenus sont attribuables à son travail. Je reconnais qu'il est difficile de donner de l'information précise sur la contribution spécifique de l'Agence aux résultats obtenus. Néanmoins, elle devrait pouvoir déterminer plus clairement sa contribution à l'atteinte des résultats partagés au fur et à mesure que des améliorations seront apportées tant à la qualité qu'à la quantité des données dont dispose la direction pour rendre compte de ses résultats par rapport aux résultats prévus.

4. Exacte

L'exactitude de l'information est raisonnable. L'information sur le rendement que nous avons examinée était étayée comme il se doit par des sources de données de corroboration et d'autres éléments probants appropriés, pour fournir une assurance de niveau examen. Comme l'an dernier, nous n'avons pas évalué la section « Profil des dépenses » de chaque secteur d'activité ni l'estimation des ressources de l'ensemble de l'ADRC affectées au continuum de l'observation. Comme l'a indiqué l'ADRC, ces vieux systèmes nuisent à sa capacité de fournir de l'information complète sur les coûts des secteurs d'activité.

Quand la qualité ou la quantité d'information dont dispose la direction pour étayer son rendement est insuffisante, le rapport sur le rendement le reconnaît adéquatement. La direction s'est engagée à continuer d'améliorer la quantité et la qualité des données disponibles.

5. Équilibrée

Globalement, l'Agence a présenté un rapport équilibré. Tous les aspects du mandat de l'Agence sont inclus dans le rapport. L'Agence décrit les problèmes et les défis auxquels elle est confrontée, et discute de situations où son rendement ne répond pas aux objectifs. Le rapport fait ressortir le rendement fort et faible et discute des mesures qui sont prises ou que l'Agence compte prendre pour améliorer son rendement.



Sheila Fraser, FCA
La vérificatrice générale du Canada

Ottawa, Canada
25 octobre 2002

Critères pour l'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement Bureau du vérificateur général

Les critères ci-après ont été élaborés comme moyen d'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence par rapport aux objectifs communiqués dans son plan d'entreprise. Nous nous sommes posé deux questions importantes : L'Agence a-t-elle communiqué son rendement par rapport à ses objectifs? Cette information est-elle juste et fiable? L'information sur le rendement par rapport aux objectifs est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de juger dans quelle mesure l'entité ou le programme en question atteint les objectifs qu'il s'est fixé.

Pertinente

L'information sur le rendement fait état, en contexte, de réalisations concrètes et importantes par rapport aux objectifs et aux coûts.

Compréhensible

L'information sur le rendement présente une description claire du rendement et décrit les attentes et les points repères par rapport auxquels le rendement est comparé.

Attribuable

L'information sur le rendement montre de façon raisonnable pourquoi le programme a produit des résultats positifs.

Exacte

L'information sur le rendement reflète adéquatement les faits, avec un niveau d'exactitude adéquat.

Équilibrée

Un tableau représentatif mais clair de l'ensemble du rendement est présenté, sans que le lecteur ne soit induit en erreur.

Nous présentons plus d'information sur les critères sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.





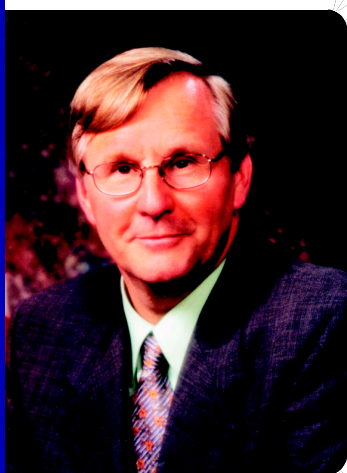
Conclusion du commissaire

Nos deux premières années comme agence ont été impressionnantes et remplies de défis. Je tiens à souligner l'excellente contribution et le professionnalisme des Services des douanes, ainsi que l'esprit d'équipe démontré par tout le personnel de l'ADRC en réponse aux événements du 11 septembre. De même, grâce à d'importants progrès réalisés dans les domaines de la réforme et du renouvellement des ressources humaines, de la réforme et du renouvellement administratifs, et de la gestion transparente axée sur les résultats, nous avons établi une solide infrastructure organisationnelle. Il est maintenant temps de tirer profit de ces améliorations. Pour ce faire, nous devons canaliser toutes nos énergies dans la réalisation d'améliorations importantes du service qui est offert aux Canadiens. C'est la raison pour laquelle nous sommes devenus une agence.

Maintenant que notre examen de 2001-2002 tire à sa fin, nous pouvons constater avec fierté que nos consultations sur la transformation administrative menées auprès de nos clients, de nos intervenants et de nos employés ont abouti au lancement du document intitulé « Orientations futures », où est exposée notre vision de l'Agence. Les Orientations futures, qui retiendront notre attention en 2002-2003 et après, définiront notre programme pour la période qui précède l'examen quinquennal de notre agence par le Parlement.

Nous sommes déterminés à apporter des améliorations au rendement dans les secteurs qui ont une incidence directe sur nos clients et à continuer de placer haut la barre. De nouvelles normes de service et de nouveaux objectifs de rendement seront fixés. Nous accorderons une importance plus marquée aux services de première ligne, où les résultats importent le plus. Les Canadiens continueront de constater une réelle différence en ce qui trait, entre autres, à la rapidité, à la commodité, à la qualité et à l'équité. En outre, nous sommes conscients que nous avons encore du chemin à faire pour pouvoir profiter de la souplesse que nous a conféré notre passage au statut d'agence afin de réaliser de plus grandes économies d'échelle par rapport aux dépenses publiques qui soutiennent les processus administratifs du gouvernement. Au cours de la prochaine année, nous devons aller de l'avant et saisir chaque occasion de conclure de nouvelles ententes de partenariat avec les ministères et les autres organismes du gouvernement, de même qu'avec d'autres administrations publiques.

Je suis fier de nos employés et de la façon dont ils ont relevé les défis qui se sont posés au cours des deux dernières années. Ils jouent un rôle crucial dans la réalisation des importantes améliorations que nous voulons apporter au rendement. Maintenant que notre groupe de la gestion est établi, je suis persuadé que nous sommes en mesure de veiller à ce que nos employés aient les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins de nos clients et pour cerner les possibilités d'amélioration des services de première ligne offerts aux Canadiens.



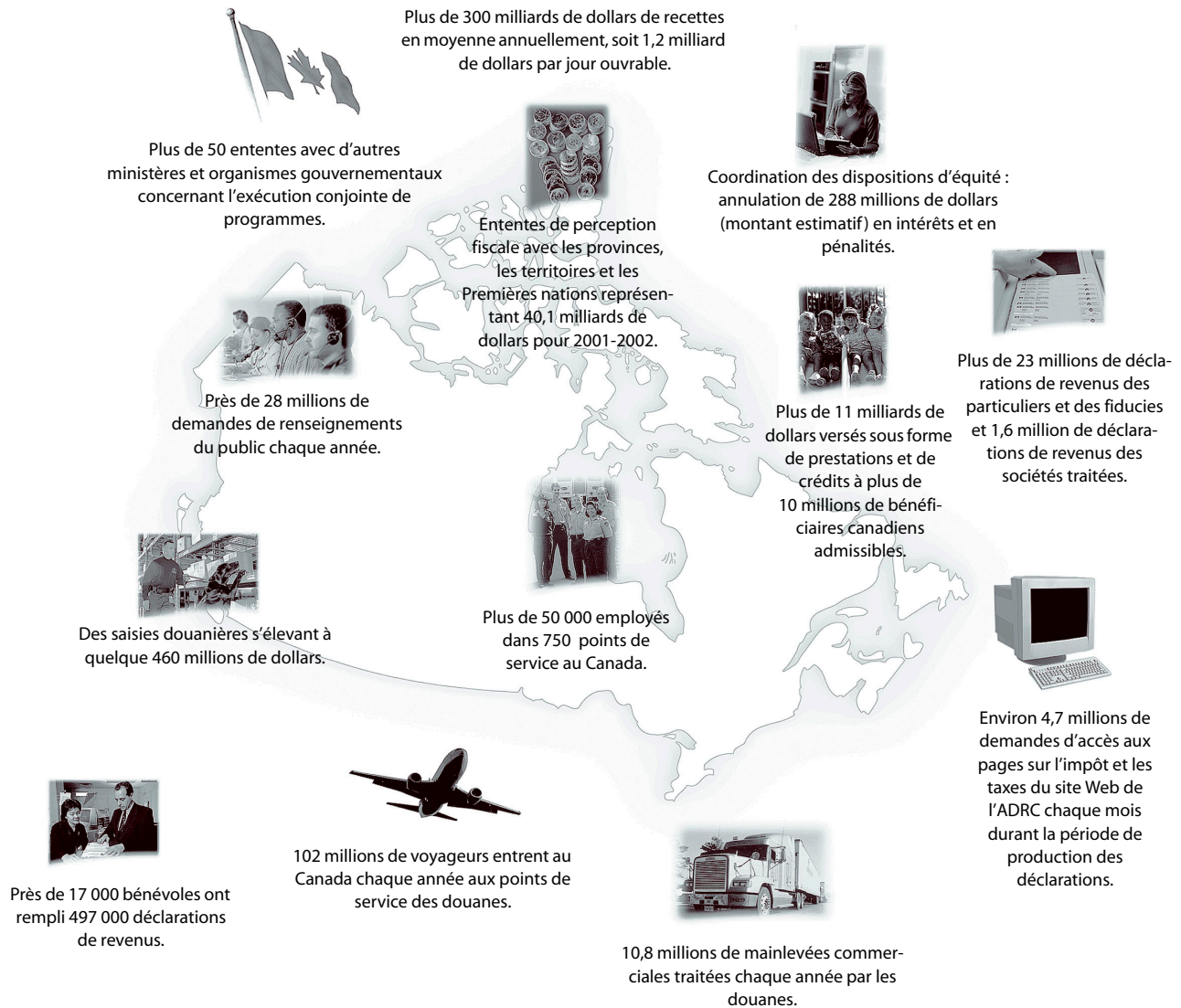
Je suis personnellement déterminé à utiliser les rapports axés sur les résultats, dont le présent rapport annuel est un exemple. Il est important que nous rendions compte de notre utilisation des ressources que les Canadiens nous ont confiées par l'intermédiaire du Parlement de manière à la fois transparente et équilibrée. Notre reddition de comptes aux Canadiens repose sur un examen objectif de nos réalisations (non seulement les réussites, mais aussi les améliorations à apporter), et sur notre capacité d'utiliser les renseignements ainsi obtenus comme outil de gestion efficace.

