



*Rendons compte*, le premier Rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) présenté au Parlement, porte sur deux thèmes : les réalisations de l'ADRC à la suite de sa transformation en 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 la clé de nos réussites jusqu'à présent, et il est également essentiel pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'entreprise.

Rendons compte se divise en trois 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. L'Annexe: Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité décrit en détail notre rendement dans chacun des cinq grands secteurs d'activité de l'ADRC. Le dernier volume, États financiers de l'ADRC, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2000-2001.

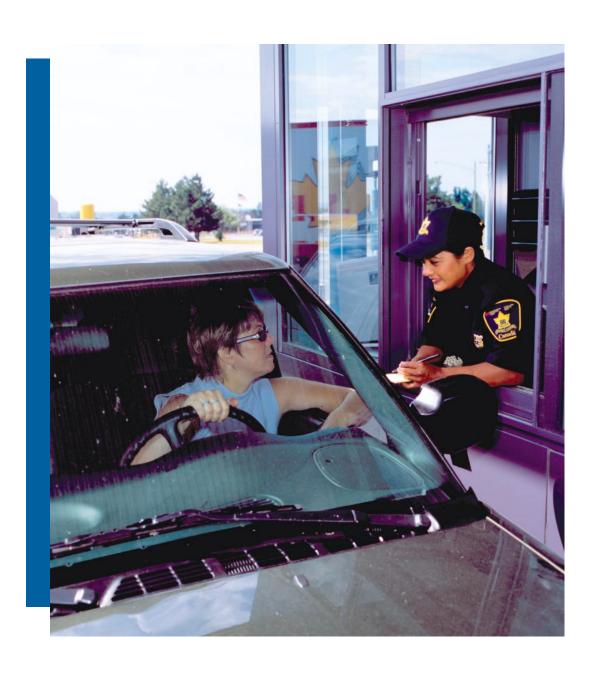


## Table des *matières*

## Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité

## Rapport annuel au Parlement 2000-2001

Introduction	2-7
Services fiscaux	2-11
Au sujet des Services fiscaux	
Évaluation de notre rendement général	
Détail de notre rendement	
Le chemin à prendre	2-55
Pièce 1: Normes des Services fiscaux	2-57
Programmes de prestations	
et autres services	
Au sujet des Programmes de prestations et autres services	
Évaluation de notre rendement général	
Détail de notre rendement	2-70
Le chemin à prendre	2-81
Combres des devenes	
Services des douanes	
Au sujet des Services des douanes	
Évaluation de notre rendement général	
Détail de notre rendement	2-91
Le chemin à prendre	2-108
Pièce 1: Normes de service aux douanes	2-109
Appels	2-111
Au sujet des Appels	
Évaluation de notre rendement général	2-116
Détail de notre rendement	2-117
Le chemin à prendre	2-129



## Table des *matières*

Gestion et orientation organisationnelles2-131
Au sujet de la Gestion et orientation organisationnelles2-133
Évaluation de notre rendement général2-136
Détail de notre rendement2-138
Le chemin à prendre2-155
Appendices2-159
Appendice A – Gérer le continuum de l'observation
des lois et des règlements2-160
Appendice B – Faits saillants de l'étude de référence sur l'ADRC menée
en 20002-165
Appendice C – Détails du rendement financier aux niveaux de l'Agence
et des secteurs d'activité2-167
Appendice D – Glossaire2-184
Au sujet de <b>Rendons</b> compte2-194



### Introduction

L'Agence des douanes et du revenu du Canada est fière de publier **Rendons** *compte*, son premier rapport annuel au Parlement. Nous y faisons état de l'argent que nous avons dépensé et des résultats que nous avons atteints au cours de notre première année complète de fonctionnement, par rapport à notre mission et aux objectifs stratégiques définis dans notre Plan d'entreprise pour les années 2000-2001 à 2002-2003.

Ce volume, intitulé *Annexe*: *Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, contient des renseignements complets et détaillés sur le rendement de chacun des cinq grands secteurs d'activité de l'ADRC, à savoir :

- · Services fiscaux
  - · Programmes de prestations et autres services
  - · Services des douanes
  - Appels
  - · Gestion et orientation organisationnelles

Ce volume est le deuxième d'une série de trois volumes. Le premier, intitulé *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. Le troisième, intitulé *États financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2000-2001.

Ce volume contient des renseignements détaillés sur le rendement qui sont d'un intérêt particulier pour les divers intervenants et groupes de clients de l'ADRC. Selon leurs priorités et la nature de leurs activités, nos partenaires et un grand nombre d'organisations, de particuliers et d'entreprises peuvent vouloir en savoir plus sur des aspects particuliers de notre rendement. Dans des secteurs comme les Services des douanes et les Services fiscaux, le fait d'exposer plus en détail les problèmes et les défis auxquels nous faisons face en matière de rendement — et comment ils se rapportent aux améliorations que nous sommes en train d'apporter à nos services et au calendrier de leur mise en œuvre — nous aide à informer nos intervenants et à renforcer les relations de travail que nous entretenons avec eux.

#### Thèmes de rendement

Le rendement de chaque secteur d'activité est examiné selon deux grands thèmes : gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements et innover pour l'avenir.

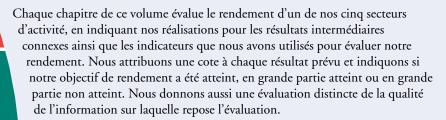
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements – Pour nous acquitter de notre mission, qui consiste à encourager l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations fronta-lières, nous utilisons une combinaison de services et d'activités d'exécution responsables, appuyée par une gestion du risque. Le tout repose sur le principe que la plupart des particuliers et des entreprises sont honnêtes et se conformeront volontairement à la loi, pourvu qu'on leur donne l'occasion et les outils voulus pour le faire. On trouvera de plus amples renseignements sur ce thème dans l'appendice A, intitulé « Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements».

Innover pour l'avenir – Pour l'avenir, nous voulons tirer parti de la nouvelle flexibilité que nous offre notre statut d'agence pour devenir plus innovateurs dans toutes nos activités. Nous accroîtrons ainsi notre efficience et notre efficacité pour ce qui est de favoriser l'observation et de contribuer au bien-être socio-économique des Canadiens. Nous sommes en train de transformer de fond en comble nos principaux secteurs d'activité et nos processus de gestion internes pour offrir aux Canadiens des services modernes, intégrés, harmonisés et axés sur nos clients. Pendant que nous continuons à innover et à moderniser nos activités pour obtenir de meilleurs résultats dans notre quête d'excellence en matière de service et de gestion, nous accorderons beaucoup d'importance aux opinions de nos clients, que nous évaluerons au moyen de sondages périodiques. L'appendice B résume les faits saillants de l'étude de référence sur l'ADRC.

Ces deux thèmes — gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir — sont dans la lignée de nos deux résultats stratégiques, à savoir : que les Canadiens observent les lois et règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, et que l'ADRC soit considérée comme une organisation offrant des services à la fine pointe de la technologie. Ces résultats stratégiques sont appuyés par sept résultats intermédiaires qui ont une incidence directe sur les Canadiens.

- 1. Les Canadiens paient volontairement leur juste part d'impôt et de taxes.
- 2. L'assiette fiscale est protégée.
- 3. Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.
- 4. La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières.

- 5. Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées au moyen de notre système de recours.
  - 6. Les provinces, les territoires et d'autres ministères peuvent compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services.
    - 7. Le rendement de notre exploitation et de nos services à l'entreprise est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.



L'appendice C, intitulé « Détails du rendement financier aux niveaux de l'Agence et des secteurs d'activité », donne des renseignements financiers additionnels, comme ils seraient fournis dans un rapport ministériel sur le rendement. Quant à l'appendice D, « Glossaire », il donne les définitions de termes qui se retrouvent dans le Rapport annuel.













#### Système d'évaluation

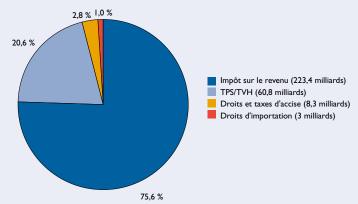
- Les résultats attendus ont été atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable : La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité: Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

## Au sujet des Services fiscaux

Le secteur d'activité des Services fiscaux est chargé de l'établissement des cotisations relatives à des impôts, taxes et droits d'un montant brut de près de 300 milliards de dollars, y compris une somme brute de plus de 37 milliards de dollars pour le compte des provinces. Il est également chargé de la perception de ces sommes et de l'administration des activités connexes. Les impôts et les taxes perçus par l'ADRC servent à financer un large éventail de programmes et de services. Ils contribuent directement aux efforts des gouvernements fédéral et provinciaux visant à réaliser leurs objectifs en matière de politiques sociales et économiques, et influent, en bout de ligne, sur le bien-être de tous les Canadiens.

Comme l'illustre le tableau 1, 75,6 % (ou 223,4 milliards de dollars) des recettes brutes perçues pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux en 2000-2001 provenaient de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés. De ce montant, 81 % (ou 181 milliards de dollars) provenait de l'impôt sur le revenu des particuliers. Un autre 60,8 milliards de dollars de recettes brutes provenait de la TPS/TVH; 8,3 milliards de dollars, des droits et taxes d'accise; et trois milliards de dollars, des droits à l'importation. Les remboursements d'impôt sur le revenu, de TPS/TVH, de droits d'accise et de douane, qui se sont chiffrés à 65,8 milliards de dollars en 2000-2001, doivent être déduits de ces montants.

Tableau 1 : Pourcentage et valeur des recettes brutes perçues, par genre (2000-2001)



La perception du revenu national est une vaste entreprise. À preuve, les 91,8 % de Canadiens âgés de 18 ans et plus et les 1,18 million d'entreprises canadiennes constituées en société qui ont produit des déclarations pour l'année d'imposition 1999. En outre, environ 1,4 million d'employeurs doivent retenir et verser l'impôt sur le revenu qu'ils déduisent du salaire de leurs employés. Environ deux millions d'entreprises versent aussi périodiquement la TPS/TVH, et plusieurs milliers d'entre elles versent les taxes d'accise prélevées sur les ventes.

Lorsque nous établissons des cotisations pour l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés, nous administrons également des milliards de dollars de dépenses fiscales. Il s'agit de crédits ou de déductions ciblées qui réduisent le montant de l'impôt qui serait autrement payable. Les deux principaux sont le crédit pour la recherche scientifique et le développement expérimental et la déduction pour dons de bienfaisance.

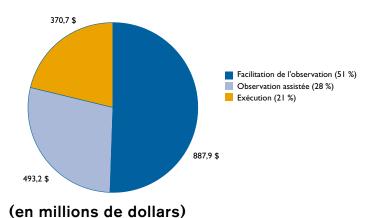
Notre relation avec les clients joue un rôle essentiel dans la création des attitudes du public envers le gouvernement et dans la promotion de la confiance envers le régime fiscal du Canada. Pour que la vaste majorité des Canadiens y participent, le régime doit être juste, souple et fiable, et il doit être considéré comme très intègre. Nous nous efforçons d'offrir un service axé sur la clientèle pour faciliter une telle participation et pour favoriser l'observation. Par exemple, nous nous assurons que les déclarations sont traitées de façon exacte et en temps opportun grâce à un système de contrôle efficace, pour que tous les contribuables paient leur juste part (ni plus, ni moins) et que l'assiette fiscale soit protégée (l'inobservation est tenue en échec).

#### Rôle des Services fiscaux à l'ADRC

Les Services fiscaux exécutent un éventail d'activités dans tout le continuum de l'observation des lois et des règlements — de la facilitation à l'exécution — pour que les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes et que l'assiette fiscale soit protégée.

Comme l'indique le tableau 2 ci-dessous, environ la moitié des 1,75 milliard de dollars dépensés par ce secteur d'activité sert à faciliter l'observation volontaire (grâce à divers modes de prestation de services, à l'aide téléphonique, à des publications, à des activités d'extension des services, au traitement des déclarations, etc.). Un autre 28 % de ce montant est affecté à l'observation assistée (retenues à la source, examens et vérifications), et 21 %, aux activités d'exécution (mesures de recouvrement judiciaires, enquêtes et poursuites).

Tableau 2 : Répartition du total des ressources des Services fiscaux dans le continuum de l'observation des lois et des règlements en 2000-2001



Pour déterminer la meilleure façon de répartir les ressources, nous effectuons des recherches afin de comprendre les comportements d'observation et d'évaluer les risques. Nous collaborons également avec de nombreux partenaires pour promouvoir des pratiques qui favorisent l'observation des lois et des règlements. Nous comptons sur l'expérience d'examinateurs chevronnés et d'experts d'industries provenant tant de l'ADRC que du secteur privé. Les recherches et l'expertise nous aident à affecter les ressources limitées de l'ADRC de façon à améliorer notre gestion des risques qui pèsent sur l'observation.

#### Dépenses du secteur d'activité

Les Services fiscaux sont le plus important secteur d'activité de l'ADRC, 56,5 % de l'ensemble du budget de l'ADRC leur étant consacré. Les tableaux 3 et 4 donnent le détail des dépenses du secteur d'activité et des volumes de la charge de travail. L'augmentation du total des fonds accordés aux Services fiscaux au fil des ans ne correspond toutefois pas à l'accroissement des volumes de la charge de travail. La majeure partie de l'augmentation a été affectée aux charges de travail non discrétionnaires, pour mettre en œuvre le Budget fédéral et les initiatives budgétaires approuvés par le Parlement et par les assemblées législatives provinciales, investir dans l'infrastructure et gérer une charge de travail accrue. Par ailleurs, il y a eu peu ou pas d'augmentation des niveaux de financement de nos activités d'examen et d'exécution, qui sont davantage discrétionnaires. La situation nous préoccupe depuis plusieurs années. Par suite de nos récents efforts visant à combler ce déficit, nous obtiendrons à compter de 2001-2002 un financement additionnel grâce auquel nous serons mieux en mesure de viser l'ensemble du continuum de l'observation des lois et des règlements.

Tableau 3 : Dépenses du secteur d'activité

Services fiscaux	1998-1999	1999-2000	Pourcentage d'augmentation	2000-2001	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues (000 \$)1	I 349 69I	I 45I 003	7,5 %	I 557 029	7,3 %
Autorisations allouées (000 \$) <sup>2</sup>	I 543 740	I 667 6I0	8 %	I 784 674	7 %
Dépenses réelles (000 \$)	I 527 439	I 634 723	7 %	I 75I 826	7,2 %
ETP prévus	25 565	26 798	4,8 %	27 569	2,9 %
Autorisations totales – ETP	26 172	28 079	7,3 %	28 724	2,3 %
Nombre réel d'ETP	25 831	26 379	2,1 %	27 617	4,7 %

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Budget principal des dépenses

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au tableau 8 de l'appendice C, à la page 2-179.