Je me réjouis à l'idée de travailler avec nos employés pour atteindre l'excellence dans la gestion et le service. Ensemble, nous pouvons relever les défis qui nous sont posés.

Le commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada,

Rob Wright

Coup d'oeil sur l'ADRC





Conseil de direction

Michael L. Turcotte

Président, conseil de direction
Administrateur de sociétés
Montréal (Québec)

Camille Belliveau

Consultant principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Esmail Bharwani

Consultant principal en fiscalité et en affaires
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle

Propriétaire-exploitante d'une petite entreprise
(à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

Calvin H. Buss

Associé directeur
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

Peter P. Dhillon

Vice-président et chef de la direction
Richberry Farms Ltd.
Richmond (Colombie-Britannique)

W. Grant Hinchey

Président et directeur financier
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany

Directrice des finances
Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Frédéric Kieffer

Administrateur agréé et consultant
Montréal (Québec)

James L. MacPhee

Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Susan I. Paish

Associée directrice générale
Faskin Martineau
Vancouver (Colombie-Britannique)

John Penner

Directeur d'école (à la retraite)
Swift Current (Saskatchewan)

Stephen E. Rudin

Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

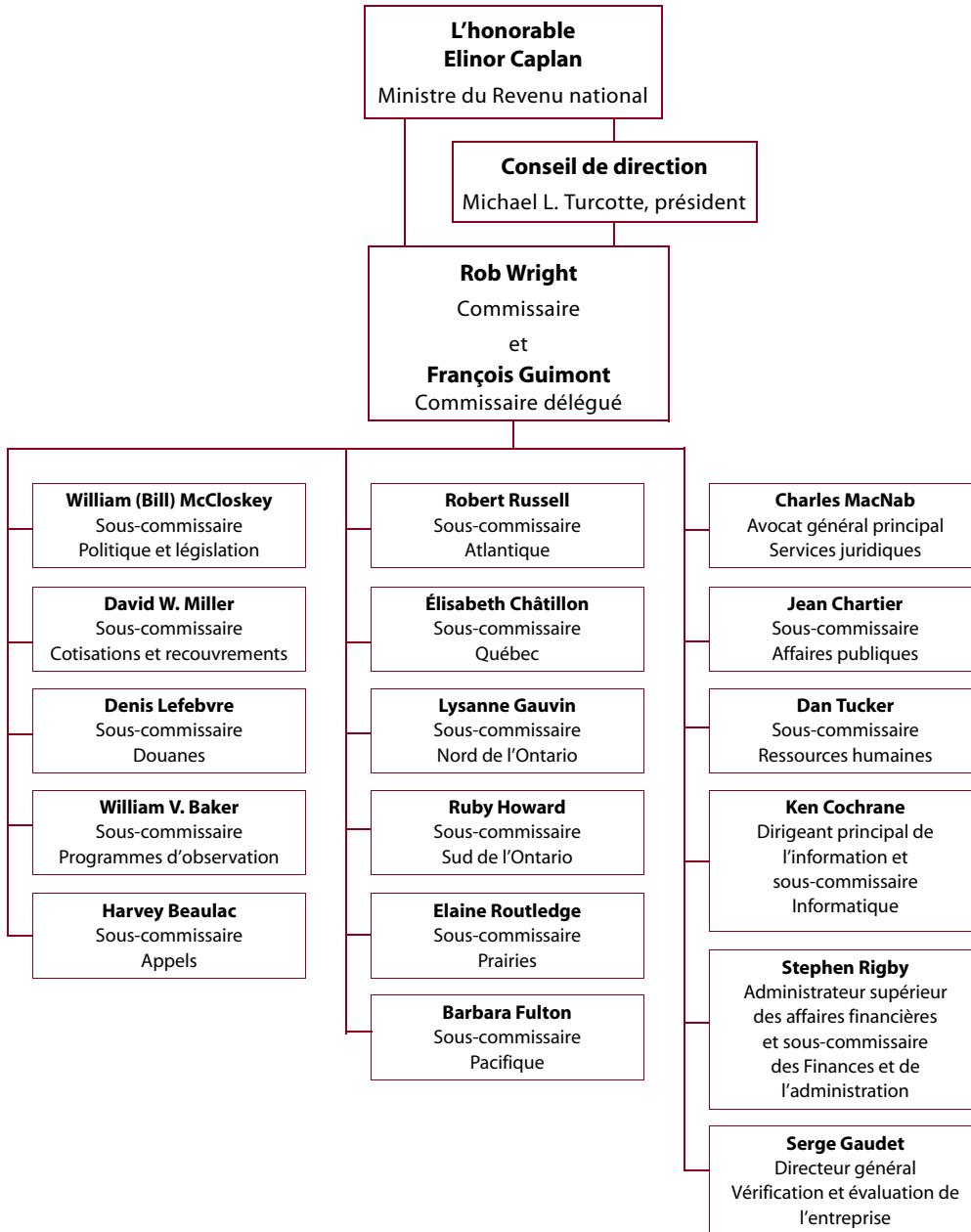
Brock Smith

Consultant en relations publiques
Toronto (Ontario)

Rob Wright

Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

Structure organisationnelle de l'ADRC



En date du 16 septembre 2002



Annexes

Annexe A – Fiche de rendement de l'ADRC

Système d'évaluation



Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.



Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.



Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou à des méthodes informelles.

Changements intervenus



Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente



Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente



Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente



Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années



Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années



Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Fiche de rendement – Services fiscaux