Tableau 4 : Volumes de la charge de travail

Genre de charge de travail	Volume pour 1998-1999	Volume pour 1999-2000	Pourcentage d'augmentation	Volume pour 2000-2001	Pourcentage d'augmentation
Recettes perçues	255,8 milliards \$	274,5 milliards \$	7,3 %	295,8 milliards \$	7,8 %
Nombre total de demandes de renseignements du public qui ont reçu une réponse	28 823 000	29 348 000	I,8 %	29 823 418	l,6 %
Déclarations T1	21 559 275	23 299 263	8,1 %	22 838 645	-2,0 %
Déclarations T2	I 20I 000	I 2I5 000	I,2 %	I 283 000	5,6 %
Déclarations T3	303 984	374 561	23,2 %	483 466	29,1 %
Déclarations de TPS/TVH	7,9 millions	8,I millions	2,5 %	8,I millions	0 %
Vérifications	292 341	282 187	-3,5 %	288 107	2,1 %
Enquêtes	3 099	2 650	-14,5 %	2 663	0,5 %

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Budget principal des dépenses + budgets supplémentaires des dépenses + redressement de fin d'année; montant total disponible pour les dépenses.

#### SERVICES FISCAUX

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes

	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page		
	La majorité des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.	évaluation	<ul> <li>95 % des impôts sont perçus sans mesure directe d'exécution.</li> <li>296 milliards de dollars d'impôt brut perçus au moyen de 23,3 millions de déclarations de revenus de particuliers et de fiducies, de 1,4 million d'employeurs qui effectuent et versent des retenues sur la paie, de 1,3 million de déclarations de revenus des entreprises, de quelque 2 millions de déclarations de TPS/TVH, ainsi que d'entreprises, de voyageurs et de négociants qui versent d'autres droits et taxes.</li> </ul>	2-20 2-I5		
	Les contribuables reçoivent un service équitable, fiable et accessible en temps voulu, qui répond à leurs besoins.	•	Les principaux changements législatifs sont intégrés avec exactitude à temps pour la période de production des déclarations, malgré des contraintes de temps importantes. L'information et l'aide offertes dans les publications de l'ADRC, par les lignes d'assistance téléphonique et par le personnel de l'Agence sont équitables et fiables, mais l'accessibilité et la rapidité peuvent encore être améliorées pour ce qui est du service téléphonique.	2-22 2-2 <del>4</del>		
Yn			Le traitement des déclarations de revenus des particuliers est logique. Des programmes de rapprochement permettent de déterminer les modifications importantes à apporter en faveur des contribuables et de corriger les erreurs.  En 2000-2001, quelque 185 millions de dollars en pénalités et en intérêts ont fait l'objet d'annulations ou de renonciations dans les bureaux des services fiscaux. Nous n'avons pas de système d'examen en place à l'échelle nationale pour surveiller et confirmer l'uniformité des décisions en la matière, mais nous fournissons aux agents responsables les lignes directrices et les outils requis pour assurer cette uniformité, avec l'appui des comités de l'équité établis dans la plupart des bureaux des services fiscaux.	2-28 2-28		
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	Le traitement des déclarations est exact, rapide et efficient.	•	98 % des déclarations de revenus de particuliers produites à temps ont été traitées efficacement.  Le traitement en temps voulu des déclarations de revenus des sociétés s'est amélioré, mais on ne parvient toujours pas à atteindre les niveaux fixés.  Les taux de précision continuent d'être élevés malgré la complexité accrue.	2-32 2-32 2-32		
	Le niveau de la dette fiscale est inférieur au niveau fixé.	•	Nous avons accompli des progrès pour ce qui est de traiter les vieux comptes et de réduire la proportion des comptes clients par rapport aux recettes brutes, mais des efforts sont nécessaires si nous voulons atteindre les niveaux obtenus dans les années passées (près de 4 %). Il nous faut notamment évaluer l'objectif actuel de 4 %, qui remonte à 1995, pour déterminer s'il est toujours pertinent et approprié.	2-33		
	Résultat escompté – L'assiette fiscale est protégée					
	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONSTRÉS PAR	Page		
p wnnu	Le comportement lié à l'observation est compris, et on a défini des secteurs d'inobservation.		Il y a eu beaucoup de progrès pour ce qui est de mesurer et de comprendre l'inobservation, notamment par les moyens suivants :     On utilise efficacement les spécialistes en vérification pour définir les principaux	2-38		
			problèmes d'inobservation à l'échelle nationale.  On a lancé un programme de vérifications aléatoires destiné à préparer des	2-37		
Gérer le			estimations des taux d'inobservation qui sont valides sur le plan statistique.  • Grâce au rapprochement de renseignements fournis par des tiers et aux programmes d'examen du traitement, on obtient des estimations des taux d'inobservation pour toute une gamme de sources de revenus, de crédits et de déductions dans le cas des déclarations de revenus des particuliers.	2-39		
3			<ul> <li>On a formé des partenariats stratégiques avec l4 secteurs économiques en traitant avec des associations de l'industrie.</li> </ul>	2-38		
	L'affectation de ressources à l'exécution est orientée par le risque.	•	Les programmes de validation et de rapprochement de données sont généralement efficaces pour cibler les déclarations de revenus à risque élevé, aux fins de vérification et d'exécution. Toutefois, il faut encore progresser pour assurer une répartition efficace des ressources en matière d'observation entre tous les secteurs de programmes.	2-40		
	On cherche activement à obtenir les changements voulus aux lois et règlements pour accroître la simplification et réduire au minimum les erreurs de déclaration ainsi que l'inobservation non intentionnelle.		On fait preuve de diligence pour définir les modifications législatives et formuler des recommandations afin d'apporter des changements aux lois fiscales.     Les partenariats et les alliances avec d'autres organisations ont permis d'améliorer les activités d'observation.	2-43 2-46		
	On se sert des programmes qu'il faut, et ceux-ci sont exécutés efficacement.	•	On a mis en œuvre le plan d'action du ministre pour la recherche scientifique et le développement expérimental. On continue à conclure de nouveaux protocoles de vérification avec les grandes sociétés.	2-47 2-44		
			<ul> <li>On améliore la détection des fraudes et les enquêtes, ce qui mène à une augmentation des poursuites pour fraude.</li> <li>L'incidence fiscale de ces mesures correspond aux prévisions (6 milliards de dollars).</li> </ul>	2-46 2-46		
	On dispose de suffisamment de ressources pour investir dans des programmes d'observation.		Les taux de validation ont beaucoup diminué en raison de contraintes liées aux ressources.	2-49		
	Des employés renseignés et compétents se trouvent au bon endroit au bon moment.		Nous relevons le défi continu grâce à des stratégies dynamiques axées sur les améliorations nécessaires, y compris un financement additionnel des ressources.	2-52		
l'avenir' – Résultats de la première année	Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	•	Nous avons accompli des progrès selon le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003.	2-53		



## Évaluation de notre rendement général

Dans la fiche de rendement, nous cotons le rendement des Services fiscaux pour 2000-2001 par rapport à 11 résultats attendus qui appuient deux résultats escomptés :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes – Notre régime fiscal est fondé sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire. Les Canadiens y prendront part et paieront l'impôt et les taxes dus si nous leur offrons l'aide et les services nécessaires. Un régime fiscal accessible, opportun et juste encouragera les contribuables à y participer. Le traitement efficient, opportun et exact des déclarations stimule la participation et réduit le temps qui s'écoule entre le moment où la déclaration est produite et celui où nous recevons l'impôt ou les taxes dus ou envoyons le remboursement approprié. De plus, nous veillons activement à ce que les montants en souffrance dus au gouvernement soient maintenus à un niveau minimal, ce qui contribue à préserver l'équité du régime fiscal.

L'assiette fiscale est protégée – L'assiette fiscale est le plus important élément d'actifs productifs de revenus pour un gouvernement, qui s'en sert pour financer les objectifs de sa politique socioéconomique. Un effectif qualifié, compétent et suffisant qui comprend les comportements en matière d'observation et qui cerne les secteurs d'inobservation est primordial si l'on veut protéger l'assiette fiscale. Un tel effectif, appuyé par un bon programme de contrôle et de réexamen et par une approche équilibrée de la gestion des risques pour bien affecter les ressources, nous aide à limiter au minimum les pertes dans l'assiette fiscale (inobservation).

La fiche de rendement résume également les résultats réels atteints, à partir desquels nous effectuons notre évaluation.

Les cotes, qui sont fournies pour chaque résultat attendu, montrent si notre rendement est satisfaisant, satisfaisant en grande partie ou insatisfaisant. Une cote distincte est fournie pour la qualité des renseignements sur lesquels l'évaluation est fondée.

Tout compte fait, nous continuons d'atteindre les résultats escomptés. Nous avons atteint, en totalité ou en grande partie, les résultats attendus dans dix des onze domaines. Cependant, dans certains cas, notre rendement annuel a baissé, en partie à cause des contraintes de financement qui nous ont été imposées.

Il y a une lacune importante au plan du rendement dans certains secteurs. Nous devons élargir la portée de certains programmes. Nous devons également renforcer notre capacité d'affecter les ressources en matière d'observation de façon à pouvoir gérer efficacement et de façon plus intégrée les risques qui pèsent sur l'observation dans tous les programmes. Nous avons fait des progrès dans le traitement des vieux comptes et dans la réduction des comptes clients par rapport aux recettes brutes, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre les niveaux obtenus par le passé (près de 4 %). Enfin, notre capacité de répondre aux demandes de renseignements téléphoniques accuse un retard sur le rythme de croissance de la charge de travail. Nous devons améliorer notre rendement par rapport aux normes de service

au public actuelles, et élargir la portée de ces normes pour y assujettir non seulement les demandes de renseignements téléphoniques, mais aussi les niveaux d'exactitude et d'accessibilité.

Grâce aux fonds accrus accordés par le Parlement, nous avons pu établir comme priorité l'amélioration du rendement dans tous ces secteurs. En outre, nous établissons des cibles claires pour tous les secteurs opérationnels des Services fiscaux qui vont au-delà des comparaisons d'une année à l'autre. Le cas échéant, nous inscrirons ces cibles dans notre cadre de mesure du rendement.

Pour ce qui est du deuxième thème sur le rendement de l'ADRC, « innover pour l'avenir », nous nous efforçons de transformer nos activités pour réaliser les objectifs d'amélioration du service et d'efficacité qui sont prévus dans notre Plan d'entreprise. Nous avons réalisé des progrès à cet égard en élargissant la prestation de services électroniques et en participant à l'élaboration d'une stratégie de service à l'échelle de l'Agence.

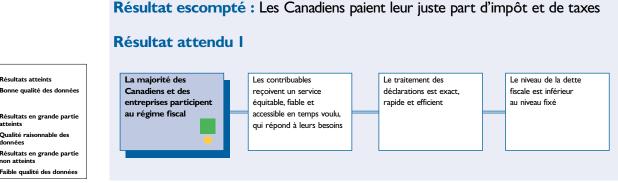
Cette évaluation de rendement général est fondée sur des données d'une qualité qui va de raisonnable à bonne et qui englobent des renseignements obtenus des systèmes d'information internes, de sources externes, d'échantillons choisis au hasard et ciblés, et d'estimations de la gestion.



## Détail de notre rendement

Notre explication de la façon dont notre rendement se rapporte aux deux résultats escomptés sera axée sur l'impôt sur le revenu, car il s'agit de la plus importante des sources de recettes que nous administrons. Lorsque les renseignements sont disponibles, nous présentons les résultats concernant le rendement pour les autres sources importantes de recettes en soulignant les succès notables et les points où il faut apporter des améliorations importantes.





#### Résultats atteints Bonne qualité des donnée Résultats en grande partie Oualité raisonnable des Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des donn

#### **Conclusion**

Bien que notre objectif général soit d'obtenir la participation de tous ceux qui doivent produire une déclaration de revenus et payer de l'impôt, il y aura toujours un certain nombre de cas d'inobservation involontaire ou délibérée. Selon nos indicateurs, la vaste majorité des Canadiens participent au régime fiscal.

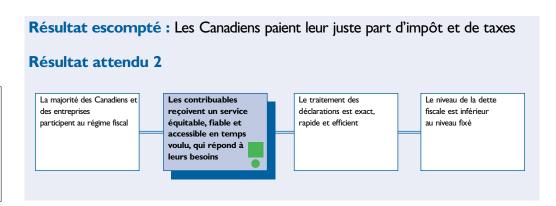
#### Faits saillants

Du total des recettes fédérales que nous percevons, environ 95 % sont versées sans que l'ADRC n'ait à prendre de mesures d'exécution directes. Les Canadiens font preuve d'un haut niveau d'observation en matière de production de déclarations et de versement. Bien qu'un grand nombre de Canadiens ne soient pas tenus par la loi de produire une déclaration de revenus, parce que leur revenu est inférieur au seuil à partir duquel ils doivent le faire, certains d'entre eux produisent une déclaration pour demander des prestations sociales, comme la prestation fiscale canadienne pour enfants et le crédit pour la TPS/TVH. Selon les statistiques les plus récentes, 91,8 % des Canadiens âgés de 18 ans et plus ont produit une déclaration de revenus au cours de la période de production des déclarations de 1999, un haut niveau d'observation si l'on tient compte du fait que les particuliers ne sont pas tous tenus de produire une déclaration. Le niveau d'observation en matière de versement par les particuliers a aussi été élevé cette même année, 94,4 % de tous les déclarants imposables ayant payé leur impôt à temps.

Le niveau d'observation a aussi été raisonnablement élevé chez les sociétés pendant l'année d'imposition 1999. Des 1,38 million d'entreprises canadiennes qui étaient constituées en sociétés pendant cet exercice, 1,18 million (environ 85,5 %) ont produit une déclaration de revenus des sociétés. Environ 494 000 de ces déclarations étaient imposables, et la plupart des sociétés qui les ont produites (environ 92 %) ont payé leur impôt à temps. Bien que nous ne soyons pas encore capables de mesurer précisément le niveau d'observation en matière de production et de versement pour la TPS/TVH, environ deux millions d'entreprises versent régulièrement plus de 60 milliards de dollars par année en paiements de TPS/TVH. Les résultats quoique peu fiables statistiquement — de nos vérifications par échantillonnage des voyageurs et des marchandises commerciales entrant au pays par voie terrestre ou aérienne indiquent un haut niveau d'observation de la législation douanière en matière de déclaration, fondement essentiel d'un versement approprié des droits et des taxes.

En ce qui touche l'inobservation involontaire ou délibérée, nous estimons que, d'après les preuves et prévisions disponibles et même si nos systèmes d'évaluation des risques ne portent pas sur toutes les questions d'observation, l'inobservation est généralement maintenue à un niveau relativement faible. Pour en savoir plus, on peut lire l'exposé sur notre deuxième résultat escompté (L'assiette fiscale est protégée) à la page 2-36.





# Résultats atteints Bonne qualité des données Résultats en grande partie atteints Qualité raisonnable des données Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données

#### Introduction

L'une des priorités essentielles de l'ADRC est de réaliser les objectifs du gouvernement fédéral concernant la prestation de services axés sur la clientèle. Environ 31 % des ressources de nos secteurs d'activité (presque 540 millions de dollars en 2000-2001) sont affectées au service à la clientèle. Le tableau 6 illustre nos principaux modes de prestation : services téléphoniques, formulaires et publications, services électroniques, service au comptoir et extension des services.