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.	■ ○	■ ○	■ ■	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selon nos estimations, nous avons perçu 95 % des impôts et des taxes sans mener d'activités de vérification ou de recouvrement. ↑ Plus de 90 % des entreprises et des particuliers canadiens assujettis à l'impôt ont produit leur déclaration de revenus et payé leurs impôts à temps, et plus de 90 % des inscrits de l'extérieur du Québec ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps. 	1-42 1-42
	2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.	■ ●	■ ●	■ ■	<ul style="list-style-type: none"> ↑ D'après notre sondage annuel, près des trois quarts des Canadiens trouvent que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt. ■ En bout de ligne, notre rendement en regard des normes de service s'est légèrement amélioré par rapport à l'année dernière, et nous n'avons pas encore étendu la portée des normes à d'autres éléments que la rapidité d'exécution. ↑ Nous avons atteint notre objectif en ce qui concerne la facilité d'accès, pour les demandeurs, à nos services téléphoniques. Dans l'ensemble, le nombre d'appels a diminué tandis que le nombre de demandes d'accès à nos pages Web a presque doublé, ce qui pourrait indiquer que les clients ont moins besoin de nous appeler. ■ Encore une fois, nous avons communiqué et mis en application d'importantes modifications législatives, notamment en terminant la mise en œuvre de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) pour le reste des provinces et des territoires (à l'exception du Québec). ■ Nous avons annulé 245 millions de dollars en intérêts et en pénalités dans les cas où les contribuables sont en difficultés financières ou bénéficient de circonstances atténuantes. Nous n'avons pas encore mis en œuvre, à l'échelle de l'Agence, un programme systématique pour surveiller l'uniformité des décisions en la matière, mais nous avons examiné le registre d'équité comme première mesure en ce sens. 	1-42 1-42 1-42 1-42 1-42
	3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.	□ ●	□ ●	□ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 99,8 % des déclarations T1 produites à temps ont été traitées avant la date cible cruciale. ↑ La production électronique continue de gagner en popularité. ■ Les taux d'exactitude sont demeurés élevés, malgré la complexité accrue des dossiers. ↓ La rapidité du traitement des déclarations de revenus des sociétés a diminué, même si nous avons réussi à réduire l'arriéré de déclarations non traitées de l'année dernière. 	1-46 1-46 1-46 1-46
	4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.	□ ●	□ ●	□ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons largement dépassé notre engagement envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrement associé au nouveau financement de un milliard de dollars. ↑ La proportion des comptes clients qui sont à l'inventaire depuis plus de cinq ans a diminué de deux points de pourcentage par rapport à l'an dernier. ↓ Le pourcentage de comptes clients par rapport aux recettes brutes a continué d'augmenter, notamment en raison de l'accroissement du nombre de nouvelles dettes. Une grande initiative a été lancée pour améliorer le rendement global. 	1-48 1-48 1-48
	5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.	□ ○	□ ○	□ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons établi un cadre initial fondé sur une gamme complète d'indicateurs du rendement afin de mieux comprendre l'observation. ■ D'après nos programmes d'évaluation du risque et de validation, le risque d'inobservation associé tant aux comptes de particuliers qu'aux comptes d'entreprises est demeuré plutôt stable. Nous estimons que l'inobservation est maintenue à des niveaux relativement faibles. 	1-50 1-50
	6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.	□ ●	□ ●	□ ■	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons mieux réussi à obtenir des déclarations de revenus et des inscriptions à la TPS/TVH. ■ Les examens réalisés dans le cadre de nos programmes de rapprochement et de validation continuent de générer un redressement moyen et un taux de redressement plus importants que les examens aléatoires. 	1-50 1-50
	7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.	■ ○	■ ○	■ ■	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous avons continué à faire preuve de diligence dans la détermination et la recommandation de modifications législatives. Des progrès importants ont été accomplis dans la révision de la <i>Loi sur l'accise</i> et la <i>Loi sur la taxe d'accise</i>. À la suite des événements du 11 septembre, nous avons participé à la rédaction de nos nouvelles responsabilités en vertu de la <i>Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignement de sécurité)</i>, puis nous les avons exercées. 	1-52
	8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.	■ ●	■ ●	■ ■	<ul style="list-style-type: none"> ↑ L'incidence fiscale globale de nos activités visant l'observation, qui s'est chiffrée à 6,5 milliards de dollars, a dépassé notre engagement de 6,2 milliards de dollars envers le gouvernement du Canada ↑ Le taux de participation à notre programme de protocoles de vérification continue d'augmenter. ■ Bien que nous ayons légèrement amélioré notre rapidité d'exécution pour ce qui est de la RS&DE, nous devons faire plus de progrès pour respecter nos normes de service. 	1-52 1-52 1-52
	9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.	■ ○	■ ○	■ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons utilisé nos fonds pour embaucher et former 900 vérificateurs. L'incidence fiscale s'est accrue de 500 millions de dollars par rapport à l'an dernier. ■ Bien que nous n'ayons pas été en mesure d'atteindre tous nos taux de vérification cibles, notre taux global a été semblable à celui de l'année dernière. Les investissements que nous avons faits en embauchant et en formant de nouveaux employés nous permettront d'atteindre nos taux de vérification cibles à venir. 	1-54 1-54
	10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.	□ ●	□ ●	□ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons atteint notre objectif global pour ce qui est de l'embauche de nouveaux employés en engageant 900 nouveaux vérificateurs au cours de l'année. ■ À l'échelle des secteurs fonctionnels, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est resté à peu près constant. Le fait d'avoir embauché des vérificateurs tard dans l'année n'a eu qu'une incidence négligeable sur le nombre d'ETP pour cette année. 	1-54 1-54
Innovier pour l'avenir (2 ^e année de 5)	11. Transformation de nos activités de base afin qu'elles soient plus conformes à notre mission.	■ ○	□ ○	□ ↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous avons dépassé nos principaux objectifs de programme pour la deuxième année de notre programme d'innovation. ↑ De vastes consultations auprès de nos clients ont confirmé la pertinence de notre stratégie visant à continuer d'offrir de nouvelles options de services électroniques. La popularité de ces options continue d'augmenter, et nous avons accru notre leadership dans l'initiative Gouvernement en direct. ↑ Dans le cadre de l'initiative Orientations futures, nous avons réalisé de solides progrès pour élaborer une vision du service intégrée s'appliquant à tous les secteurs d'activité de l'Agence. 	1-56 1-56

Fiche de rendement – Programmes de prestations et autres services

Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Change-ments intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	1. La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Le public connaît mieux nos programmes de prestations étant donné que nous avons mieux ciblé nos activités de sensibilisation aux programmes et que nous avons donné plus d'information au sujet de nos programmes. ↑ Les services téléphoniques se sont améliorés, les taux d'accessibilité pour les demandeurs de renseignements étant de 91 % pour la PFCE et de 71 % pour le crédit pour la TPS/TVH. L'accès par d'autres modes de prestation de services s'améliore progressivement. ■ D'après notre sondage annuel, environ les trois quarts des bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH se disent satisfaits ou très satisfaits du travail que fait l'ADRC dans l'administration de ces programmes. 	1-64 1-64 1-64
	2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.				<ul style="list-style-type: none"> ■ Selon les renseignements tirés de nos listes de bénéficiaires, plus de 99 % de tous les paiements versés aux 3 millions de bénéficiaires de la PFCE et aux 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH — y compris les paiements versés dans le cadre des programmes de prestations et de crédits afférents des provinces et des territoires — ont été distribués à temps. Un examen a aussi révélé que nous avons atteint nos normes de rendement internes concernant le versement des paiements et la production des avis lors du traitement des demandes de PFCE en obtenant un taux d'exactitude estimé à 98 %. ↑ Les dernières estimations disponibles indiquent qu'environ 95 % des clients qui reçoivent la PFCE se conforment à toutes les exigences en matière de déclaration. Le nombre d'examen réalisés dans le cadre de nos programmes de validation et de contrôle a augmenté, tout comme les taux de redressement, qui sont passés à 31,6 %. ■ D'après nos estimations, nous avons traité 97 % des demandes de PFCE dans les délais prescrits, soit un peu moins que la norme de service de 98 %; nous avons également traité à peu près 80 % des redressements après mise à jour des comptes dans les délais prescrits, soit moins que notre norme de rendement interne, qui est de 98 %. ↑ Les décisions relatives au RPC et à l'AE sont rendues dans les délais prescrits dans 81 % des cas, mais nous n'avons pas encore atteint notre objectif de 85 %. 	1-66 1-66 1-66 1-66
Innover pour l'avenir (2 ^e année de 5)	3. Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les doublons entre les paliers de gouvernement et de réduire les coûts.				<p>Pour la deuxième année, nous avons dépassé les attentes en ce qui concerne l'échange de données et l'expansion d'autres services, et nous sommes généralement sur la bonne voie pour ce qui est d'autres éléments de notre programme de changement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nous avons mis en œuvre deux autres programmes de prestations dans les délais et dans les limites de notre niveau de financement, ce qui porte à 20 le nombre total des programmes de prestations réguliers et de programmes de paiements ponctuels exécutés pour le compte des provinces et des territoires. ↑ Nous avons amélioré les échanges de données à l'appui de l'initiative de la prestation nationale pour enfants grâce au lien de synchronisation des données sur les prestations, qui s'est mérité la médaille d'or dans le cadre de la Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale de 2001 pour avoir contribué au développement des opérations gouvernementales et à l'amélioration des systèmes et des services. ■ Les compensations par remboursement pour le compte d'autres organisations gouvernementales ont augmenté de 5 millions de dollars, totalisant quelque 105 millions de dollars. ↑ Nous avons élargi nos services, notamment en poursuivant notre partenariat avec la Workers' Compensation Board de la Nouvelle-Écosse et en mettant en œuvre le programme de cette province pour le remboursement de la TVH aux acheteurs d'une première maison; nous progressons toujours pour élargir à trois autres administrations les partenariats déjà conclus avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse concernant le Numéro d'entreprise, et nous avons mis en application de nouvelles taxes de vente des Premières nations. ■ Nous nous sommes acquittés de nos obligations de rendre compte de manière concrète et transparente aux provinces et territoires au moyen d'ententes-cadres sur la gestion des services conclues avec quatre administrations (ce qui porte à neuf le nombre total d'ententes-cadres établies), de rencontres avec le commissaire et de rapports annuels. ■ Il ne nous est pas encore possible d'évaluer avec précision les coûts supplémentaires associés aux nouveaux services. Nous le ferons dans le cadre de notre projet de comptabilité par activités (CPA), qui s'étendra à l'ensemble de l'Agence. 	1-68 1-68 1-68 1-68 1-68 1-68

Pour plus de renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Fiche de rendement – Services des douanes