Tableau 6 : Principaux modes de prestation

Genre de service	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Nombre de demandes de renseignements téléphoniques	24,7 millions	25,6 millions	26,7 millions
Nombre de publications	plus de 900	plus de 900	plus de 900
Nombre de demandes d'accès au site Web de l'ADRC par mois au cours de la période de production des déclarations	S/O	I,2 million	3,5 millions
Service au comptoir	3,2 millions	2,7 millions	2,4 millions
Extension des services	360 séminaires pour les petites entreprises; manuel <i>Enseignons</i> <i>l'impôt</i> distribué à 3 100 enseignants et des cahiers de travail à 77 000 étudiants	300 séminaires pour les petites entreprises; manuel Enseignons l'impôt distribué à 3 000 enseignants et des cahiers de travail à 79 000 étudiants	800 séminaires pour les petites entreprises; manuel Enseignons l'impôt distribué à 4 300 enseignants et des cahiers de travail à 85 000 étudiants
Déclarations remplies par des bénévoles	l4 800 bénévoles 387 000 déclarations	I5 000 bénévoles 4I4 000 déclarations	l6 000 bénévoles 471 000 déclarations

#### Conclusion par rapport au résultat attendu

Nous croyons que, tout compte fait, les contribuables ont reçu des services accessibles, fiables et justes en temps opportun. Cependant, dans plusieurs cas, nous n'avons pas pu respecter un certain nombre de nos normes de service actuelles. Nous établirons des cibles supplémentaires et des points de référence en matière de rendement dans certains secteurs de service, notamment en établissant des normes de service au public pour l'accessibilité du service téléphonique. En outre, nous élargirons notre contrôle de la remise d'intérêts et de pénalités en vertu des dispositions en matière d'équité pour qu'il vise de façon plus systématique les renonciations.

#### Faits saillants

Réaction en temps opportun aux modifications législatives – Un aspect fondamental du service à la clientèle consiste à informer les contribuables, de façon efficace et en temps opportun, de l'incidence des modifications apportées à la loi. La période de production des déclarations de 2000 pour les particuliers a posé à l'ADRC le plus important défi de mise en œuvre en 25 ans, en raison de l'implantation de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) et de l'application des mesures annoncées dans l'exposé économique d'octobre 2000.

Les changements relatifs à l'ICSR, qui ont été adoptés par la Colombie-Britannique, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario pour l'année d'imposition 2000, donnent à ces provinces la latitude nécessaire pour définir leurs propres barèmes d'imposition, qui sont fondés sur le revenu imposable plutôt que sur un pourcentage de l'impôt fédéral de base. (Les autres provinces, sauf le Québec, ainsi que les territoires adopteront l'ICSR au cours de l'année d'imposition 2001). Ces changements ont été mis en œuvre à temps et sans problème important. Parmi les principaux défis qu'il a fallu relever, mentionnons :

- traiter plus de 36 millions d'éléments de données supplémentaires;
- élaborer un système de traitement compatible avec l'ICSR tout en maintenant le système « d'impôt sur l'impôt » actuel pour l'établissement des cotisations relatives aux déclarations de l'année courante et de l'année précédente;
- apporter des modifications importantes aux manuels, aux guides, aux formulaires, aux annexes, aux tables d'impôt et aux formules de retenue sur la paie.

Une autre activité importante a consisté à fournir aux employeurs des renseignements sur l'ICSR et à former les employés pour qu'ils puissent répondre aux demandes de renseignements téléphoniques.



Un certain nombre de modifications fiscales importantes, particulièrement en ce qui a trait aux gains en capital, ont également été annoncées dans l'exposé économique d'octobre 2000. Plusieurs modifications ont été appliquées immédiatement ou de façon rétroactive; par conséquent, leur mise en œuvre a été plus complexe. Nous avons apporté toutes les modifications à temps, et nous n'avons pas éprouvé de problèmes importants, malgré les délais très courts (quelques mois seulement) qui nous ont été imposés. Pendant cette période, nous avons dû analyser et définir les modifications proposées, en faire l'essai et les programmer, mettre à jour les systèmes nécessaires, communiquer les changements aux employés des bureaux locaux et au grand public, et donner la formation requise. Dans le cadre de ce travail, nous avons dû réviser de façon urgente les formulaires et les publications pour réaliser notre objectif d'effectuer les envois en nombre au début de janvier.

Rapidité, accessibilité et fiabilité du service à la clientèle – En plus de mettre en œuvre les dernières modifications législatives, nous nous sommes appuyés sur trois autres indicateurs clés pour évaluer notre rendement pour ce qui est de répondre aux besoins de nos clients.

#### I. Satisfaction générale de la clientèle

Nous obtenons la rétroaction des clients au moyen de sondages, de mises à l'essai auprès de groupes cibles, d'études de référence et de réunions de comités consultatifs d'intervenants et de partenaires. L'étude de référence sur l'ADRC effectuée en 2000 a indiqué que la plupart de nos clients étaient raisonnablement satisfaits du service qu'ils recevaient, même si certains étaient d'avis que le service n'était pas assez rapide ou que les publications n'étaient pas aussi claires et compréhensibles qu'elles devraient l'être. Plus particulièrement :

- 90 % des clients étaient d'avis que les employés de l'ADRC sont courtois;
- 85 % des clients étaient d'avis que les renseignements que nous fournissons sont exacts;
- 80 % des clients étaient d'avis que les employés sont bien renseignés et compétents;
- 72 % des clients étaient d'avis que le délai pour obtenir les renseignements ou bénéficier d'un service est acceptable;
- 66 % des clients étaient d'avis que les guides d'impôt et les publications de l'ADRC sont clairs et simples à comprendre.

Nous utilisons les résultats de ce sondage comme point de référence pour une analyse des tendances et pour l'établissement de cibles possibles pour l'amélioration de la prestation du service.

Le taux d'exactitude avec lequel les contribuables produisent leurs déclarations nous offre une autre façon de mesurer l'efficacité de nos activités d'information des contribuables et de prestation de services. Le Programme d'évaluation de la qualité des T1 mesure ce niveau d'efficacité au moyen d'un échantillon au hasard de déclarations de revenus des particuliers sur papier à l'étape de l'établissement de la cotisation initiale (entrée des données, correction des erreurs et limitation des cas à risque élevé). Nous savons, grâce à une analyse des erreurs qui touchent le montant de l'impôt, que le taux d'exactitude des clients est passé de 92,3 % en 1999-2000 à 93,9 % en 2000-2001. Il s'agit d'un niveau fort et stable d'exactitude des clients.

Nous mesurons aussi la satisfaction de la clientèle en ce qui a trait à l'agrément et à la modification des régimes de pension des employés, des régimes d'épargne-retraite, des fonds de revenu de retraite et d'autres régimes agréés semblables. Un sondage mené en novembre 2000 auprès des consultants

en régimes agréés a révélé que ceux-ci sont généralement satisfaits des services téléphoniques, mais qu'ils sont préoccupés par les délais d'exécution pour les demandes de renseignements faites par écrit et les examens initiaux des modifications. Nous nous efforcerons de raccourcir les délais d'exécution pour les demandes de renseignements faites par écrit au cours de la prochaine année et nous établirons des normes de service pour l'examen des rapports d'évaluation actuarielle concernant les modifications apportées aux régimes de pension.

#### II. Évaluation de la rapidité, de l'accessibilité et de la fiabilité par rapport aux normes de service au public et aux cibles internes

L'ADRC a établi des normes de service au public pour un certain nombre de secteurs des Services fiscaux (voir la pièce 1 à la page 2-57). Ces normes sont principalement axées sur la rapidité, alors que nos cibles internes portent sur la rapidité, l'accessibilité et la fiabilité. Des 26 normes de service au public pour les services fiscaux, la moitié concerne la prestation de services aux clients, et les autres portent sur le traitement des déclarations et l'examen des activités. Même si nous n'avons pas respecté toutes nos normes de prestation de services à la clientèle, nous avons atteint ou presque atteint 15 des 25 normes sur lesquelles nous avons des données en matière de rendement (sur les 26 normes de services au total), notamment pour le traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1), les décisions anticipées, les redressements demandés par les clients et l'examen des demandes relatives aux régimes de pension. Actuellement, nos normes de service au public ne touchent pas tous les modes de prestation importants, comme les lignes d'aide téléphonique. Nous nous efforcerons d'élargir la portée de ces normes en ce qui a trait à la rapidité et d'y ajouter l'exactitude et la fiabilité.

Voici notre rapport sur le rendement par mode de prestation principal par rapport à nos indicateurs de rendement internes et à nos normes de service au public, dans les cas où elles s'appliquent actuellement.

Demandes de renseignements téléphoniques – Un réseau téléphonique national 1 800 a été instauré en février 2000 à la fois pour les demandes de renseignements généraux et les demandes de renseignements des entreprises. Ce réseau a amélioré l'accessibilité en permettant d'acheminer les appels à l'un de nos 45 bureaux des services fiscaux partout au Canada, ce qui a contribué à l'élimination des disparités régionales et locales dans le service. Nous évaluons l'accessibilité téléphonique au moyens de deux mesures distinctes : la mesure de l'accessibilité des appels et la mesure de l'accessibilité des demandeurs (particuliers).

La mesure de l'accessibilité des appels permet d'évaluer le pourcentage d'appels téléphoniques auxquels on répond immédiatement, soit qu'ils sont transmis directement à un agent, soit qu'ils sont mis en garde (dans une « file d'attente ») en attendant qu'un agent soit disponible. Les « appels » comprennent chaque tentative qu'une personne fait pour nous joindre. Souvent, si une personne est incapable de nous joindre à la première tentative (signal de ligne occupée), elle appuiera de façon répétitive sur la touche de recomposition de son téléphone. Chaque tentative est comptée comme un appel aux fins de la mesure de l'accessibilité des appels. Par exemple, une personne appuiera peut-être trois fois sur la touche de recomposition avant de nous joindre. Ces tentatives sont comptées comme trois appels téléphoniques.



La mesure de l'accessibilité des demandeurs permet d'évaluer le pourcentage de personnes (demandeurs) qui joignent un agent ou qui sont mises en garde (dans une « file d'attente ») en attendant qu'un agent soit disponible. Si l'on reprend l'exemple précédent, une personne qui fait trois appels téléphoniques avant d'obtenir une réponse est comptée comme un seul demandeur.

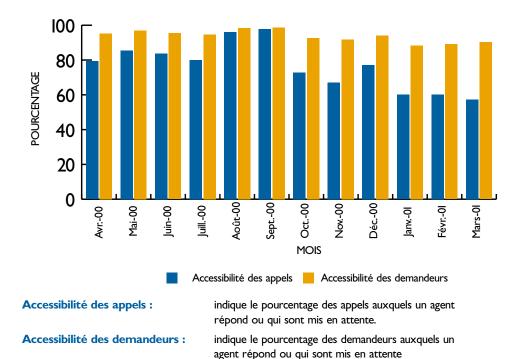
Au cours de l'année dernière, nous avons relevé notre objectif pour l'accessibilité des appels pour qu'il passe d'une plage allant de 40 % à 60 % à une plage allant de 80 % à 90 % pour les services téléphoniques de renseignements généraux et de renseignements aux entreprises. Nous avons atteint notre objectif pour les demandes de renseignements des entreprises, en atteignant un taux d'accessibilité des appels de 84 %, mais nous avons raté de peu notre objectif pour les demandes de renseignements généraux, en atteignant un taux d'accessibilité de 76 %. Dans l'ensemble, ces résultats représentent une amélioration importante par rapport à 1999-2000, où notre rendement avait été de 53 % pour les demandes de renseignements généraux et de 55 % pour les demandes de renseignements des entreprises. Pour ce qui est de l'accessibilité des demandeurs, au cours des deux dernières années, nous avons relevé notre objectif de 60 % à une plage allant de 90 % à 95 % pour les services téléphoniques de renseignements généraux et de renseignements aux entreprises. Nous avons atteint notre objectif pour les deux genres de services en 2000-2001 en atteignant des taux d'accessibilité des demandeurs de 93 % et de 95 % respectivement.

Pour ce qui est de la rapidité de la prestation du service, l'objectif pour les demandes de renseignements généraux et les demandes de renseignements des entreprises est de répondre à 80 % des appels dans un délai de deux minutes, une fois qu'ils sont placés dans une file d'attente. Notre rendement a été légèrement inférieur à cet objectif pour les demandes de renseignements généraux (75 %) et les demandes de renseignements des entreprises (79 %).

Nous avons amélioré notre rendement pour les demandes de renseignements téléphoniques malgré les défis que nous a posés l'intégration de l'ICSR et de plusieurs programmes provinciaux. Cependant, l'accessibilité des appels téléphoniques au cours des périodes de pointe continue d'être un problème pour les particuliers (tableau 7). Pour mieux répondre à la demande, nous avons prolongé les heures de service téléphonique au cours de la période de production des déclarations, et nous cherchons des moyens d'acheminer plus efficacement les appels aux agents libres. Nous avons mis en place des services téléphoniques automatisés 24 heures sur 24, qui offrent des renseignements rapides et exacts — tant de nature générale que propres à des comptes particuliers — pour les demandes de renseignements simples. Notre expérience du nouveau service 1 800 en 2000-2001 devrait nous permettre de prévoir avec plus d'exactitude la demande de service au cours de la période de pointe en 2001-2002, et d'y répondre.

Tableau 7 : Accessibilité mensuelle pour les demandes de renseignements généraux

du I er avril 2000 au 31 mars 2001



Afin d'évaluer **l'exactitude** et la **fiabilité** du service téléphonique, l'ADRC fait appel à une entreprise indépendante pour contrôler la qualité des réponses aux demandes de renseignements téléphoniques. Nous mesurons l'exactitude sur 12 mois des réponses aux demandes de renseignements téléphoniques, par rapport aux années passées. Un indice de référence de « 100 », auquel peuvent être comparées les améliorations annuelles, a été établi pour notre secteur d'activité des demandes de renseignements généraux et pour notre secteur d'activité du guichet d'affaires. Pour les demandes de renseignements généraux, la valeur de référence de 100 a été établie en 1996-1997, soit l'exercice au cours duquel il y a eu mobilisation pour augmenter les niveaux d'exactitude. Pour le guichet d'affaires, la valeur de référence de 100 a été établie en 1997-1998, soit le premier exercice au cours duquel une mesure du rendement a été effectuée pour ce secteur d'activité. Comparée à la valeur de référence de 100, la valeur de l'indice pour les demandes de renseignements généraux est passée à 133,3 en 2000-2001, et celle de l'indice pour les demandes de renseignements des entreprises, à 136,7.

Formulaires et publications – L'ADRC fournit plus de 900 formulaires et guides aux particuliers, aux entreprises et aux mandataires de l'État. Nous consacrons beaucoup d'efforts à clarifier et à simplifier nos publications. Environ les deux tiers des clients ayant participé à l'étude de référence menée en 2000 se sont dits satisfaits de nos publications. Les sondages futurs nous permettront de suivre les progrès que nous réaliserons dans ce domaine.