Résultat escompté – La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	1. Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement.	■ ○	■ ○	↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous continuons de lutter contre le trafic de contrebande, tel que les drogues, les armes à feu, la pornographie, l'alcool et le tabac, grâce à la collecte de renseignements et à la détection de la contrebande, et surtout grâce aux compétences et aux capacités de nos agents des douanes. ↑ Par suite des attaques du 11 septembre, nous avons mobilisé nos agents des douanes pour traiter les passagers des nombreux appareils à destination des États-Unis détournés vers le Canada. Nous avons immédiatement renforcé notre contrôle des passagers et des marchandises afin de détecter tout mouvement lié au terrorisme. ↑ Nous avons investi de nouvelles sommes importantes dans l'achat de matériel de détection de la contrebande pour faire face aux menaces permanentes et nouvelles. ■ Nous avons poursuivi nos négociations avec plusieurs autres ministères en vue de renforcer notre capacité de déterminer les menaces externes de toutes sortes et d'y réagir. ↑ Nous avons mené huit enquêtes, qui ont donné lieu à 41 mesures visant divers pays déterminés, afin de protéger les industries canadiennes contre les importations faisant l'objet de dumping ou de subventions. 	<p>1-76</p> <p>1-76</p> <p>1-76</p> <p>1-76</p> <p>1-76</p>
	2. Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue.	□ ●	□ ●	■	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des échantillons prélevés au hasard suggèrent que les voyageurs et les négociants observent en règle générale la législation douanière. Nous prévoyons avoir une meilleure idée des niveaux d'observation globaux à la frontière l'an prochain, lorsque le cycle de 3 ans visant à mesurer les taux d'observation globaux à la frontière sera révolu. ■ Nous élaborons actuellement une solution à long terme pour l'analyse des résultats des vérifications après la mainlevée. Un examen préliminaire de ces vérifications révèle l'existence possible de problèmes d'observation considérables au chapitre du classement et de l'établissement de la valeur des transactions. ↑ Nous avons commencé à franchir la première étape d'un nouveau régime de sanctions – le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP). Nous élargirons ce régime pour qu'il comprenne les voyageurs. ↓ Nous n'avons pas progressé aussi rapidement que prévu en ce qui a trait au Plan d'amélioration de l'observation. 	<p>1-78</p> <p>1-78</p> <p>1-78</p> <p>1-78</p>
	3. Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.	□ ○	□ ○	↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Notre personnel de première ligne a maintenu la vigilance rigoureuse nécessaire tout en traitant les voyageurs et les marchandises le plus rapidement possible afin de réduire au minimum toute incidence négative des retards à la frontière après le 11 septembre. ↑ Nous avons peaufiné et relancé nos programmes assortis d'un permis dans les postes frontaliers terrestres (c.-à-d. NEXUS et CANPASS). Ils comprennent maintenant des contrôles de sécurité renforcés. ↑ Pour aider les voyageurs et les négociants à planifier leur itinéraire au Canada et leur temps de déplacement, nous avons publié des mises à jour régulières des délais d'attente dans notre site Internet. Il y a eu plus de 8 000 visites par jour de cette page Web. ■ Notre sondage annuel indique qu'environ trois Canadiens sur quatre continuent d'être d'avis que les douanes font un bon ou un très bon travail. 	<p>1-80</p> <p>1-80</p> <p>1-80</p> <p>1-80</p>
	4. Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux.	□ ●	□ ●	↑	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous avons continué de faire preuve de leadership dans des forums internationaux, tels que l'Organisation mondiale des douanes, et de participer à des initiatives commerciales du gouvernement du Canada, afin d'aider les entreprises canadiennes à être plus concurrentielles. ↑ Nous avons continué de collaborer avec les États-Unis à des initiatives telles que le plan d'action en 30 points dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente (décembre 2001), afin d'assurer le bien-être économique des deux pays en maintenant ouverte aux échanges commerciaux et aux déplacements légitimes une frontière plus sûre. 	<p>1-80</p> <p>1-80</p>
	5. Un effectif bien informé et qualifié, doté des outils, de l'information et de la technologie appropriés pour répondre aux besoins actuels et futurs des programmes.	□ ○	□ ○	↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons franchi la première étape du plan de gestion des ressources humaines des douanes pour évaluer et planifier l'effectif dont nous avons besoin d'ici 2005-2006. ■ De nouveaux défis continueront de se présenter en ce qui a trait à la formation, y compris la formation sur les nouveaux outils et la nouvelle technologie, qui sera requise par suite de la mise en oeuvre du Plan d'action des douanes et de la Déclaration sur la frontière intelligente, ce qui exigera le maximum de nos ressources. ↑ Notre sondage annuel révèle qu'environ 90 % des Canadiens qui ont eu affaire à un agent des douanes croient que le personnel des douanes est bien informé et qualifié. ↑ Le nombre de personnes embauchées dans le cadre du Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes (PRFID) a plus que doublé pour passer de 108 en 2000-2001 à 396 cette année. Il est prévu que ce chiffre sera de 738 l'an prochain. 	<p>1-82</p> <p>1-82</p> <p>1-82</p> <p>1-82</p>
Innovier pour l'avenir (2 ^e année de 5)	6. Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	■ ●	■ ●	↑	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons dépassé nos attentes en matière de rendement pour la deuxième année de notre programme de changement, comme le démontrent les mesures suivantes : ↑ Nous avons accéléré la mise en oeuvre de certaines initiatives prévues dans le Plan d'action des douanes, pour accroître la sécurité à la frontière tout en facilitant les voyages et les échanges commerciaux. Nous avons notamment révisé et instauré rapidement les éléments du Plan qui concernent une sécurité et une protection accrue au moyen d'un examen plus poussé des marchandises et des voyageurs. ↑ Reconnaisant le rôle que joue l'ADRC dans son programme de sécurité nationale, le gouvernement du Canada lui a accordé un financement de 433 millions de dollars provenant des fonds affectés aux programmes de sécurité publique et de l'anti-terrorisme, en vue de renforcer la sécurité à la frontière et de faciliter le commerce et les voyages légitimes. 	<p>1-82</p> <p>1-82</p>

Pour plus de renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Fiche de rendement – Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Change-ments intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	1. Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons dépassé notre nouvelle norme de service pour ce qui est d'informer les clients de l'état de leurs contestations dans les 30 jours suivant la présentation de leur demande. ▬ Les clients connaissent leur droit de se prévaloir d'un recours sans frais et reçoivent suffisamment d'information à ce sujet. ▬ Les résultats des différends d'une année à l'autre sont constants. 	1-90 1-90 1-90
	2. Notre service de règlement des différends est fourni rapidement.				<ul style="list-style-type: none"> ↑ De légers progrès ont été réalisés quant aux délais d'exécution pour les programmes plus importants, mais le règlement des différends prend encore trop de temps. ↑ Pour réaliser d'autres progrès en matière de rapidité, des améliorations concernant les processus et des objectifs sont mis en oeuvre. 	1-92 1-92
	3. L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.				<ul style="list-style-type: none"> ▬ La Direction générale des appels est le chef de file en matière d'équité pour toute l'Agence. ▬ Des lignes directrices et des outils pour l'application uniforme des dispositions d'équité sont en place dans tous les secteurs d'activité. ▬ Mis à part l'examen de notre registre d'équité que nous avons entrepris pour repérer les demandes et les décisions concernant les annulations d'intérêts et de pénalités, nous avons peu progressé dans la mise en place d'un mécanisme de contrôle systématique de l'équité qui nous permettra de garantir un plus haut niveau d'uniformité. 	1-94 1-94 1-94
	4. On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Un nouveau cadre de gestion du risque a été mis en oeuvre pour offrir une approche plus globale de l'évaluation et de la gestion du risque. ▬ Conformément à nos attentes, la grande majorité des différends continuent d'être réglés sans recours aux tribunaux, et la décision de l'ADRC est maintenue dans la plupart des cas qui se rendent devant les tribunaux. ▬ Bien que nous n'ayons pas encore de programmes d'assurance de la qualité et de surveillance, nous en avons mis certains à l'essai et nous prévoyons les mettre en oeuvre en 2002-2003. ▬ Des propositions de modifications législatives ou autres sont présentées lorsque des questions nécessitent d'être clarifiées. 	1-94 1-94 1-94 1-94
	5. Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit au bon moment.				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Il manque moins de personnel que l'année dernière. ↑ Les charges de travail ont été réattribuées afin que les ressources disponibles soient mieux utilisées, ce qui a contribué à améliorer les délais de traitement des dossiers de l'impôt. 	1-96 1-96
Innover pour l'avenir (2 ^e année de 5)	6. Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.				<ul style="list-style-type: none"> Grâce à la mise en oeuvre de la Stratégie en sept points pour l'équité, les Appels ont achevé avec succès leur programme d'innovation et ont dépassé les attentes en ce qui a trait aux divulgations volontaires. Notre prochaine étape sera de surveiller nos progrès dans l'application des principes d'équité. ↑ Les divulgations volontaires continuent d'augmenter et les cotisations connexes ont augmenté de 61 % par rapport à l'année dernière. ▬ La Stratégie en sept points pour l'équité a été mise en oeuvre et ne fait donc plus partie de notre programme d'innovation. Les principes d'équité énoncés dans la Stratégie sont maintenant appliqués dans nos activités principales. ▬ Les inventaires du Programme des divulgations volontaires augmentent; pour faire face à cette augmentation, une base de financement stable garantie est actuellement allouée au programme. 	1-96 1-96 1-96 1-96