Aide électronique – Une nouvelle tendance dans le service aux contribuables consiste à offrir de l'aide par voie électronique, y compris par Internet. Au cours de la période de production de 2000-2001, quelque 3,5 millions de demandes d'accès par mois ont été faites à la partie de notre site Web portant sur l'impôt, comparativement à seulement 1,2 million de demandes d'accès au cours de l'année précédente. Les utilisateurs peuvent télécharger presque tous les formulaires et toutes les publications de l'ADRC à partir de notre site. Celui-ci comporte aussi une version en direct de notre Système électronique de renseignements par téléphone (SERT), qui est accessible 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Au cours de ses trois mois d'activité durant la période de production de 2001, ce service a reçu plus d'un million de demandes d'accès. Pour les entreprises, une version en direct de notre Service de renseignements aux entreprises (SRE) offre des renseignements fiscaux de base concernant l'exploitation d'une entreprise.

Service au comptoir – En 2000-2001, nous avons fourni de l'aide à 2,4 millions de contribuables au comptoir. Nous ne pouvons pas actuellement mesurer avec fiabilité notre rendement général par rapport à notre norme de service, soit une période d'attente de 20 minutes pour l'aide au comptoir (sauf au cours des périodes de pointe). Cependant, l'examen d'un échantillon de 10 bureaux des services fiscaux qui ont du matériel automatisé pour la surveillance des périodes d'attente indique que le délai d'attente moyen est de moins de 10 minutes. Les fiches de cotation nous aident aussi à évaluer les périodes d'attente : 86 % des clients qui ont rempli une telle fiche ont indiqué que leur délai d'attente était de moins de 20 minutes.

Deux autres secteurs à haute visibilité pour les contribuables sont les régimes enregistrés et les organismes de bienfaisance enregistrés.

Régimes enregistrés – L'ADRC est chargée d'enregistrer (ou d'agréer) et de modifier les régimes de pension, les régimes d'épargne-retraite et d'autres régimes semblables. En 2000-2001, nous avons traité 1 322 demandes d'agrément de régimes de pension, 15 048 modifications de régimes de pension et 4 195 demandes d'enregistrement et de modification pour des régimes d'épargne-retraite et des fonds enregistrés de revenu de retraite. Comme l'indique la pièce 1, nous avons dépassé 80 % du temps notre norme pour les examens, soit un délai maximum de 180 jours, et notre rendement réel a été de 89 %. Cependant, 80 % du temps, nous n'avons pas atteint la cible établie pour le traitement des demandes relatives aux régimes enregistrés d'épargne et aux fonds de revenu de retraite, soit un délai de 60 jours : notre rendement réel a été de 68 % et de 78 % respectivement. Pour les régimes de revenu différé, nous n'avons pas respecté notre norme, soit de répondre aux demandes de renseignements faites par écrit dans un délai de 60 jours (la cible est de 80 %, mais le rendement réel a été de 68 %). Nous nous efforcerons d'améliorer le rendement dans ces secteurs et d'élargir la portée des normes de service au public pour qu'elles incluent les examens des rapports d'évaluation actuarielle pour les modifications de régimes de pension.

Enregistrement des organismes de bienfaisance – L'ADRC administre également un programme national pour l'enregistrement des organismes de bienfaisance aux fins de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et, en 2000-2001, il y avait environ 78 000 organismes de bienfaisance enregistrés. Bien que nous n'ayons pas de normes de service pour les demandes de renseignements téléphoniques des organismes de bienfaisance et du public, nous tentons d'y répondre dans un délai de deux minutes, 90 % du temps. L'année dernière, nous avons atteint cette cible 86 % du temps. En ce qui a trait au traitement des demandes à temps et aux réponses à donner aux demandes de renseignements, nous avons amélioré notre rendement de façon marquée depuis 1998-1999. Les demandes simples sont traitées dans un

délai de trois semaines, soit une amélioration par rapport au délai de trois mois en 1998-1999. Les demandes plus complexes sont traitées dans un délai de 28 semaines, soit une amélioration par rapport au délai antérieur de huit mois. L'une de nos principales priorités en 2000-2001 était de réduire l'accumulation des demandes d'enregistrement d'organismes de bienfaisance. En 2000-2001, l'inventaire a été réduit de 14 %.

#### III. Mesure de l'équité des principaux programmes

Nous mesurons l'équité dans trois domaines : les redressements avantageux, l'annulation des intérêts et des pénalités ou la renonciation à ceux-ci, ainsi que les décisions et interprétations.

Redressements avantageux – Pour que le service soit équitable, il faut que les erreurs soient corrigées lorsque les contribuables ont payé plus que leur juste part. Nous utilisons des programmes informatiques de contrôle d'erreurs à l'étape du traitement des déclarations afin de relever et de corriger les déclarations concernées avant qu'elles ne fassent l'objet d'une cotisation. Bien que nous n'ayons pas de statistiques sur la fréquence et l'importance des redressements faits à cette étape, de nombreux changements sont apportés au nom des contribuables qui ont déclaré trop de revenus ou qui n'ont pas demandé les déductions appropriées. À une étape ultérieure, nous comparons les montants déclarés pour certaines déductions aux renseignements provenant de tiers dans le cadre de notre programme de rapprochement des T1. Au cours de 2000-2001, 258 000 particuliers ont reçu 56,2 millions de dollars de redressements avantageux, ce qui représente une augmentation importante par rapport à l'année précédente, où 201 000 clients avaient reçu 38,4 millions de dollars grâce à ce programme.

Annulation des pénalités et des intérêts ou renonciation à ceux-ci – Pour qu'il y ait équité, les décisions que nous rendons concernant l'annulation des intérêts et des pénalités ou la renonciation à ceux-ci, en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, doivent être transparentes et appliquées de façon uniforme. Les dispositions en matière d'équité nous permettent d'aider les clients à régler les problèmes qui se posent sans qu'il y ait eu faute de leur part. Nous pouvons aussi faire preuve de bon sens lorsque nous traitons avec des clients qui, en raison d'une situation fâcheuse ou de circonstances indépendantes de leur volonté, ne peuvent pas respecter nos lignes directrices ni se conformer aux lois que nous appliquons. Le tableau suivant indique les montants visés par une annulation ou une renonciation l'année dernière, de même que le nombre de comptes touchés.

Montants visés l'année dernière (à l'échelle de l'ADRC)		Comptes clients touchés	
Renonciations (montant estimatif)	I40 M \$	I 905 653	
Annulations (montant réel)	70 M \$	36 040	

**Remarque :** Des 210 millions de dollars ayant donné lieu à une annulation ou à une renonciation, 185 millions étaient attribuables au secteur d'activité des Services fiscaux, et le reste était en grande partie attribuable au secteur d'activité des Appels.

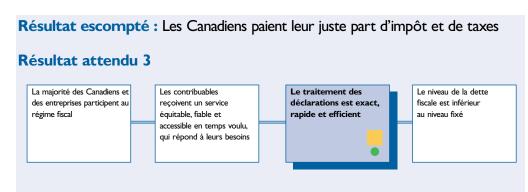


En 2000-2001, environ 60 000 clients ont présenté une demande d'annulation d'intérêts ou de pénalités; 36 040 de ces demandes ont été acceptées. Quelque 11 000 autres demandes de renonciation aux pénalités nous sont parvenues avant leur évaluation. On estime au total à 185 millions de dollars les sommes qui ont fait l'objet d'une annulation ou d'une renonciation (y compris les renonciations automatisées, dans certains cas) dans les bureaux des services fiscaux. Nous ne disposons pas d'un outil systémique d'examen à l'échelle nationale qui nous permettrait de surveiller et de confirmer les décisions. Toutefois, à des fins d'uniformité, nous fournissons à tous nos agents des outils et des lignes directrices qui leur servent de paramètres pour la prise de décisions, avec l'appui du comité sur l'équité en place dans la plupart des bureaux. Ces comités offrent aux contribuables un second examen, s'ils estiment que le pouvoir discrétionnaire n'a pas été exercé comme il se doit. Le secteur d'activité des Appels mettra en œuvre, en 2001-2002, un programme général de contrôle de la qualité pour tous les secteurs d'activité. Dans le cadre de cette mesure, les bureaux des services fiscaux examineront des moyens de mettre en place un processus de contrôle systématique permettant de confirmer l'uniformité des décisions prises par les bureaux locaux en ce qui concerne l'annulation des intérêts et des pénalités.

Décisions et interprétations – Une autre façon pour nous d'offrir un service juste, responsable et fiable, qui répond aux besoins des clients, est de fournir des décisions et des interprétations anticipées en matière d'impôt et de TPS/TVH. Celles-ci permettent aux clients de savoir à l'avance l'incidence de certaines mesures sur l'impôt sur le revenu ou la TPS/TVH qu'ils auront à payer. En 2000-2001, nous avons fourni 2 750 interprétations en matière d'impôt sur le revenu et répondu à 22 450 demandes de renseignements téléphoniques, dépassant ainsi nos cibles dans les deux secteurs. Nous avons fourni 303 décisions en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de moins de 60 jours. Pour les décisions en matière de TPS/TVH, nous avons répondu à 139 000 demandes de renseignements téléphoniques. Nous avons répondu à 53 % des demandes d'interprétation et de décision faites par écrit dans un délai de 45 jours, avec un taux d'exactitude de 92 %, et nous avons récemment établi une nouvelle norme de service dans ce domaine.







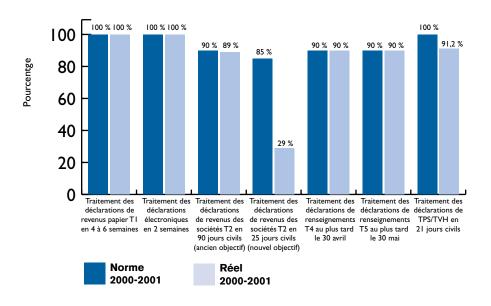
#### **Conclusion**

Nous estimons que notre traitement des déclarations de revenus des particuliers est précis, efficace et rapide. En ce qui concerne les déclarations de revenus des sociétés, notre rendement sur 12 mois s'est amélioré depuis que nous avons instauré un nouveau système de traitement, mais nous travaillons toujours à atteindre notre nouvel objectif de rapidité.

#### **Faits saillants**

Les contribuables sont en droit de s'attendre à un traitement précis, efficace et rapide de leurs déclarations. Nous avons respecté nos normes de rapidité pour toutes les principales déclarations de revenus, sauf les déclarations de revenus des sociétés et les déclarations de TPS/TVH. Nous avons augmenté le nombre d'options de production par voie électronique pour les particuliers et les sociétés, ce qui nous a permis de réduire les coûts de traitement et d'améliorer la précision.

Tableau 8 : Rapidité du traitement des déclarations selon les normes Normes par rapport au réel en 2000-2001



Déclarations de revenus des particuliers – Pour mieux servir les contribuables canadiens, nous avons augmenté le nombre d'options de production. Il y a moins de 10 ans, tous les particuliers devaient produire leur déclaration de revenus sur papier. Aujourd'hui, presque tous les Canadiens ont la possibilité de produire une déclaration en utilisant l'une des trois différentes méthodes de production par voie électronique : fournisseur de services électroniques (TED), téléphone (IMPÔTEL) ou Internet (IMPÔTNET). Bien que le financement global pour les Services fiscaux ait augmenté en 2000-2001 pour passer à 1,75 milliard de dollars, une partie importante de ce budget (150 millions de dollars au cours des quatre dernières années seulement) a été consacrée à la prestation de services électroniques et à la restructuration de notre système de traitement des déclarations des sociétés pour qu'il puisse traiter les données transmises électroniquement. Les options électroniques sont de plus en plus populaires — en 2000-2001, 31,5 % de toutes les déclarations T1 ont été produites par voie électronique, contre 25,4 % en 1998-1999. Les méthodes de production par voie électronique permettent un traitement plus rapide, plus efficace et plus précis des déclarations. Le temps moyen de traitement des déclarations électroniques était de deux semaines en 2000-2001, ce qui est conforme à notre norme de service. Par contre, pour les déclarations papier, il était de quatre semaines, soit une semaine de moins que l'année précédente, ce qui est conforme à notre norme de service qui est de quatre à six semaines pour ces déclarations.

En plus d'un service plus rapide, les autres avantages de la production par voie électronique sont la réduction des coûts de traitement et l'amélioration de la précision des déclarations et du traitement. En particulier :

- des contrôles de validité en amont avertissent les déclarants par voie électronique d'erreurs possibles;
- les déclarations électroniques sont déjà informatisées, ce qui élimine la possibilité d'erreurs de saisie et réduit les coûts de traitement;
- les déclarations produites par voie électronique font économiser chaque année des kilomètres d'étagères, et permettent de réduire les coûts associés aux immeubles, à l'entretien et au personnel pour le transport et l'entreposage de millions de déclarations papier et l'accès à ces déclarations.

Le service IMPÔTNET a été offert aux Canadiens pour la première fois au cours de l'année d'imposition 2000. En 2000-2001, le nombre de contribuables qui ont choisi d'utiliser IMPÔTNET s'élevait à plus de 894 000, dépassant ainsi du tiers notre objectif de participation. Les opinions qui ont été exprimées sur ce service dans notre sondage auprès des utilisateurs étaient quasi unanimes — presque 100 % des répondants ont indiqué qu'ils utiliseraient à nouveau le service. Les clients qui ont recouru à IMPÔTNET ont suggéré plusieurs améliorations, que nous évaluerons pour la prochaine année de traitement. Compte tenu du taux de participation au programme au cours de 2000-2001, nous nous pencherons également sur la façon de dépasser notre objectif de participation au cours des années d'imposition à venir.

Par ailleurs, nous avons récemment mis à l'essai un programme appelé « IMPÔTNET pour les professionnels de l'impôt » pour la période de production de 2001. Toutefois, étant donné les limites du système, le taux de participation a été beaucoup plus bas que nous ne l'avions prévu au départ. Seules quelque 20 000 déclarations ont été produites à l'aide de cette méthode en 2000-2001. Nous élaborons actuellement des exigences fonctionnelles en vue d'instaurer des fonctions qui correspondent davantage aux préférences des professionnels de l'impôt.

La participation au programme de la TED a continué de croître au fil des années, mais la participation au programme IMPÔTEL a baissé d'environ 2,6 % entre 1999-2000 et 2000-2001. Voici quelques facteurs qui ont contribué à ce changement : d'anciens utilisateurs d'IMPÔTEL l'ont délaissé au profit du service IMPÔTNET; l'accès téléphonique à la ligne d'aide d'IMPÔTEL n'était pas conforme aux attentes; et une modification législative (paiements forfaitaires rétroactifs trimestriels) a empêché certains de nos clients habituels d'utiliser le service.

Nous essayons de traiter les déclarations le plus rapidement possible tout en maintenant un faible taux d'erreur. Pour 2000-2001, nous avons atteint notre objectif interne de traiter dans un délai de 28 jours 98 % de toutes les déclarations T1 produites à temps. Malgré la complexité de plus en plus élevée de la charge de travail, le taux d'erreur dans le traitement de ces déclarations demeure relativement peu élevé. Le programme d'évaluation de la qualité des T1 permet de mesurer les erreurs, au stade de l'établissement des cotisations initiales, dans un échantillon aléatoire de déclarations papier traitées. Environ 3,1 % de ces déclarations contenaient une erreur de traitement qui a influé sur le montant d'impôt pour 2000-2001, ce qui constitue une augmentation négligeable du point de vue statistique par rapport à l'année précédente.

**Déclarations des sociétés** – Notre nouveau système pour le traitement des déclarations de revenus des sociétés (CORTAX) a été mis en œuvre en octobre 2000. En raison de problèmes de transition non prévus, nous avons subi des retards importants dans le traitement des déclarations. Cela nous a empêchés de respecter notre nouvelle norme, soit de traiter dans un délai de 25 jours 85 % de toutes les déclarations de revenus des sociétés et de tous les redressements demandés par les contribuables, et dans un délai de 50 jours les 15 % restants. En fait, nous n'avons pu traiter au cours de la période d'octobre 2000 à mars 2001 que 29 % des déclarations dans un délai de 25 jours. Le tableau ci-dessous indique notre rendement.

#### Traitement des déclarations de revenus par rapport aux normes

Nous accomplissons des progrès en ce qui concerne le règlement du problème du travail en retard, et nous apportons des changements systémiques qui amélioreront davantage l'efficacité du traitement.

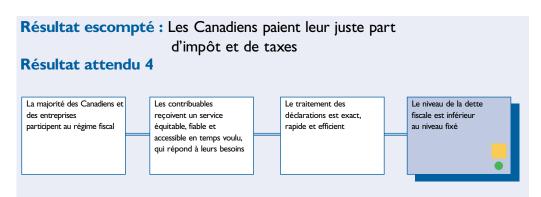
Norme	Rendement en	Rendement en	Rendement en	Nouvelle
précédente	1998-1999	1999-2000	2000-200I	norme
90 % des déclarations traitées dans un délai de 90 jours	80 % des déclarations traitées dans un délai de 90 jours	50 % des déclarations traitées dans un délai de 90 jours	89 % des déclarations traitées dans un délai de 90 jours	85 % des déclarations traitées dans un délai de 25 jours (15 % restants dans un délai de 50 jours)

Le système CORTAX a grandement amélioré l'accès aux données par Statistique Canada, le ministère des Finances et les secteurs de programmes de l'ADRC. Il comprend une option de production électronique (TED des sociétés) qui a été élaborée en partenariat avec l'Alberta et l'Ontario pour appuyer la production de déclarations pour nos clients communs.

Pour les déclarations de TPS/TVH, nous n'avons pas atteint notre objectif de traiter 100 % des déclarations dans un délai de 21 jours. En effet, 91,2 % des déclarations ont été traitées, une légère baisse par rapport à l'année précédente, où 93,9 % des déclarations avaient été traitées. Nous travaillons à améliorer notre rendement dans ce secteur.







#### **Conclusion:**

Nous avons accompli des progrès dans le traitement des vieux comptes et dans la réduction des comptes clients par rapport aux recettes brutes, mais il faut accroître nos efforts pour atteindre les niveaux inférieurs obtenus au cours des années passées (près de 4 %).

#### Faits saillants

Environ 17 % du budget des Services fiscaux (289 millions de dollars) est consacré au recouvrement des recettes.

Le rôle principal de notre programme des comptes clients est de veiller au paiement effectif des impôts établis qui ne sont pas contestés. En 2000-2001, notre inventaire total de comptes clients se chiffrait à 13,91 milliards de dollars (soit 4,69 % des recettes brutes), comparativement à 12,97 milliards (soit 4,72 %) l'année précédente. La réduction des comptes clients aux niveaux des années antérieures (près de 4 % des recettes brutes) s'est révélée un défi difficile à relever pour l'ADRC. Nous allons revoir et réévaluer l'objectif de 4 %, qui remonte à 1995, pour qu'il demeure pertinent. Le cas échéant, d'autres indicateurs de rendement seront élaborés aux fins d'une évaluation plus précise des résultats en ce qui concerne les comptes clients.

En 2000-2001, malgré l'affectation de 414 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires, nous n'avons pu traiter les comptes de recouvrement (production) au même rythme que nous recevions de nouveaux comptes (arrivages). Cette situation s'est produite même si les arrivages étaient moins nombreux que l'année précédente. En outre, en raison surtout des retards dans le traitement des déclarations T2, nous n'avons pu recouvrer que 91,6 % des sommes additionnelles dues (ou 687 des 750 millions de dollars attendus) avec les ETP supplémentaires. D'ordinaire, les mesures de recouvrement pour les nouveaux arrivages de déclarations T2 font recouvrer des sommes importantes.

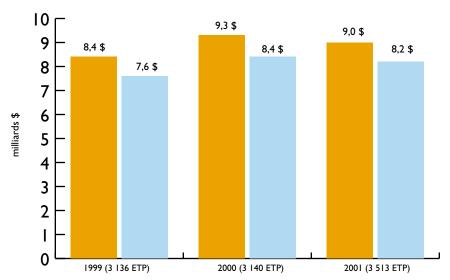
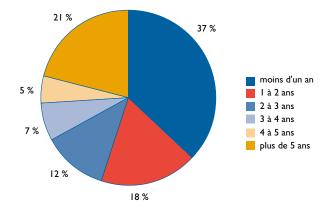


Tableau 9 : Activités de recouvrement - Arrivages et production

Compte tenu de la diminution des arrivages et des ETP supplémentaires, nous avons consacré une plus grande partie de nos activités de recouvrement aux comptes les plus anciens et les plus complexes, qui demandent plus de temps, et pour lesquels les recouvrements sont plus difficiles à effectuer. Par conséquent, ce qu'il en coûte à l'ADRC pour recouvrer 1 000 \$ en comptes clients est passé de 15 \$ en 1999-2000 à 18 \$ en 2000-2001.

Malgré l'intensification des activités de recouvrement en 2000-2001, l'ancienneté des comptes clients en inventaire à recouvrer dans les bureaux des services fiscaux continue de poser problème. Comme l'indique le tableau 10, au 31 mars 2001, 37 % de notre inventaire remontait à moins d'un an, 18 % entre un et deux ans, 12 % entre 2 et 3 ans et 21 % à plus de cinq ans. Au cours de la dernière année, nous avons consacré davantage d'énergie à cette dernière catégorie. Si l'on compare d'une année à l'autre, le pourcentage des créances irrécouvrables radiées était de 10,6 % (1,48 milliard de dollars) en 2000-2001, et de 7,5 % (980 millions de dollars) en 1999-2000.



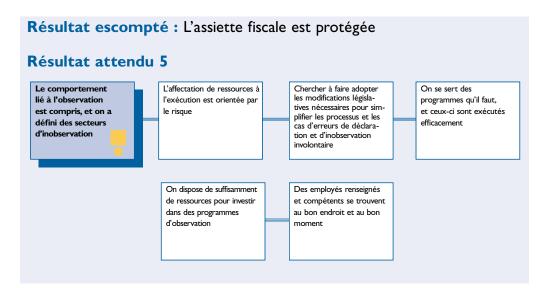




L'ensemble des recouvrements représentait 2,7 % des recettes brutes en mars 2001, comparativement à 3,1 % l'année précédente. Nous élaborons actuellement une stratégie globale en vue de réduire plus efficacement le nombre de comptes clients. À l'aide de processus technologiques de plus en plus automatisés, nous recouvrons les nouvelles créances plus rapidement, ce qui nous aide à réduire les risques liés au recouvrement des créances dans des comptes plus anciens.







#### **Conclusion**

Nous croyons avoir franchi des étapes importantes au cours des dernières années pour ce qui est de mesurer et de comprendre l'inobservation, et ce, malgré la nécessité de consacrer une grande partie des ressources aux charges de travail obligatoires. Cependant, il nous manque toujours des connaissances dans des secteurs importants. Des initiatives, comme notre nouveau Programme de vérifications aléatoires pour les déclarations des sociétés, commencent à combler certaines de ces lacunes.

#### Faits saillants

La tâche qui consiste à mesurer l'inobservation des lois fiscales et à en comprendre les causes sousjacentes est à la fois extrêmement difficile et très importante pour les administrations fiscales du monde entier.

Pour en savoir plus long sur les comportements d'observation, nous analysons de nombreuses sources d'information. Les programmes de validation et de vérification aléatoires indiquent le niveau d'inobservation pour des points de fiscalité ou des industries en particulier. Dans le cadre du programme de revue du traitement pour les déclarations de revenus des particuliers, nous vérifions des échantillons aléatoires de déclarations dans lesquelles divers crédits et déductions sont demandés. Nos échantillons ne sont pas suffisants pour nous indiquer de façon fiable dans quelle mesure ces montants sont gonflés par rapport à l'ensemble des déclarations. Cependant, nous pouvons faire une estimation fiable des taux d'inobservation. Le taux global d'inobservation pour les éléments vérifiés était de 7,2 % en 1999-2000. Ce taux est resté relativement inchangé au cours des dernières années, ce qui indique que notre programme arrive à contenir l'inobservation suffisamment pour qu'elle reste à des niveaux relativement bas.

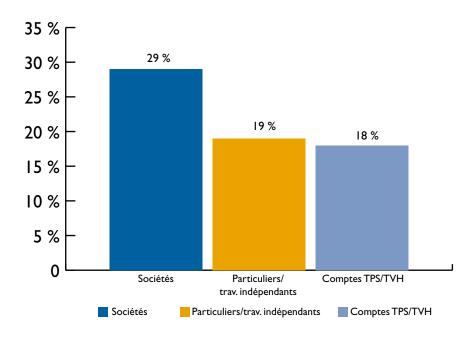
Cependant, certains éléments de revenus et de déductions dans les déclarations des particuliers dénotent une tendance marquée. Par exemple, selon notre échantillonnage, le taux de redressement lié aux demandes de déductions pour les résidents de régions éloignées a augmenté au cours des dernières années. Pour renverser cette tendance, nous avons fait passer le nombre d'examens de demandes de

cette déduction d'environ 12 000 en 2000, à près de 19 000 en 2001, et nous avons pris des mesures pour cibler plus efficacement les demandes non fondées. En plus de modifier nos taux de validation en fonction des tendances observées, nous communiquons avec les clients en vue de réduire le nombre de demandes abusives.

Nous fournissons régulièrement des listes des erreurs courantes à notre Direction des services à la clientèle et à l'association des agents TED pour les informer des points problématiques. Nous essayons aussi de voir si nous pouvons réduire le taux d'erreur en améliorant nos formulaires et nos guides d'impôt.

Le Programme de vérifications aléatoires (impôt sur le revenu et TPS/TVH) mesure l'observation dans des secteurs de l'industrie et des groupes de la population en particulier. En 2000-2001, la deuxième année du programme, nous avons mis l'accent sur la mesure des taux d'inobservation parmi les déclarants de la TPS/TVH et les sociétés. La vérification de comptes sélectionnés de façon aléatoire nous permet de produire des mesures statistiquement valides des taux d'inobservation dans la population dont nous avons tiré un échantillon. Nous prendrons ces taux comme points de départ pour évaluer les tendances d'observation au fil du temps. De plus, le programme aide déjà à mesurer l'efficacité des systèmes nationaux d'évaluation des risques, et à mieux comprendre les principaux enjeux que pose l'inobservation.

Pour évaluer le risque global d'inobservation dans un secteur donné de la fiscalité et les risques propres à des points de fiscalité particuliers, l'ADRC a mis au point un système national d'évaluation des risques. Ce système intègre des données utiles pour déceler l'inobservation au moyen d'une base de connaissances découlant de l'expérience de spécialistes en vérification d'un bout à l'autre du Canada. Même si le système ne tient pas compte de tous les problèmes d'observation, le tableau qui suit donne une estimation générale du pourcentage des comptes clients qui présentent un risque important d'inobservation.



Nous menons aussi des sondages en vue de mieux comprendre les comportements d'observation des lois et des règlements. Un récent sondage de référence a révélé ce qui suit :

- 71 % des répondants sont d'accord pour dire que, si certains contribuables ne paient pas leur juste part d'impôt, le reste des contribuables doivent payer davantage;
- deux répondants sur trois croient que, pour décourager l'inobservation, l'ADRC devrait avoir recours davantage aux vérifications et aux pénalités;
- deux répondants sur trois croient qu'il est probable que les personnes qui ne paient pas leur juste part d'impôt se fassent prendre;
- au moins 61 % des répondants croient que, dans l'ensemble, l'ADRC fait un bon travail.

Ces données nous donnent un point de référence pour mesurer les résultats des sondages futurs, ce qui nous permettra d'évaluer dans quelle mesure nous réglons efficacement les problèmes d'observation.

Dans le cas des très grandes sociétés, l'ADRC maintient une présence de vérification constante, ce qui constitue une source d'information sur les tendances d'observation dans ce secteur de la population des entreprises.

Une équipe de spécialistes en vérification de l'ADRC travaillant dans diverses parties du Canada a été formée récemment en vue d'améliorer notre capacité d'évaluer les risques d'observation liés aux sociétés. L'équipe, qui a relevé 30 questions clés relatives à l'inobservation dans les entreprises, participe à l'élaboration de critères pour que les cas soient sélectionnés en fonction de ces questions, et que des mesures d'exécution correctives soient prises en conséquence. Nous travaillons aussi en étroite collaboration avec des associations industrielles et participons à des comités consultatifs en vue d'améliorer notre compréhension mutuelle des questions d'observation dans des industries données. Par exemple, en 2000-2001, notre spécialiste en services de santé a travaillé avec l'Association canadienne des soins de santé pour élaborer un cadre permettant de relever, de comprendre et de régler les problèmes d'observation liés à la fiscalité dans le secteur de la santé.

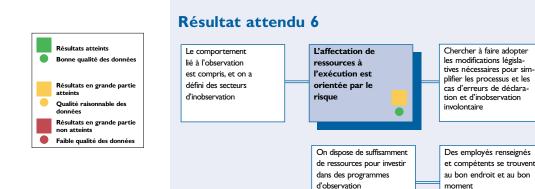


On se sert des

efficacement

programmes qu'il faut,

et ceux-ci sont exécutés



#### **Conclusion**

Nous croyons que nos systèmes d'évaluation des risques sont généralement efficaces pour ce qui est de déceler les déclarations les plus à risque en vue des activités de validation et d'exécution. Cependant, nous devons continuer de nous améliorer pour que nos ressources d'observation soient distribuées efficacement dans les divers secteurs de programme. Comme il est expliqué ci-dessous, nous élaborons actuellement une infrastructure visant à améliorer les procédures de gestion des risques d'une façon intégrée.

#### **Faits saillants**

L'ADRC concentre la plus grande partie de ses activités de revue et d'exécution sur les secteurs les plus à risque. Cette stratégie assure un régime fiscal plus équitable, permet de recouvrer des recettes plus importantes et allège le fardeau des contribuables honnêtes.

Résultat escompté : L'assiette fiscale est protégée

Programme de rapprochement T1 – Dans le cadre ce programme, nous comparons les montants indiqués pour un ensemble d'éléments de revenus et de déductions dans les déclarations de revenus des particuliers aux montants indiqués sur les feuillets de renseignements fournis par des tiers. Lorsque nous découvrons des écarts considérables, nous examinons la déclaration et prenons les mesures correctives nécessaires. Cette pratique encourage l'observation de deux façons. D'une part, les feuillets de renseignements que les contribuables reçoivent aident à préciser les montants qui doivent être indiqués dans les déclarations. D'autre part, les contribuables qui pourraient être tentés de ne pas observer la loi voient que les montants qu'ils indiquent dans leur déclaration feront l'objet d'un rapprochement avec les montants indiqués sur les feuillets de renseignements, ce qui les dissuade de déclarer intentionnellement des montants inexacts.