Pour plus de renseignements sur le rendement : www.adrc.gc.ca/rapportannuel

Fiche de rendement – Gestion et orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos services est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
1. Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.				Nous sommes généralement sur la bonne voie quant à la mise en place d'un mode de régie bien rodé et pleinement intégré :	1-104
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nos réussites comprennent une responsabilisation appropriée par l'intermédiaire du Plan d'entreprise et d'un premier Rapport annuel innovateur, étayés d'une vérification interne améliorée et de contrats de responsabilité avec tous les gestionnaires. ▬ La supervision disciplinée et rigoureuse effectuée par le conseil de direction fait intervenir les intérêts des Canadiens et les principes d'entreprise dans nos processus de gestion. 	1-104
				<ul style="list-style-type: none"> ↓ Nous devons mieux intégrer l'information financière et non financière dans nos méthodes de régie. 	1-104
2. Changement en cours et accru dans la culture qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.				Dans l'ensemble, nous croyons avoir atteint ou dépassé nos attentes pour ce qui est d'axer notre culture d'entreprise sur les valeurs et le renforcement de l'autonomie :	1-105
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ La prise de décisions a été mise de façon plus concrète entre les mains des gestionnaires, qui dirigeront le changement culturel. ↑ Les attentes concernant la gestion axée sur les résultats font maintenant partie des ententes de rendement de presque 600 hauts fonctionnaires et de plus de 3 000 membres du groupe MG. 	1-105
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Nous avons instauré une plus grande délégation de pouvoirs dans les domaines des ressources humaines, des biens immobiliers, de la gestion financière et des politiques administratives; toutefois, nous devons donner plus de formation dans ces domaines. 	1-105
3. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.				Dans les deux premières années de notre plan quinquennal de réforme et de renouvellement des ressources humaines, nous avons fait quelques percées et répondu à toutes les attentes des autres projets clés. Nous prévoyons mener le plan à terme dans les délais prévus :	1-106
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons fait une percée avec la création d'un groupe de la gestion (MG) réunissant quelque 3 200 gestionnaires qui étaient régis par 20 normes de classification différentes. L'année dernière, nous avons achevé les négociations avec l'Alliance de la fonction publique du Canada et une unité de négociation de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) sur des primes au rendement uniques en leur genre pour la gestion des personnes. Toutes les négociations avec l'IPFPC ont été conclues en juillet 2002. 	1-106
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Les engagements pris dans le Plan d'entreprise se retrouvent dans les ententes de rendement de l'effectif de la direction et dans les attentes de rendement de plus de 70 % (28 749) des employés permanents. 	1-106
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Les employés ont élaboré 25 000 plans d'apprentissage individuels, ce qui dépasse les attentes. 	1-106
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Nous avons mis à l'essai des répertoires de candidats préqualifiés dans le cadre du régime de renouvellement du personnel axé sur les compétences. 	1-106
				<ul style="list-style-type: none"> ↓ De nombreux employés reçoivent leur rémunération d'intérim et d'heures supplémentaires en retard. 	1-106
4. Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.				Nous avons fait des progrès dans tous les aspects du régime de gestion transparente axée sur les résultats, mais notre rendement est insuffisant à certains égards. Nos efforts ne sont pas assez intégrés pour fournir une approche globale :	1-109
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Un sous-commissaire adjoint a été nommé contrôleur de l'Agence et une fonction de contrôleur moderne a été établie. 	1-109
				<ul style="list-style-type: none"> ↓ La mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée, qui améliorera les rapports, accuse du retard. ↓ Nous devrions investir davantage dans la modernisation de nos pratiques et de nos systèmes financiers. 	1-109
5. La confidentialité des renseignements sur les clients est protégée.				↑ Depuis l'année dernière, notre taux d'observation des délais d'exécution imposés par la Loi sur la protection des renseignements personnels s'est amélioré de façon significative en passant de 89,5 % à 98,4 %.	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Depuis l'année dernière, notre taux d'observation des délais d'exécution imposés par la Loi sur l'accès à l'information s'est amélioré de façon significative en passant de 84,5 % à 93,7 %. La note que nous accordons au commissaire à l'information est passée de « C » à « B ». 	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Notre Plan d'entreprise, notre Rapport annuel ainsi que notre réponse directe à la question des T3 font état de notre volonté d'être transparents. 	1-110
7. Gestion de la trésorerie et gestion financière saines.				↓ Erreur dans la répartition des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement (T3). Des mesures correctives ont été prises.	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons exercé une gestion fiscale prudente en respectant notre budget. De plus, nous prévoyons faire des économies de 50 millions de dollars environ par suite de la réforme et du renouvellement administratifs et nous avons amélioré notre plan de la gestion des biens et notre plan d'investissement. 	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Nous avons fait une saine gestion de la trésorerie qui s'élève à 239 milliards de dollars en recettes. Nous avons respecté la norme de 24 heures pour les dépôts dans 98 % des cas (ce taux était de 97 % l'année dernière). Il faut un système de contrôle et de gestion pour les 62 milliards de dollars en droits de douane, TPS/TVH, droits d'accise et taxes d'accise. En outre, les vieux systèmes d'établissement des coûts limitent notre capacité de gestion des finances. 	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Nous avons entamé la phase II de la stratégie d'information financière (SIF). 	1-110
				<ul style="list-style-type: none"> ▬ Mise en oeuvre continue de la stratégie de développement durable (DD) dans les délais prévus. 	1-110
8. Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.				↑ Nous avons assuré le rendement opérationnel de haut niveau des quelque 200 applications essentielles au fonctionnement des secteurs d'activité opérationnels, y compris au cours de la période qui a suivi le 11 septembre. Le soutien informatique offert pour la fonction de contrôleur moderne, la gestion financière et les RH sont expliqués plus haut dans les résultats attendus 3, 4 et 7.	1-111
				<ul style="list-style-type: none"> ↑ Nous avons fait preuve de leadership en matière de solutions en offrant de nouvelles applications administratives pour les secteurs d'activité de l'impôt et des douanes, par exemple le système de l'impôt calculé sur le revenu et le système de gestion du renseignement. 	1-111

Innovier pour l'avenir (2^e année de 5)

Gérer le continuum de l'observation

Annexe B – Rendement global par rapport aux normes de service

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour	Résultat pour	2000-2001 par	Résultat	2001-2002 par
			1999-2000	2000-2001	rapport à l'objectif	pour 2001-2002	rapport à l'objectif
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	Non disponible	86 % des clients servis en 20 minutes	✗	85 % des clients servis en 20 minutes (voir note)	✗
2. Traitement des demandes de remboursement de la taxe aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	☑	95 % (voir note)	☑
3. Remboursements versés aux boutiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99 %	☑	99,8 %	☑
4. Réponse aux demandes de redressements faites par les clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	7 semaines	✓	7 semaines (voir note)	✓
5. Indemnisation des boutiques hors taxes	30 jours	100 %	99 %	99 %	☑	90 %	✗
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	96 %	96 %	☑	98 % (voir note)	☑
7. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 24 à 48 heures	100 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	100 %	✓
	Résolution en 15 jours	100 %				76 % (voir note)	
8. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	4-6 semaines	90 %	91 %	91 %	✓	91 % (voir note)	✓
9. Décisions anticipées en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans les 60 jours	100 %	108 jours	54 jours	✓	66 jours	✗
10. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	100 %	121 jours	105 jours	✗	87 jours	✓
11. Demandes d'agrément de régimes de pension	Agrément réputé accordé dans un délai de 60 jours	80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	✓	90 %	✓
	Examen complet en 180 jours	80 %	89 %	89 %	✓	89 %	✓
12. Demandes d'enregistrement de RER et de FRR	Dans les 60 jours	80 %	68 %	RER 68 %	✗	RER 73 %	✗
				FRR 78 %	☑	FRR 78 %	☑
13. Réponse aux demandes téléphoniques sur les régimes de revenu différé	Dans un délai de 24 à 48 heures	100 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	✓	100 % (voir note)	✓
14. Réponse aux demandes par courrier sur les régimes de revenu différé	Dans les 60 jours	80 %	59 %	68 %	✗	70 %	✗
15. Envoi d'un relevé de compte mensuel aux sociétés (nouveau)						Non disponible	Non disponible

✓ Objectif atteint ou dépassé

☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)