Par conséquent, les taux d'observation ont tendance à être élevés pour les éléments de revenus et de déductions qui sont visés par le programme de rapprochement T1. Par exemple, en 2000-2001, environ 2 % des clients ont demandé que des redressements soient faits aux salaires et traitements qu'ils

avaient déclarés. Lorsque les contribuables font des erreurs dans leur déclaration, le programme nous permet de cibler efficacement leur déclaration pour examen. En 2000-2001, nous avons revu 1,4 million de déclarations qui semblaient comporter des écarts donnant lieu à un montant d'impôt trop bas, ce qui nous a permis de recouvrer 378 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires. De plus, la composante du programme de rapprochement qui porte sur les redressements avantageux pour le client a permis de corriger dans 258 000 déclarations des montants d'impôt payés en trop pour une valeur de 56,2 millions de dollars.

**Programmes de validation** – Le programme de rapprochement T1 ne vise pas beaucoup d'éléments de crédit et de déduction dans une déclaration. Pour vérifier que ces autres éléments sont déclarés comme il se doit, nous avons deux grands programmes en place, soit le programme de revue du traitement et le programme de validité de confiance. Nous sélectionnons d'abord, pour validation, des échantillons de déclarations dans lesquelles sont demandés un ou plusieurs éléments de crédit ou de déduction. Après la première étape du traitement, le programme de revue du traitement cible pour examen les déclarations qui risquent de nécessiter un redressement. Dans le cadre du programme de validité de confiance, un examen initial est effectué pour les déclarations qui sont les plus susceptibles de nécessiter des redressements considérables des crédits et déductions demandés.

Nous nous servons des résultats de l'échantillonnage aléatoire que nous faisons dans le cadre du programme de revue du traitement pour élaborer des critères de sélection pour le programme de validité de confiance et pour l'échantillonnage en fonction de l'observation que nous faisons dans le cadre du programme de revue du traitement. Si l'on compare les résultats obtenus en 1999-2000 pour le programme de validité de confiance et pour l'échantillonnage en fonction de l'observation avec les résultats obtenus pour l'échantillonnage aléatoire, il semble que nos critères de ciblage sont généralement efficaces. Pour l'ensemble des éléments de crédit et de déduction assujettis à des examens aléatoires ou à des examens ciblés, le taux de redressement pour les examens ciblés était presque deux fois plus élevé que pour les examens aléatoires (19 % par rapport à 10 %). De plus, le redressement moyen pour les examens ciblés était de 126 \$, comparativement à 38 \$ pour les examens aléatoires.

Les résultats présentés dans le tableau 11 indiquent que le redressement moyen pour les examens effectués dans le cadre du programme de validité de confiance était de 248,00 \$ en 1999-2000, comparativement à 126,07 \$, pour le programme de revue du traitement. Nous pouvons donc supposer que, de façon générale, nos critères pour sélectionner les déclarations les plus à risque ou les plus suspectes à partir d'un examen initial sont efficaces. Dans l'ensemble, le programme de revue du traitement a généré 103,5 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires, et le programme de validité de confiance a généré 74,1 millions de dollars.

Tableau 11 : Moyenne et total des redressements pour les programmes de validité de confiance et de revue du traitement (1999-2000)

	Programme de validité de confiance	Programme de revue du traitement
Redressement moyen par examen	248,00 \$	126,07 \$
Total des redressements	74,1 millions de dollars	103,5 millions de dollars



Le financement de nos programmes de validation n'a pas suivi le rythme de croissance de la population des déclarants. Aussi, l'expansion des modes de production par voie électronique a donné lieu à une augmentation des coûts d'échantillonnage et de validation dans le cadre de notre programme de revue du traitement, et, par conséquent, à une réduction des activités de contrôle de l'observation. Au départ, nous avions l'intention d'effectuer environ 815 000 examens dans le cadre de ce programme en 2000-2001. Cependant, compte tenu des pressions budgétaires, nous avons effectué seulement 745 000 validations, soit environ 9 % de moins que l'an dernier. Néanmoins, le redressement moyen découlant de ces examens est passé de 119,60 \$ en 1998-1999 à 126,07 \$ en 2000-2001. Ces statistiques semblent indiquer qu'un plus grand nombre d'examens permettrait de recouvrer des recettes importantes. Des estimations préliminaires de l'ADRC indiquent que l'investissement d'un million de dollars supplémentaire dans les ressources pour nos programmes de validation permettrait d'établir des cotisations d'impôt supplémentaires pour environ 12,8 millions de dollars.

Vérifications — Nous menons des vérifications pour régler les cas d'inobservation fiscale les plus graves et pour dissuader les contribuables de se soustraire à leurs obligations fiscales. Nos programmes de vérification sont soutenus par des systèmes informatisés d'évaluation des risques qui cernent et évaluent les risques d'inobservation que présentent tous les particuliers, les sociétés et les comptes de TPS/TVH. Ces systèmes nous permettent de sélectionner convenablement les dossiers qui composeront la charge de travail de vérification en fonction des risques qui leur sont associés. Ils utilisent un large assortiment de renseignements permettant de tirer des conclusions sur l'inobservation. Ce genre de renseignement nous est particulièrement utile pour détecter les activités clandestines. Voici des exemples de ces types de renseignements : états financiers, liens entre les sociétés et leurs actionnaires, feuillets de renseignements émis par des tiers, antécédents en matière de déclaration et revenus dans le voisinage.

Nous utilisons aussi des méthodes statistiques pour évaluer les risques associés aux recettes, particulièrement pour repérer les cas d'inobservation grave. Nous déterminons les risques en comparant les caractéristiques d'un dossier à celles de dossiers présentant un niveau d'inobservation très élevé. Même si nous essayons de maintenir un taux minimum de vérification de tous les types de déclaration, nous examinons de très près les déclarations à risque élevé lorsque nous sélectionnons les dossiers qui composeront la charge de travail de vérification. Le taux de vérification de ces déclarations est beaucoup plus élevé que celui des autres déclarations.

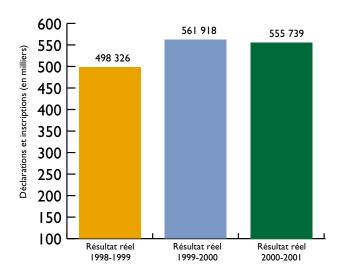
Une analyse préliminaire des résultats du programme de vérifications aléatoires en 2000-2001 a confirmé que, pour les particuliers travaillant dans le secteur des services aux entreprises, notre système d'évaluation des risques réussit généralement à cibler les contribuables qui n'ont pas observé la loi. En particulier, les vérifications aléatoires réalisées dans le cadre du programme ont démontré que les déclarations des contribuables considérés comme étant à risque élevé sont plus susceptibles de faire l'objet de redressements significatifs que celles des contribuables considérés comme étant à moindre risque, et que ces redressements sont généralement plus importants.

L'ADRC a fait beaucoup de progrès dans l'évaluation des risques liés à l'observation. Cependant, nous avons un défi de taille, soit d'obtenir un consensus sur la meilleure façon de gérer les risques à l'échelle nationale. Par conséquent, nous élaborons une infrastructure qui permettra aux gestionnaires de programme d'axer les mesures qu'ils prennent pour favoriser l'observation sur les secteurs à risque élevé et d'adopter des pratiques exemplaires pour accroître la portée des mesures liées à l'observation.

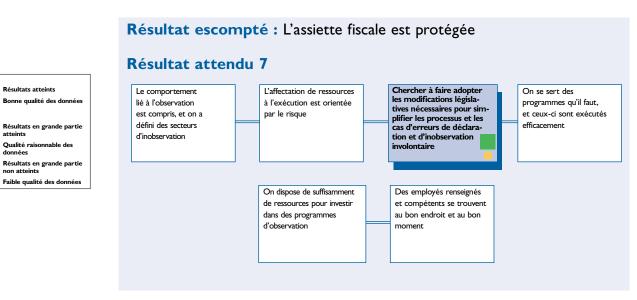
Le système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPASS) nous permet d'analyser les risques liés à l'observation en fonction du secteur d'activité, de la zone géographique et d'autres facteurs statistiques ou démographiques. En éprouvant et en validant des hypothèses sur l'inobservation, le COMPASS nous aide à repérer et à comprendre l'inobservation et à affecter nos ressources limitées aux secteurs et aux dossiers qui présentent le plus grand risque. L'an dernier, la deuxième version du COMPASS, qui renferme des données d'observation sur les 22 millions de déclarants du Canada, a été mise à l'essai dans 12 bureaux des services fiscaux de tout le pays et par des employés des régions et de l'Administration centrale. L'essai visait principalement à évaluer la capacité du système de traiter d'importants volumes dans des délais satisfaisants. Les utilisateurs ont fourni des commentaires positifs sur la fonctionnalité du système, et chacun des bureaux des services fiscaux souhaite qu'il soit pleinement mis en œuvre à l'échelle du pays, ce qui devrait devrait être fait en 2001-2002. Cette troisième version du COMPASS comprendra des données d'observation sur les 2,5 millions de comptes de TPS/TVH.

Mesures d'exécution en matière de production – L'ADRC utilise diverses sources de données pour découvrir les non-déclarants et les non-inscrits à la TPS. Cette année, il y a eu une étude sur les non-déclarants repérés par les systèmes de l'ADRC, mais n'ayant pas fait l'objet de mesures d'exécution dans le cadre du programme visant les non-déclarants. Les résultats de cette étude nous servent à établir un profil plus exact des non-déclarants, que nous pourrons intégrer à un modèle d'évaluation des risques rattachés à la non-déclaration. Le tableau 12 donne un aperçu des résultats que nous avons obtenus récemment dans le repérage des non-déclarants et des non-inscrits. Pour chacune des deux dernières années, nous avons reçu presque 550 000 déclarations de non-déclarants et de non-inscrits, comparativement à près de 500 000 en 1998-1999. Cette amélioration s'est produite sans ressources additionnelles.

Tableau 12 : Non-déclarants et non-inscrits - Nombre de déclarations et inscriptions







#### **Conclusion**

Nous pensons avoir adopté une attitude proactive par rapport aux modifications législatives requises pour simplifier les formalités et réduire le nombre des erreurs.

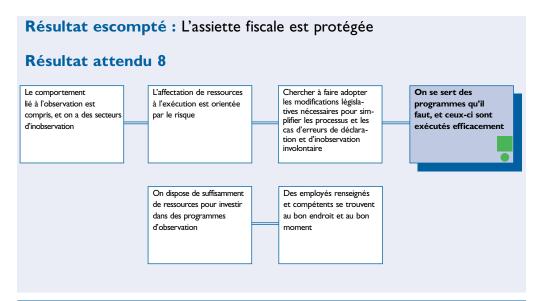
#### Faits saillants

Nous exerçons notre mandat dans un cadre législatif complexe, en appliquant un grand nombre de lois et règlements pour le compte du Parlement et pour celui des assemblées législatives des territoires et des provinces. Parmi les lois fédérales que nous administrons, il y a la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise, la Loi sur les douanes et le Tarif des douanes. Nous travaillons de concert avec les ministères de la Justice et des Finances pour assurer l'existence d'un pouvoir législatif qui permet de réaliser les objectifs du Parlement et nous permet par ailleurs de promouvoir l'observation volontaire de ces lois. Ce travail exige une évaluation permanente de l'efficacité de notre cadre législatif.

Là où des améliorations au cadre législatif s'imposent, les Services fiscaux formulent des recommandations en ce sens, qui, pour la majorité, sont soumises au ministère des Finances. En 2000-2001, ce ministère a annoncé des changements concernant plusieurs questions que nous avions soulevées, notamment celle des groupes anti-fisc. Conséquemment, il est désormais considéré comme une infraction de harceler les agents de l'ADRC, ou encore d'empêcher ou de ralentir l'exécution de leurs fonctions. En outre, nous avons recensé les arrangements relatifs aux faibles devises, par lesquels de grandes entreprises cherchent à obtenir des avantages (la compensation d'une dépense à taux d'intérêt supérieur à la normale par un profit sur change au moment du remboursement du principal) en contractant un emprunt en une devise faible, alors que leurs activités ne nécessitent pas l'utilisation d'une telle devise. Le projet de loi C-22, qui a reçu la sanction royale le 14 juin 2001, renferme des dispositions précises visant à contrer de tels arrangements.

Nous réévaluons continuellement le champ d'application de nos politiques et de nos pratiques afin de nous assurer que nous répondons aux tendances et aux enjeux nouveaux. Le Comité de la politique et des relations internationales de l'ADRC revoit les lignes directrices avant leur mise en vigueur. Il arrive aussi que des groupes clients soient appelés à valider l'orientation de certaines politiques. En 2000-2001, nous avons mis en œuvre d'importantes politiques, nouvelles ou améliorées, dans sept domaines clés.





#### **Conclusion**

Nous sommes d'avis que nous avons la variété de programmes nécessaires pour protéger l'assiette fiscale et pour encourager les contribuables à profiter des principaux crédits d'impôt, comme le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental.

#### Faits saillants

Pour bien gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements, nous devons avoir divers programmes adaptés aux besoins de nos différents groupes clients. Pour régler les problèmes fondamentaux, il faut que ces programmes reposent sur une bonne compréhension des questions d'observation rattachées à certains groupes. Suivant la nature des questions, ces programmes liés à l'observation peuvent viser la sensibilisation, les services, l'examen, l'exécution ou une combinaison de ces éléments. Cinq principaux programmes liés à l'observation répondent aux besoins de nos divers groupes clients.

#### I. Protocoles de vérification pour les grandes sociétés

Les questions d'observation qui touchent les grandes sociétés sont souvent très techniques et complexes. Généralement, ces sociétés ont des recettes brutes de plus de 250 millions de dollars, sont formées de sociétés contrôlées et de sociétés étrangères affiliées et effectuent des opérations qui requièrent une interprétation extrêmement complexe de la loi. Vu la complexité, la nature technique et l'importance des risques liés à l'observation que présente ce groupe client, notre objectif est de vérifier les grandes sociétés selon un cycle de vérification de deux ans. Chaque grande société est soumise à une évaluation approfondie des risques. Le tableau ci-dessous présente les résultats de cette évaluation.

Résultats des vérifications des grandes sociétés					
Nombre de grandes entreprises soumis- es à une vérification	Pourcentage de grandes entreprises soumises à une vérification	Incidence fiscale totale			
I 191	54 %	l,6 milliard de dollars			

Pour répondre au besoin de certitude des grandes sociétés quant à leur position financière, des protocoles de vérification ont été établis. Ces protocoles constituent un cadre fixé par entente mutuelle entre la société et l'ADRC pour encourager l'observation. L'ADRC et la société établissent des lignes directrices relatives au processus de vérification pour favoriser la coopération, la transparence et la flexibilité. Actuellement, 180 dossiers importants sont visés par un protocole, comparativement à 145 en 1999-2000, ce qui représente une augmentation de 25 %. Un sondage mené au printemps 2000 a confirmé l'utilité des protocoles de vérification et fait ressortir quelques améliorations possibles. Le défi sera de renouveler les protocoles existants quand ils expireront et d'établir de nouveaux protocoles. L'ADRC a aussi répondu aux besoins des grandes sociétés en commençant à réaliser des vérifications en temps réel. Ces vérifications sont effectuées quand l'entreprise a fait de nombreuses opérations influant sur l'impôt à payer et qu'elle cherche à obtenir des certitudes avant d'établir sa déclaration de revenus.

#### II. Initiatives en matière d'observation fiscale au niveau international

Comme le commerce extérieur prend de plus en plus d'importance, il faut surveiller davantage le niveau d'observation fiscale au niveau international. Pour ce faire, nous élaborons une approche globale pour gérer les questions liées à l'observation au niveau international. Voici certains des principaux éléments de cette approche :

- sensibilisation des résidents et des non-résidents à leurs obligations en matière de déclaration d'opérations internationales;
- meilleure évaluation des risques fondée sur une analyse des principaux facteurs de risque et soutenue par une base de données sur les investissements et les opérations à l'étranger;
- activités d'exécution axées davantage sur les secteurs à risque élevé et procédures d'exécution améliorées;
- modification des lois et des politiques pour améliorer le processus administratif et promouvoir l'observation;
- multiplication des partenariats avec les gouvernements du pays et de l'étranger pour échanger des renseignements et des pratiques exemplaires dans le but de régler les questions liées à l'observation fiscale au niveau international.

En 2000-2001, l'ADRC a fait des progrès dans le règlement de préoccupations de longue date quant à l'établissement des prix de transfert. Nous avons diffusé une circulaire d'information sur l'établissement des prix de transfert à l'automne 2000. En outre, nous avons instauré un programme d'aide en matière de prix de transfert dans certains bureaux et fait la promotion du programme d'arrangement préalable en matière de prix de transfert (APP). Dans le cadre de ce programme, l'ADRC fournit une confirmation préalable de la méthode d'établissement des prix de transfert à utiliser pour les opérations entre une société et une société étrangère affiliée ayant entre elles un lien de dépendance. Ainsi, les sociétés peuvent déterminer l'incidence fiscale de ces opérations avec plus de certitude.

Pour être mieux en mesure de cerner les risques rattachés à l'établissement des prix de transfert, nous avons accru nos échanges de renseignements avec d'autres pays et inclus dans nos systèmes d'évaluation des risques des renseignements sur les exigences en matière de déclaration d'opérations conclues à l'étranger. De plus, nous continuons d'accomplir diverses tâches pour nous occuper des secteurs à risque élevé dans le domaine de l'impôt international, notamment en :

- analysant des risques et des questions propres au secteur pour inclusion dans nos systèmes d'évaluation des risques;
- collaborant avec les bureaux des services fiscaux pour améliorer la portée des vérifications de questions d'impôt au niveau international à risque élevé;
- menant des vérifications spéciales dans des secteurs à risque élevé;
- participant à des examens de l'assurance de la qualité pour assurer l'application appropriée et uniforme des politiques et des lois.

#### III. Améliorations apportées aux programmes de détection des fraudes et de poursuite

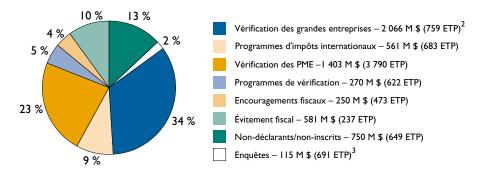
L'initiative de l'ADRC visant l'économie clandestine propose une méthode équilibrée d'aborder les problèmes liés à l'observation de la loi dans l'ensemble des petites entreprises. En 2000-2001, dans le cadre de cette initiative, nous avons porté une attention particulière aux secteurs de la construction et des services d'hébergement. À partir des résultats d'une étude réalisée en 1999, nous avons donc élaboré des activités de marketing visant à dissuader les consommateurs de se livrer à des activités clandestines dans le secteur de la rénovation domiciliaire. En 2000-2001, nous avons resserré notre partenariat avec l'Association canadienne des constructeurs d'habitations, pour offrir aux consommateurs, dans 62 collectivités, un séminaire sur les risques liés à l'économie clandestine intitulé « Par écrit S.V.P.! »

Il y a un autre domaine où, en 2000-2001, l'inobservation a fortement retenu l'attention. Il s'agit de la vente de véhicules et de produits du tabac que l'on fait transiter par les réserves des Premières Nations dans le but d'éluder le paiement des taxes qui seraient exigibles si ces marchandises étaient vendues sur les marchés officiels. Durant ce même exercice, nos vérificateurs ont effectué en ce domaine 147 vérifications relatives à la TPS, qui ont donné lieu à l'établissement de cotisations d'une valeur totale de 23,9 millions de dollars.

L'ADRC fait enquête sur les cas d'inobservation intentionnelle et, le cas échéant, intente des poursuites. En 2000-2001, nous avons effectivement intensifié notre lutte contre la fraude. Nous avons mis en œuvre notre programme touchant la TPS/TVH qui vise à repérer les demandes exagérées ou frauduleuses de remboursement ou de crédits relatives à cette taxe et à intercepter ces avantages avant qu'ils soient accordés. Nous avons mis sur pied une équipe de détection de la fraude pour nous attaquer au problème. Au total, 312 dossiers d'enquêtes touchant les droits de douane et les taxes ont été renvoyés au ministère de la Justice qui, de son côté, a intenté des poursuites contre 404 personnes lorsqu'il existait une preuve suffisante du bien-fondé de la mise en accusation. Cela représente une augmentation importante par rapport aux 213 et 185 dossiers de fraude soumis respectivement à ce ministère en 1998-1999 et en 1999-2000.

Efficacité des programmes d'examen et d'exécution – Les programmes d'observation que nous exécutons contribuent au maintien de l'intégrité de notre régime fiscal. L'un de nos indicateurs de rendement est constitué des recettes découlant des programmes d'observation, qui ont atteint le niveau prévu sur le plan financier pour 2000-2001. Le tableau 13 donne un aperçu des entrées financières globales enregistrées par les plus importants de ces programmes. Le nombre des dossiers vérifiés et celui des ETP connexes, toujours en 2000-2001, correspondent à peu près à ceux des deux années précédentes. Les répercussions financières de nos programmes de vérification se sont chiffrées au total à 6 milliards de dollars en 2000 2001. Cela représente une forte hausse par rapport aux 5,5 milliards de dollars recouvrés en 1998-1999, mais une somme considérablement plus faible que celle de 1999-2000, qui s'élevait à 6,8 milliards de dollars. L'incidence fiscale totale anormalement élevée de ce dernier exercice est attribuable à un petit nombre de dossiers de vérification mettant en jeu non seulement de très fortes sommes mais aussi de grandes sociétés de même que des contribuables non résidents.

Tableau 13 : Programmes d'observation – Montant réel d'impôt fédéral et d'impôts provinciaux recouvrés en 2000-2001 Incidence fiscale totale de 6 milliards de dollars



<sup>1</sup> 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. Le coût de l'aide à la vérification des opérations internationales faisant partie d'autres programmes d'observation s'élève à 601 millions de dollars. Quant aux programmes d'impôt internationaux, ils ont donné lieu, en 2000-2001, à l'établissement de cotisations de protection d'une valeur totale de 328 millions de dollars, somme non prise en compte dans l'incidence fiscale totale.

<sup>2</sup> Les équivalents temps plein (ETP) représentent les ressources opérationnelles directement associées aux activités de programme mais excluent celles qui sont affectées aux programmes de soutien, par exemple les services d'évaluation.

<sup>3</sup> Sont inclus les ressources et les résultats des enquêtes des douanes.

#### IV. Sélection pour la vérification approfondie des organismes de bienfaisance

Afin d'accroître notre capacité d'intervention en matière d'application de la loi, nous avons instauré des techniques améliorées de sélection des dossiers. Nous pouvons ainsi restreindre l'étendue des vérifications et, par la même occasion, augmenter le nombre des points de vérification soulevés. En 2000-2001, l'ADRC a effectué effectué 536 vérifications (comparativement à 395 en 1999-2000). Nous avons en outre, pour diverses raisons, révoqué l'enregistrement de 61 organismes de bienfaisance. Nous avons scruté plus attentivement les données inscrites sur le formulaire T3010, Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés en 2000-2001, afin de corriger les problèmes d'inobservation dans ce secteur et d'obliger les organismes de bienfaisance à rendre davantage de comptes. Au total, 11 610 déclarations ont été rejetées parce que remplies de manière erronée, une diminution par rapport aux années précédentes.

#### V. Meilleure prestation des principaux crédits d'impôt

Nos efforts ont également porté sur l'amélioration de l'exécution de nos programmes touchant quelques-uns des principaux crédits d'impôt. Le crédit pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) est, pour l'ensemble du Canada, la plus vaste source fédérale d'encouragement fiscal à la recherche et au développement industriels. En 1998, les premiers efforts ont été déployés en vue de restaurer la confiance en ce programme tout en répondant aux préoccupations de l'industrie touchant l'uniformité et la prévisibilité de celui-ci. On a notamment réorganisé l'Administration centrale et les bureaux des services fiscaux. De nouvelles lignes directrices ont été élaborées pour mettre en place, à l'ADRC, un processus visant, d'une part, à répondre aux préoccupations des demandeurs et à régler les questions découlant d'un examen et, d'autre part, à faire l'examen technique d'une demande. Il s'agit du Guide destiné aux examens de recherche scientifique et de développement expérimental et des Lignes directrices pour la résolution des préoccupations des demandeurs en matière de RS&DE.

Des ateliers offerts conjointement par le gouvernement et l'industrie renseignent les clients sur la façon de demander des crédits et sur les règles à respecter. Les comités sectoriels ont mis au point des documents de fond favorisant l'uniformité et l'équité du programme pour tous les secteurs économiques. Nos experts sectoriels nationaux en technologie de la RS&DE répondent aux besoins des principaux secteurs de l'industrie canadienne. Le service de chargé de compte met à la disposition des entreprises des conseillers qui leurs offrent aide et conseils sur le programme, et ce, en un seul point de contact.

Bref, grâce aux larges partenariats cultivés auprès de l'industrie, nous avons créé une riche source d'information et d'orientation concernant le programme de la RS&DE. Nous prenons des mesures pour rationaliser la paperasserie et simplifier le processus de règlement des demandes. Il est maintenant plus facile pour les entreprises de tirer avantage du programme, et les commentaires montrent que l'industrie fait beaucoup plus confiance au programme.

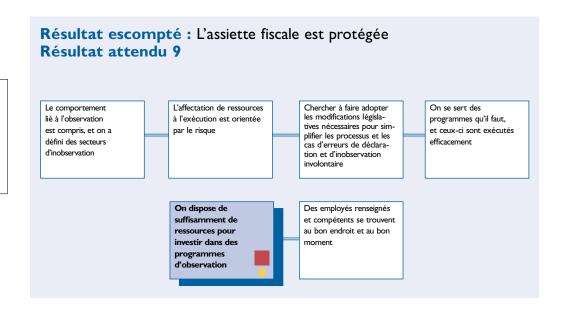
Quatre normes de services relatives à la RS&DE sont en place. Nous avons fait des progrès importants comparativement à nos résultats pour 1998-1999, et ce, même si nous n'avons pas atteint notre objectif cible de 100 % pour ces normes de service. Les résultats que nous avons obtenus pour deux de ces normes sont comparables à ceux de l'an dernier, plus élevés dans un autre cas et plus bas dans un autre. Comme le montre la pièce 1, en 2000-2001, nous avons traité 80 % des demandes non vérifiées de crédits remboursables pour la RS&DE dans un délai de 60 jours et 81 % des demandes vérifiées de crédits non remboursables pour la RS&DE dans un délai de 120 jours et 64 % des demandes vérifiées de crédits non remboursables pour la RS&DE dans un délai de 120 jours et 64 % des demandes vérifiées de crédits non remboursables dans un délai d'un an.

Lors d'un sondage mené récemment auprès de l'industrie, 52 % des répondants jugeaient qu'il y avait eu amélioration dans la prestation du programme, et seulement 3 % estimaient qu'elle avait empiré. Cependant, nous devons continuer à veiller à ce que les règles du programme soient uniformément appliquées d'une région à l'autre, notamment en ce qui concerne l'examen des aspects scientifiques des projets.

Pour poursuivre l'amélioration du programme de la RS&DE, l'industrie et le gouvernement continueront d'unir leurs forces. Nous travaillerons aussi étroitement avec le ministère des Finances pour nous assurer que nos mesures administratives sont conformes à la politique du programme et à l'intention du législateur. Nous demanderons aux intervenants d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre du programme, ainsi que les plans futurs. L'objectif global consiste à faire en sorte que le programme de la RS&DE continue d'offrir aux entreprises canadiennes les encouragements dont elles ont besoin pour demeurer concurrentielles sur le marché international.

Comme le crédit d'impôt pour la RS&DE, le crédit d'impôt pour production cinématographique vise à promouvoir la croissance du secteur et la création d'emplois. L'ADRC administre également pour le compte de la Colombie-Britannique des crédits d'impôt provinciaux semblables. En outre, elle a créé une unité des services pour l'industrie cinématographique ainsi qu'un comité consultatif composé de représentants de l'industrie. Le comité est chargé de surveiller l'application du programme et de faciliter la gestion des risques d'inobservation qui y sont liés. En 2000-2001, nous avons traité 75 % des demandes non vérifiées de crédits remboursables pour production cinématographique ou magnétoscopique dans un délai d'au plus 60 jours, et 73 % des demandes vérifiées, en moins de 120 jours. Toutefois, ces taux demeurent inférieurs à ceux de l'année précédente (84 % et 77 % respectivement) et en deçà de notre objectif de 100 %.





#### **Conclusion**

Résultats atteints

Résultats en grande partie

Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données

Oualité raisonnable des

Nous ne pensons pas que les ressources dont nous disposions ces dernières années étaient suffisantes pour investir dans les programmes d'observation.

#### Faits saillants

Durant les années 1990, il y a eu une augmentation considérable du volume et de la complexité du travail lié à nos programmes d'observation. Nous nous sommes adaptés à ces changements ainsi qu'aux pressions qui en découlaient sur le plan des ressources en adoptant de nouvelles technologies et en réaffectant à l'interne nos ressources existantes. Toutefois, au cours des dernières années, la réduction des fonds de base a provoqué la dilution des programmes d'observation et freiné les efforts déployés pour atteindre pleinement les objectifs fixés. De plus, le caractère complexe et global des activités d'examen et d'exécution va en s'accentuant et nécessite donc un plus grand nombre d'heures de vérification. Les pressions exercées de l'extérieur sur nos ressources sont multiples, notamment :

- l'augmentation du nombre des grandes sociétés;
- la population croissante des contribuables qui sont travailleurs indépendants;
- l'émergence de réseaux organisés de fraude qui présentent des demandes abusives de remboursement de la TPS/TVH;
- la persistance de l'économie clandestine;
- la multiplication des opérations commerciales électroniques, notamment sur Internet;
- la connaissance généralisée des paradis fiscaux.