✗ Objectif non atteint

■ Norme de service nouvelle ou modifiée

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
Traitement des déclarations	16. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers produites sur papier	4-6 semaines	4-6 semaines	5 semaines	4 semaines	✓	4 semaines (voir note)	✓
	17. Traitement des déclarations de revenus T1 transmises par voie électronique (TED, IMPÔTEL, IMPÔNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓	2 semaines (voir note)	✓
	18. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiducies	Dans les 4 mois	95 %	67 %	62 %	✗	46,1 %	✗
	19. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	94 %	91 %	✗	98 %	☑
	20. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours civils, 90 % en 90 jours civils	75 % en 50 jours civils, 90 % en 90 jours civils	51 % en 90 jours	89 % en 90 jours	☑	45 % en 50 jours, 61 % en 90 jours (voir note)	✗
	21. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	100 %	✓	91 % (voir note)	✗
Examen	Demandes de crédits d'impôt — RS&DE							
	22. Demandes remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	120 jours (voir note)	90 %				90 % (voir note)	✓
	Norme précédente							
	Demandes non vérifiées	60 jours	100 %	84 %	80 %	✗		
	Demandes vérifiées	120 jours	100 %	81 %	81 %	✗		
	23. Demandes non remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	365 jours (voir note)	90 %				84 % (voir note)	✗
	Norme précédente							
	Demandes non vérifiées	120 jours	100 %	85 %	84 %	✗		
Demandes vérifiées	1 an	100 %	58 %	64 %	✗			
24. Demandes remboursables – Demandes de redressements faites par le demandeur (nouveau)	240 jours	90 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	86 %	☑	
25. Demandes non remboursables - Demandes de redressements faites par le demandeur (nouveau)	365 jours	90 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	81 %	✗	
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et télévisuelle								
26. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	84 %	73 %	✗	68 %	✗	
27. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	77 %	75 %	✗	57 %	✗	
Prestations	28. Traitement des demandes de PFCE	À la fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %	90 %	98 %	✓	97 % (voir note)	☑

✓ Objectif atteint ou dépassé

☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)

✗ Objectif non atteint

■ Norme de service nouvelle



Annexe B

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
Douanes	29. Mainlevée contre documentation minimale (MDM) – EDI	45 minutes	100 %	86 %	84 %	✗	79 % (voir note)	✗
	30. MDM automatisée – EDI	5 minutes				Non disponible	Voir note	Non disponible
	31. MDM – sur papier	2 heures			95 %	Non disponible	100 % (voir note)	✓
	32. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	1 heure				Non disponible	85 % (voir note)	✗
	33. SEA – sur papier	2 heures			100 %	Non disponible	93 % (voir note)	✗
	34. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (formalités douanières à la guérite)	10 minutes du lun. au jeu. 20 minutes du ven. au dim. et jours fériés	100 % 100 %		97 % 97 %	✓ ✓	98 % 98 % (voir note)	✓ ✓
35. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (paiement des droits)	5 minutes du lun. au jeu. 10 minutes du ven. au dim. et jours fériés					Non disponible	Voir note	Non disponible
Appels	36. Lettre envoyée dans les 30 jours comme premier contact significatif pour les contestations, les différends et les appels		75 %				82 % (voir note)	✓

✓ Objectif atteint ou dépassé

☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)

✗ Objectif non atteint

■ Norme de service nouvelle ou modifiée

Notes explicatives :

Norme 1 : L'information s'appuie sur des données limitées provenant des cartes d'évaluation des services à la clientèle et n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 2 : L'information s'appuie sur une estimation.

Norme 4 : La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, soit ceux qui peuvent être réglés sans attendre après des renseignements de fond.

Norme 6 : L'information s'appuie sur le traitement de 705 fichiers d'essai en janvier et février 2002.

Norme 7 : L'information s'appuie sur un échantillon et n'est pas représentative sur le plan statistique.

Norme 8 : L'information s'appuie sur un petit échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 13 : L'information s'appuie sur une estimation. La norme passe de 80 % à 100 % à compter de 2001-2002.

Norme 16 : L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

Norme 17 : L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

Norme 20 : Au cours de l'année, la norme est passée de 85 % en 25 jours à 75 % en 50 jours. La norme établie avant la mise en oeuvre a été révisée à la suite d'un examen effectué après une année complète d'exploitation du nouveau système servant à traiter les déclarations T2.

Norme 21 : Le résultat s'appuie sur une estimation et un échantillonnage. Les données sont peu fiables.

Norme 22 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 60 jours et 120 jours respectivement, ont été combinées en une seule norme pour les demandes remboursables, soit 120 jours.

Norme 23 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes non remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 120 jours et un an respectivement, ont été combinées en une seule norme pour les demandes non remboursables, soit 365 jours.

Norme 28 : L'information s'appuie sur un échantillonnage.

Norme 29 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC.

Norme 30 : Le contrôle de la norme de traitement en cinq minutes des mainlevées automatisées est en cours d'élaboration.

Norme 31 : L'échantillon de la MDM comptait 6 419 mainlevées sur papier sur un total de 1 974 058. L'échantillonnage s'est étalé sur quatre jours en juin et en novembre 2001.

Norme 32 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC. Les rapports sur les délais de traitement actuellement générés à partir du SSMAEC ne tiennent compte que du délai de traitement de la liste des travaux du SSMAEC. Comme la norme de service pour le SEA-EDI comprend le délai de transmission du client, les données correspondant à cette norme sont incomplètes pour l'instant.

Norme 33 : L'échantillon du SEA comptait 2 176 mainlevées sur papier sur un total de 1 231 403. L'échantillonnage s'est étalé sur quatre jours en juin et en novembre 2001.

Norme 34 : L'information est une estimation qui s'appuie sur des échantillons pris entre le 1^{er} avril et le 1^{er} septembre 2001. La collecte des données a été suspendue en raison des événements du 11 septembre 2001.

Norme 35 : L'étude des périodes d'attente pour le paiement des droits et des taxes n'a pas été jugée nécessaire en raison de l'importante diminution des menues perceptions au cours des dernières années.

Norme 36 : Cette norme exclut certaines contestations, comme celles qui visent les litiges relatifs à la parité salariale, celles qui sont résolues dans un délai de 30 jours, les oppositions non valides ainsi que les oppositions collectives portant sur des questions communes.

Nouvelles normes de service en 2002-2003

Nouvelles normes et objectifs connexes		
Services fiscaux	Cessation des régimes de pension agréés dans un délai de 12 mois	85 %
	Modification des régimes de pension agréés dans un délai de 270 jours	80 %
	Approbation des cotisations admissibles aux régimes de pension agréés dans un délai de 270 jours	80 %
	Enregistrement des régimes d'épargne-études dans un délai de 60 jours	85 %
Services des douanes	Premier volet du Système d'information automatisé des douanes (SIAD)	en cours d'élaboration
Programmes de prestations et autres services	Mettre à jour les comptes et répondre à la correspondance concernant les programmes de prestations avant la fin du deuxième mois suivant le mois de réception	en cours d'élaboration

Amélioration des normes de service actuelles en 2002-2003

Amélioration des normes actuelles en 2002-2003	
Services fiscaux	Délai d'attente pour le service au comptoir – Élaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	Programme de solution de problèmes – Élaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	Traitement des demandes d'équité – Efforts en vue d'amélioration de la qualité des données sur le contrôle et le rendement.
	L'objectif pour l'examen complet des inscriptions des régimes de pension agréés dans un délai de 180 jours passera à 85 %.
	L'objectif pour l'agrément réputé des régimes de pension agréés dans un délai de 60 jours passera à 85 %.
	Traitement des déclarations T3 dans un délai de quatre mois – Amélioration de la prestation du service grâce à une automatisation accrue
Services des douanes	Contrôle accru pour faciliter les rapports sur les normes de service existantes
Programmes de prestations et autres services	Nouvel examen des normes existantes au fil de la restructuration des éléments du programme et de la mise en oeuvre par l'Agence d'une application en ligne davantage axée sur le libre-service
Appels	L'objectif d'envoyer une lettre dans les 30 jours comme premier contact significatif passera à 85 %.

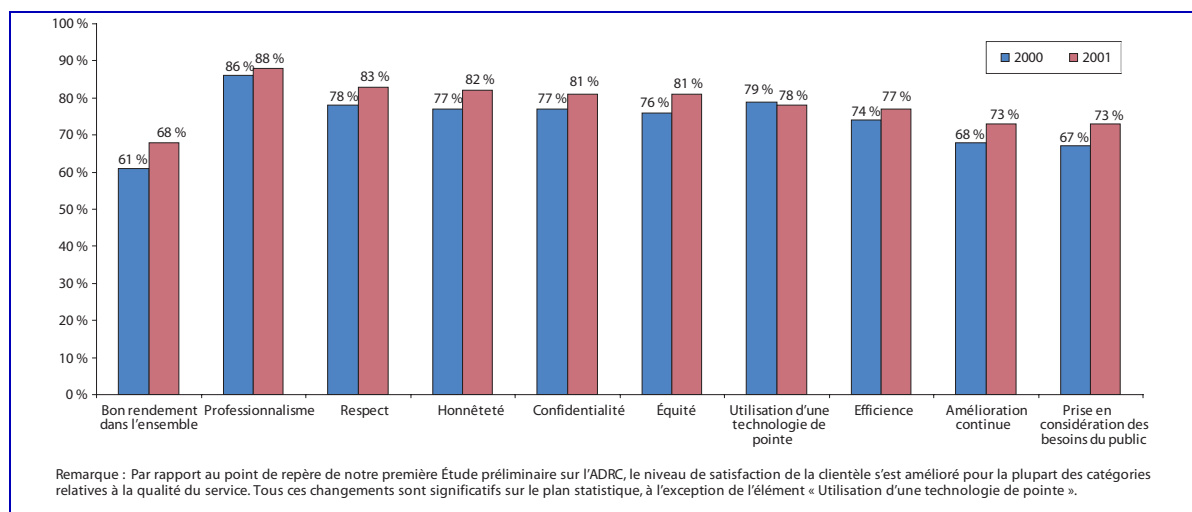


Annexe C – Mesurer la satisfaction de la clientèle

Le Sondage annuel de l'ADRC 2001 suggère qu'au moins 68 % des Canadiens (comparativement à 61 % l'année dernière) croient que l'ADRC fait du bon travail dans l'ensemble (comme l'indique le tableau 6). Bien que cette augmentation puisse être attribuable au fait que les Canadiens ont tendance à davantage appuyer le gouvernement depuis les événements du 11 septembre, nous croyons tout de même qu'il s'agit d'une augmentation significative. Veuillez vous reporter au tableau 20 afin de voir la comparaison des résultats et des marges d'erreur du Sondage annuel pour les deux dernières années.

Comme l'indique le tableau 19 ci-après, nous avons obtenu des résultats satisfaisants pour neuf autres éléments du sondage :

Tableau 19 : Rendement de l'ADRC – Information provenant du Sondage annuel de l'ADRC 2001



Au cours de l'exercice 2002-2003, nous élaborerons une stratégie en vue d'améliorer notre façon de contrôler la satisfaction de la clientèle et de préparer les rapports à cet égard dans tous nos secteurs d'activité. Nous allons également entreprendre l'étude d'autres instances afin d'élaborer des points de repère appropriés en matière de rendement pour chacun des indicateurs.

Les principaux éléments de la stratégie proposée comprennent une mesure plus rigoureuse et étendue de la satisfaction de la clientèle ainsi que des mesures et des rapports uniformes basés sur huit nouveaux indicateurs primaires de la satisfaction de la clientèle. Voici ces indicateurs :

- la rapidité d'exécution;
- l'exactitude;
- l'accessibilité;
- la clarté et la simplicité des messages;
- l'équité (traitement égal);
- la compétence;
- la courtoisie;
- le service dans les deux langues officielles.

Pour obtenir un aperçu équilibré, le sondage sera mené auprès des principaux groupes de clients définis dans le cadre des Orientations futures, l'une de nos initiatives de transformation des activités. Voici les groupes en question : douanes; particuliers et bénéficiaires de prestations; petites et moyennes entreprises; grandes entreprises; organismes de bienfaisance. Nous allons également sonder l'opinion des intervenants et de nos partenaires afin que les résultats soient plus exhaustifs. Le Rapport annuel 2002-2003 comprendra les résultats de ce nouveau sondage.

La mise en oeuvre de notre programme de changement appuie notre engagement d'améliorer le service à la clientèle. Le rendement accru et les économies qui découleront de la mise en place des catalyseurs de changement vont nous permettre d'atteindre notre objectif ultime en matière de satisfaction de la clientèle : faire en sorte que la majorité des Canadiens croient que l'ADRC fait du bon travail dans l'ensemble.

Tableau 20 : Résultats et marges d'erreur du Sondage annuel

Résultats du Sondage annuel	Évaluation de cette année Résultats de 2001 et marge d'erreur*		Évaluation de l'année dernière Résultats de 2000 et marge d'erreur*		Les changements intervenus sont-ils significatifs sur le plan statistique?***	Pages de référence
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail dans l'ensemble.	68 %	± 1,74 %	61 %	± 1,86 %	Oui	1-17, 1-28, 1-42, 1-138
L'ADRC effectue du très bon travail dans l'ensemble.	12 %	± 1,86 %	9 %	± 1,09 %	Oui	1-17
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail dans le domaine de l'impôt.	74 %	± 1,68 %	71 %	± 1,77 %	Oui	1-39, 1-42
Les guides d'impôt et les documents sont simples et faciles à comprendre.	69 %	± 1,77 %	67 %	± 1,84 %	Non	1-44
Le personnel des Services fiscaux est bien informé et compétent.	85 %	± 3,63 %	80 %	± 4,17 %	Non	1-54
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait à la prestation fiscale pour enfants.	78 %	± 3,32 %	75 %	± 3,51 %	Non	1-64, 1-65
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait au crédit de la TPS/TVH.	75 %	± 2,75 %	73 %	± 2,88 %	Non	1-64, 1-65
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait aux douanes.	77 %	± 3,15 %	75 %	± 3,62 %	Non	1-78
Le personnel des douanes est bien informé et compétent.	90 %	± 2,36 %	88 %	± 2,72 %	Non	1-80
Au courant du droit de contester une cotisation établie par l'ADRC.	71 %	± 1,70 %	69 %	± 1,77 %	Non	1-88
L'ADRC agit de façon professionnelle dans ses rapports avec le public.	88 %	± 1,21 %	86 %	± 1,33 %	Oui	1-138
L'ADRC traite le public avec respect.	83 %	± 1,40 %	78 %	± 1,58 %	Oui	1-138
L'ADRC est honnête dans ses rapports avec le public.	82 %	± 1,44 %	77 %	± 1,61 %	Oui	1-138
L'information fournie à l'ADRC par les Canadiens est traitée confidentiellement.	81 %	± 1,47 %	77 %	± 1,61 %	Oui	1-138
L'ADRC agit de façon équitable dans ses rapports avec le public.	81 %	± 1,47 %	76 %	± 1,63 %	Oui	1-138
L'ADRC utilise une technologie de pointe pour offrir ses services au public.	78 %	± 1,55 %	79 %	± 1,56 %	Non	1-138
L'ADRC est efficiente.	77 %	± 1,57 %	74 %	± 1,68 %	Oui	1-138
L'ADRC améliore continuellement les services qu'elle offre au public.	73 %	± 1,66 %	68 %	± 1,78 %	Oui	1-138
L'ADRC se préoccupe des besoins du public.	73 %	± 1,66 %	67 %	± 1,80 %	Oui	1-138

*La marge d'erreur est exacte 19 fois sur 20.

**L'importance des changements intervenus est mesurée au moyen d'un niveau de signification de cinq pour cent.

Comprendre l'inobservation

Même si le taux d'observation est élevé dans l'ensemble, comme toute autre administration fiscale ou douanière, nous savons qu'il y aura toujours un certain degré d'inobservation. Le [tableau 22](#) indique les éléments de l'inobservation et les facteurs qui y contribuent en ce qui concerne les obligations fiscales. La nature et l'origine de l'inobservation dans le secteur d'activité des douanes sont largement comparables.

Tableau 22 : Comprendre l'inobservation fiscale

Éléments de l'inobservation fiscale		Facteurs qui contribuent à l'inobservation fiscale	
Non-déclaration	Impôts et taxes dus par les particuliers et les entreprises qui ont omis de produire une déclaration	NON INTENTIONNELS Contribuables qui sont dérouterés par la complexité des règles fiscales et qui commettent des erreurs de déclaration non intentionnelles	
Sous-déclaration	Impôts et taxes sous-évalués dans les déclarations produites par les particuliers et les entreprises	INTENTIONNELS Contribuables qui choisissent volontairement de sous-estimer leur dette fiscale ou de demander des crédits ou des remboursements en trop en pariant qu'ils ne se feront pas prendre Contribuables qui choisissent de tirer parti de dispositions ambiguës des lois fiscales, qui, si elles étaient contestées, ne seraient pas maintenues	
Non-versement	Impôts et taxes déclarés par les particuliers et les entreprises mais non versés	Contribuables qui souhaiteraient payer en entier leur dette fiscale, mais qui font face à des contraintes financières qui les en empêchent	



Annexe E – Glossaire

Admissible	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour la réception d'une prestation.
Année d'imposition	L'année pour laquelle les revenus sont déclarés. Pour la plupart des gens, il s'agit de l'année civile précédant l'année de production.
Annulation	Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.
Assiette fiscale (protection de l')	L'assiette fiscale constitue, pour le gouvernement, la source de l'essentiel de ses recettes. Elle représente le large éventail de biens, de services et de revenus qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examen, de vérifications et d'enquêtes.
Avoir droit	Remplir les conditions donnant droit à un paiement particulier pour une période déterminée.
But	Énoncé général des résultats devant être atteints au cours d'une période déterminée. Ce terme correspond à peu près à l'expression « résultats stratégiques ».
Comptabilité de caisse modifiée	Les comptes à payer à la fin de l'année sont comptabilisés dans les dépenses de l'année en question.
Différends	Terme général désignant les différends, les oppositions et les appels présentés au ministre.
Dispositions d'équité	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté (p. ex. difficultés financières).
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période déterminée.
Efficacité	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme obtient les résultats prévus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme produit les extrants prévus par rapport aux ressources dépensées.
Environnement opérationnel	Se dit généralement des conditions, tendances et faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation. L'environnement opérationnel est souvent subdivisé en ses aspects économiques, technologiques, politiques et sociaux.
Exécution	Nous avons des ressources d'exécution pour prendre, s'il y a lieu, les mesures correctives nécessaires afin de régler les cas d'inobservation volontaire ou involontaire. Nous menons des enquêtes pour garantir le paiement de l'impôt sur le revenu, de la TPS et des droits de douane. Au niveau international, nous entreprenons diverses activités d'exécution pour combattre l'inobservation et veiller à l'application des conventions fiscales dont le Canada est signataire.
Extrants	Les activités, produits ou services qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative. À ne pas confondre avec les résultats, qui sont considérés comme les effets ou les conséquences d'extrants. Par exemple, une vérification peut générer des recettes fiscales supplémentaires, qui sont des extrants, et avoir pour résultat une amélioration de l'observation chez les contribuables.

Facilitation	Aide fournie aux clients pour qu'ils puissent comprendre leurs droits et leurs obligations, et pour faciliter l'observation volontaire de la législation fiscale et douanière. Nous offrons une vaste gamme de services axés sur la clientèle tels que le service au comptoir, les formulaires et publications, l'aide fournie au téléphone et par voie électronique, les décisions et interprétations ainsi que les séminaires d'information.
Facteurs liés au rendement	Facteurs ou événements externes et internes qui ont une incidence importante sur la capacité de l'ADRC de respecter ses critères de réussite.
Fiche d'évaluation équilibrée	Système de gestion stratégique fondé sur des mesures, créé par Robert Kaplan et David Norton, qui aide les organisations à assurer une saine harmonisation des activités opérationnelles et des buts stratégiques et qui fournit un outil de gestion permettant de mesurer, de contrôler et de gérer le rendement.
Gestion des installations	La gestion quotidienne du portefeuille immobilier de l'Agence.
Gestion du risque	Façon de procéder systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer de l'information à leur sujet.
Impôt calculé sur le revenu (ICSR)	Selon l'ancien système de « l'impôt sur l'impôt », l'impôt provincial ou territorial sur le revenu des particuliers était calculé en tant que pourcentage du montant de l'impôt fédéral de base (sauf pour le Québec, qui gère son propre impôt sur le revenu). Maintenant, selon l'ICSR, les provinces peuvent déterminer leurs propres taux d'impôt, qui s'appliquent directement au revenu imposable des contribuables. De plus, elles peuvent ajouter des suppléments aux crédits d'impôt non remboursables existants, comme le montant personnel de base ou le montant pour époux ou conjoint de fait, et créer de nouveaux crédits d'impôt non remboursables.
Incidence fiscale	L'incidence fiscale totale tient compte de l'impôt fédéral et de l'impôt des provinces (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, des intérêts et des pénalités ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.
Indicateur	Les indicateurs sont des descripteurs quantitatifs et qualitatifs détaillés des résultats. Ils indiquent ce que fait l'organisation. Souvent, il existe de nombreux indicateurs pour une même mesure du rendement. Les indicateurs se rapportent directement à la mesure du rendement, et indirectement à l'objectif et au résultat. Les indicateurs sont souvent exprimés comme étant le « nombre de... ».
Mesure du rendement	Une mesure du rendement indique à quel degré l'organisation réussit à atteindre ses buts et ses objectifs. Les mesures les plus courantes comprennent : les mesures de l'efficacité, soit la capacité de l'organisation à obtenir des résultats (faire les bonnes choses); les mesures de l'efficience, soit le rapport recommandé entre les extrants et les intrants (bien faire les choses); le service à la clientèle, soit le degré auquel les besoins et les attentes des bénéficiaires d'un service sont comblés par le niveau et la qualité du service reçu; et la rapidité d'exécution, soit le degré auquel le travail est fait à temps.
Mission	L'énoncé de mission d'une organisation justifie son existence sur les plans politique et socio-économique. Il peut être très bref et doit correspondre à l'identité de l'organisation, à sa raison d'être, aux rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, à sa philosophie, à ses valeurs fondamentales et à ses normes déontologiques.
Normes de service	Engagements publics quant au service auquel un client ou un intervenant peut normalement s'attendre, y compris des éléments comme la description des services à offrir, les principes et engagements en matière de service ainsi que les objectifs de prestation et les mécanismes de plainte et de recours.



Observation assistée	De l'aide est fournie aux clients, sur demande, pour qu'ils puissent s'acquitter de toutes leurs obligations et recevoir les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la législation fiscale et douanière. Nos activités en matière d'observation assistée comprennent la communication de l'information, les programmes d'examen et de validation ainsi que les examens et les vérifications qui touchent les politiques, les procédures et les règlements fiscaux et douaniers.
Observation en matière de versement	Paiement volontaire et à temps de toutes les taxes et de tous les impôts qui ont été déclarés.
Plan d'entreprise	Dans les limites des dépenses approuvées, le Plan d'entreprise expose : les grands défis, objectifs et orientations de l'organisation pour la période de planification (c'est-à-dire l'année du Budget principal des dépenses, plus deux exercices au minimum); les stratégies prévues pour atteindre ces objectifs; et les mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès et atteindre les objectifs de rendement.
Processus de règlement des différends	Les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable peuvent contester une décision. Le secteur d'activité des Appels examine le différend, discute de la question avec le client et informe ce dernier de sa décision. Les clients non satisfaits des résultats de l'examen peuvent en appeler de la décision devant les tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, devant le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE).
Programme des divulgations volontaires	Ce programme donne aux clients l'occasion de corriger des erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ADRC leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits sans être pénalisés.
Radiation	Les taxes et les impôts irrécouvrables sont radiés du portefeuille des comptes clients après que l'ADRC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.
Rapport sur le rendement	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de rendre compte et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.
Recettes à valoir sur le crédit	Ces recettes comprennent des montants qui peuvent être récupérés par l'intermédiaire de Développement des ressources humaines Canada du compte du Régime de pensions du Canada pour l'application de la partie I du <i>Régime de pensions du Canada</i> et du compte de l'assurance-emploi pour l'application des parties IV et VII de la <i>Loi sur l'assurance-emploi</i> .
Régie	Ce terme général désigne les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité de l'État. Plus précisément, la notion renvoie aux activités des assemblées législatives, des cabinets et des fonctions publiques du Canada et à leurs interactions avec la population, y compris le style et la matière des consultations, la gestion de la fonction publique et la capacité du secteur privé de participer efficacement à l'élaboration et à l'application des politiques gouvernementales.
Renonciation	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, à la demande d'un client ou à l'initiative de l'ADRC.
Rendement	Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats attendus. Dans le cas d'une gestion fondée sur les résultats, on mesure, évalue, présente et utilise le rendement en tant que fondement du processus décisionnel de la gestion.
Résultats attendus	Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats à atteindre au cours de la période de planification et d'établissement des rapports internes et des rapports au Parlement (de 1 à 3 ans), en fonction desquels on évalue les résultats réels.

Résultats intermédiaires

Conséquences externes qui contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats intermédiaires servent à évaluer nos réussites en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques. L'ADRC a défini sept résultats intermédiaires :

- Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes et l'assiette fiscale est protégée
- Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit
- La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion responsable de la frontière et des politiques commerciales
- Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours
- Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services
- Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats stratégiques

Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, de nombreux partenaires doivent conjuguer leurs ressources et leurs efforts sur une longue période de temps pour atteindre ces résultats.

L'ADRC a défini deux résultats stratégiques :

- que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières;
- que l'ADRC soit considérée comme une organisation à la fine pointe de la technologie.

Risque

Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Valeurs

Principes fondateurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent son identité distincte. Ces valeurs peuvent faire intervenir le genre de produits ou services à fournir, le genre d'organisation qu'on désire ou une philosophie de gestion. On peut citer comme exemples de valeurs le professionnalisme, le respect, la collaboration, l'intégrité, la créativité et la fiabilité.

Vision

Aperçu précisant quelle doit être l'image de l'organisation et comment celle-ci doit se comporter dans le cadre de sa mission. Un énoncé de vision met en relief l'objet de l'organisation, ses comportements, ses critères de rendement, ses règles en matière décisionnelle et ses normes. D'autres caractéristiques d'une vision comprennent : une orientation plutôt axée vers l'avenir; la poursuite de grands idéaux et l'ambition de relever des défis; et l'expression du caractère unique et des compétences particulières de l'organisation.

Invitation à évaluer notre rapport de rendement

Après avoir lu ***Rendons compte***, veuillez nous dire ce que vous en pensez. C'est avec plaisir que nous recevons toutes vos suggestions d'améliorations. Faites-nous part de vos commentaires en remplissant le formulaire d'évaluation que vous trouverez dans notre site Web à www.adrc.gc.ca/rapportannuel. Vous pouvez aussi nous écrire à l'adresse suivante :

Division de la régie et de la responsabilisation de l'entreprise
Direction de la planification et de la régie de l'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée
Agence des douanes et du revenu du Canada
555, avenue MacKenzie, 6^e étage, Ottawa (Ontario) K1A 0L5

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec M^{me} Basia Ruta, directrice générale, Direction de la planification et de la régie de l'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée, Direction générale des finances et de l'administration, par téléphone au (613) 954-6082 ou par courriel à l'adresse suivante : basia.ruta@ccra-adrc.gc.ca