Au milieu des années 1980, nous avions comme politique de vérifier presque toutes les déclarations des grandes sociétés tous les deux ans, et près du quart de celles des sociétés de taille moyenne les plus importantes l'étaient annuellement. Actuellement, à peine un peu plus de la moitié de cette population est vérifiée tous les deux ans. Notre taux cible d'étendue de la vérification pour cette population s'élève à 78 % sur une période de deux ans.

Pour le reste des sociétés de taille moyenne, y compris les dossiers de base, l'étendue de la vérification a aussi diminué. De 1993-1994 à 2000-2001, l'étendue prévue de la vérification pour ces dossiers est passée de 27 % à 12 % par année. Le taux cible d'étendue de la vérification pour cette population s'élève à 22,5 % par année.

Les compressions budgétaires ont aussi entraîné une réduction des taux d'étendue de la vérification pour la TPS/TVH et pour l'impôt sur le revenu des petites entreprises. Depuis 1994-1995, les taux d'étendue de la vérification pour la TPS/TVH sont passés d'un taux annuel de 1,9 % pour les vérifications après paiement à un taux de 0,8 %. Pour les vérifications des petites entreprises, les taux sont passés à 0,8 % en 1998-1999, ce qui est fortement inférieur à notre taux cible annuel de 1,25 %.

À notre avis, les niveaux actuels d'étendue de la vérification sont inférieurs aux niveaux nécessaires pour encourager l'observation volontaire et maintenir le niveau de confiance des Canadiens à l'égard de l'équité du régime fiscal. Les niveaux cibles d'étendue de la vérification ont été établis sur la base de notre analyse des tendances de ces populations en matière d'observation, et sur un examen des pratiques et des résultats obtenus dans d'autres juridictions fiscales.

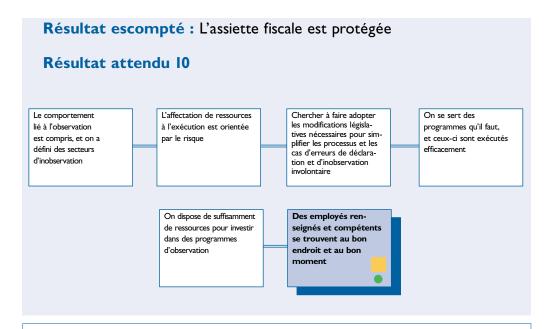
Nous avons reçu un financement supplémentaire après un examen indépendant de l'ADRC, qui a été effectué à l'automne 2000. Lors de cet examen, nous avons fourni aux décideurs des données et des analyses sur l'impact des baisses continues des ressources quant à l'équité du régime fiscal. L'examen concluait que le gouvernement devait investir des ressources supplémentaires pour maintenir et favoriser l'intégrité des principales activités fiscales et douanières de l'ADRC, et permettre la mise en œuvre de son plan de changement. En particulier, l'examen indiquait que des investissements additionnels dans les activités d'observation étaient nécessaires pour renforcer l'expertise en matière d'enquêtes criminelles prévues par des lois appliquées par l'ADRC, et pour hausser les taux de vérification dans les domaines suivants :

- activités de vérification dans le cadre de programmes de vérification et d'exécution, comme ceux visant les grandes sociétés et les petites et moyennes entreprises;
- programmes de vérification au niveau international;
- programmes de validation et d'exécution concernant l'impôt sur le revenu et la TPS/TVH.

À cette fin, plus de 750 millions du total de 1,8 milliard de dollars approuvé par le gouvernement seront affectés aux efforts d'observation au cours des cinq prochaines années. Une équipe de mise en œuvre nationale a été établie pour surveiller l'affectation des ressources supplémentaires, et nous élaborons actuellement un mécanisme d'établissement de rapports qui répondra aux besoins en information du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.







#### Conclusion

Tout compte fait, nous pensons avoir atteint ce résultat attendu, car nous avons de nombreuses initiatives en cours pour que les employés soient bien renseignés et compétents et qu'ils soient au bon endroit au bon moment.

#### Faits saillants

Le secteur d'activité des Services fiscaux compte actuellement environ 27 600 ETP. Avec le financement supplémentaire découlant de l'examen des ressources, notre défi immédiat est d'attirer la main-d'œuvre dont nous avons besoin pour remplir notre mandat d'exécution de la loi. De plus, la prestation de services électroniques et l'environnement mondial de plus en plus dynamique dans lequel nous menons nos activités entraîneront un changement de la combinaison de compétences nécessaires à nos employés pour s'adapter à la situation 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 devrons nous intéresser davantage à cet aspect au cours des années à venir. Un grand nombre de cadres supérieurs atteignant l'âge de la retraite devront être remplacés, et il faudra transférer à la relève les compétences et les connaissances qu'ils ont accumulées.

L'examen annuel des résultats d'analyses démographiques et de prévisions des besoins en ressources humaines nous aide à établir nos stratégies de recrutement et de maintien en poste. Cet outil privilégié nous permet de prévoir le nombre de personnes qui participeront à nos programmes de formation et de perfectionnement, de cerner les lacunes, d'orienter le recrutement, la formation et le perfectionnement et de déterminer les possibilités d'avancement de façon proactive.

Le maintien en poste d'employés dans des secteurs spécialisés est une préoccupation importante, puisque que nous sommes en compétition avec le secteur privé pour le recrutement d'employés hautement qualifiés. Nous comptons sur divers programmes de recrutement dynamiques pour attirer des

personnes hautement qualifiées et professionnelles. Parmi ces mesures, il y a le Programme de recrutement et d'apprentissage en vérification (PRAV), le Programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes (PRPVI) et la participation au Programme de recrutement et de perfectionnement des économistes et des statisticiens.

La création d'un environnement qui favorise l'apprentissage continu, le perfectionnement et la satisfaction au travail est essentielle pour le maintien en poste d'employés qualifiés et compétents. En plus des programmes de formation que nous administrons à l'interne, nous collaborons avec des organisations scolaires, des administrations étrangères et d'autres organismes de formation reconnus à l'échelle internationale. Nous pouvons ainsi acquérir une expertise clé dans des domaines tels que la perquisition informatique et la récupération des éléments de preuve, la sensibilisation à la fraude, l'utilisation de techniques raffinées de vérification assistée par ordinateur et la vérification du commerce électronique.

Nous avons en place une initiative visant à élaborer des profils d'apprentissage, pour répondre rapidement aux besoins en apprentissage et nous assurer qu'ils sont conformes à des profils de compétences renforcés. Nous avons affecté des facilitateurs d'apprentissage et établi des plans d'apprentissage (habituellement au cours de rencontres au sujet des attentes en matière de rendement), et nous utilisons ces plans pour consigner les ententes d'apprentissage conclues entre les employés et leurs gestionnaires. Nous élaborons actuellement un modèle d'apprentissage/formation pour répondre officiellement, à l'échelle nationale, aux besoins dans ce domaine en ce qui concerne les vérificateurs, les examinateurs, les enquêteurs et les ressources techniques. L'infrastructure et le modèle proposés sont nécessaires pour nous permettre d'assumer nos responsabilités actuelles, et pour répondre aux besoins en formation des employés supplémentaires qui ont été affectés par suite de l'examen des ressources.

De plus, nous travaillons continuellement à améliorer les programmes de formation existants. Par exemple, nous prenons des mesures pour renouveler la formation pour les employés de la vérification des grandes entreprises, compte tenu de la complexité croissante des relations avec cette clientèle au chapitre de l'observation de la loi. Enfin, nous mettons en œuvre un examen complet de la classification des employés affectés au programme des dossiers importants; nous souhaitons ainsi faire face à la complexité des charges de travail, améliorer les compétences de nos employés les plus qualifiés et les plus expérimentés et conserver ces employés.

Dans l'ensemble, nous avons de nombreuses initiatives en cours pour que l'organisation puisse compter sur des employés compétents et efficaces. Ces initiatives servent toutes à créer un environnement qui :

- favorise le recrutement d'employés et leur maintien en poste;
- incite les employés à se dépasser grâce à de bonnes pratiques de gestion, à la formation continue, à du travail intéressant et au perfectionnement;
- permet de reconnaître les contributions exemplaires à l'ADRC.





#### **Conclusion**

Nous avons atteint la plupart de nos attentes quant à la transformation de nos principales activités grâce aux progrès réalisés dans le cadre du Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003.

#### Faits saillants

Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi notre programme d'amélioration continue afin de donner de meilleurs services. Pour cela, nous avons tenu compte des recommandations de nos nombreux comités consultatifs, composés de Canadiens de toutes les couches de la société. Ces comités nous ont donné une rétroaction précieuse pour l'orientation du programme.

Nous avons pu apporter d'importantes améliorations au service, et ce, malgré les défis que posent la complexité et le volume croissants de travail et les ressources limitées. Comme il a été dit plus tôt, d'importantes améliorations ont été apportées en 2000-2001 à notre système téléphonique en ce qui touche les demandes de renseignements sur des questions fiscales. Notre nouveau système 1 800 relie les centres téléphoniques régionaux à l'échelle nationale, maximisant ainsi les ressources, tout en nous permettant de traiter le plus grand nombre d'appels possible. Nous avons fait de nets progrès dans d'autres domaines, notamment en réorientant le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental.

Nous avons aussi fait de réels progrès en mettant au point de nouvelles options de service qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. En 2000-2001, nous avons mis en œuvre IMPÔTNET à l'échelle nationale. Nous continuons de tirer parti du projet « Un Canada branché », du gouvernement du Canada, pour servir nos clients avec les technologies qui répondent le mieux à leurs besoins.

Au cours de la dernière année, notre programme Innover pour l'avenir tenait compte de centaines de mesures visant à améliorer le service tant à l'échelle nationale que locale. Notre priorité est maintenant d'intégrer ces mesures au moyen d'une stratégie cohérente, que nous élaborerons d'après les divers points de vue de nos clients.

Nous comptons formuler une vision claire, fondée sur le continuum de l'observation des lois et des règlements, pour l'avenir de nos services fiscaux et commencer à transformer nos méthodes et nos processus en fonction des priorités de nos clients. Nous avons l'intention de collaborer avec d'autres organismes afin de lier les services communs, tout en respectant les dispositions législatives en matière de confidentialité. Nous consulterons nos clients et employés et utiliserons les résultats de ces consultations pour confirmer ou rajuster nos stratégies, au besoin. Pendant tout ce processus, nous veillerons à ce que nos employés disposent des outils, de la formation et de l'apprentissage dont ils auront besoin pour s'acquitter de leurs fonctions et contribuer à la réussite de toute l'organisation. Cela nous permettra de nous assurer que nous continuons d'offrir le meilleur éventail de services possible à nos clients, tout en prenant des décisions judicieuses en matière de gestion et d'investissement.

# Le chemin à prendre

Au cours de l'année à venir, nous prendrons les mesures ci-dessous pour améliorer notre rendement et les données sur celui-ci :

Résultats prévus	Activités connexes	Dates d'achèvement cibles
Réduction du nombre de comptes clients	Élaborer une stratégie globale pour la réduction du nombre de comptes clients, y compris un examen de notre cible actuelle.	2001-2002
Programmes améliorés pour renforcer l'observation fiscale	Déployer les ressources additionnelles consenties par le gouvernement et mettre en œuvre la stratégie connexe en matière d'observation.	2001-2006
Évolution de l'administration du système de l'ICSR	Maintenance du système de l'ICSR et mise en œuvre des changements annuels là où il est actuellement en place, et instauration de l'ICSR dans les autres provinces (sauf le Québec) et territoires en 2001.	2001-2002
Améliorations des délais de traitement des déclarations de revenus des sociétés	Rencontrer les nouvelles normes de service pour le traitement des déclarations de revenus des sociétés.	2001-2002
Élargissement du programme des redressements avantageux	Cet élargissement, qui fait partie de l'initiative de restruc- turation du rapprochement, commencera en 2001-2002.	2001-2002
Modernisation de l'exécution du programme des droits et taxes d'accise	La modernisation se fera dans le cadre du projet des autres prélèvements. La restructuration permettra à l'ADRC, si on le lui demande, de percevoir de nouvelles taxes et de nouveaux droits de consommation pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux. La phase I de la restructuration, qui permet l'attribution d'un numéro d'entreprise à des comptes d'accise, a été mise en œuvre avec succès en avril 2001.	2001-2005
Options de production plus pratiques, traitement plus rapide des déclarations et réduction de la paperasserie	Inscription des entreprises en direct, auprès de l'ADRC et des partenaires provinciaux, pour les taxes; production par téléphone et par Internet pour la TPS/TVH; et production par Internet des feuillets T4. Élimination prévue de l'impression annuelle de 10 à 15 millions de formulaires T4.	2001-2003
Amélioration de la protection de l'assiette fiscale	Programme de rapprochement qui établit des liens avec les feuillets de renseignements provenant de tiers où sont indiqués des paiements à des entrepreneurs ayant conclu des marchés publics et à des soustraitants de la construction. Utiliser les données concernant les exigences en matière de déclaration des revenus de source étrangère pour améliorer l'évaluation des risques liés aux revenus gagnés à l'étranger:	2001-2002

Gestion efficace du rendement, établissement d'objectifs clairs et normes de service au public, y compris pour les services téléphoniques	Mise en œuvre du cadre de mesure du rendement de l'ADRC et de plans d'action pour les normes de service.	2001-2004
Surveillance systématique de l'u- niformité des décisions sur les annulations et les renonciations (intérêts et pénalités)	Possibilité de mettre en place des systèmes de surveil- lance dans les bureaux locaux	2001-2002
Mesure et rapport améliorés quant à l'observation globale, surtout dans le cas de certains types d'impôts et taxes	Révision des diverses façons de mesurer les tendances et les niveaux de référence en matière d'observation; mise au point des options pour la stratégie	2001-2002



# Pièce 1 : Normes des Services fiscaux

atteint ou dépasse l'objectif atteint presque l'objectif (dans une proportion d'au moins 95 %)

X n'atteint pas l'obje	ecti
------------------------	------

Comics		Nomes	Objectif	D é cultota	P équitos so	P écultote	2000 200
Service		Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
	d'attente pour vice au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	Projet pilote pour évaluer les résultats	Non disponible	86 % des clients servis en 20 minutes (v. note)	X
de ren	nent des demandes nboursement caxe aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	95 %	<b>*</b>
	oursements versés outiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99 %	99 %	×
redres	nses sur les sements demandés s clients (T1)	8 semaines	8 semaines	7 semaines	7 semaines	7 semaines	~
	nisation des jues hors taxes	30 jours	100 %	99 %	99 %	99 %	<b>^</b> X
	ion des fichiers sur support tique	30 jours	100 %	98 %	96 %	96 %	×
7. Progra solutio	amme de on de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 24 à 48 heures Résolution en 15 jours	100 %	Projet pilote	Non disponible	Non disponible	Non disponible
relative compt	ndes d'équité	4-6 semaines	90 %	92 %	91 %	91 % (v. note)	<b>/</b>
matièi vigueu et con	ons anticipées en re d'impôt en r en 2000-2001 nmuniquées aux buables dans les rs	Dans les 60 jours	Dans les 60 jours	122 jours	108 jours	54 jours (v. note)	<b>✓</b>
techn	prétations iques à l'intention ontribuables	Dans les 90 jours	Dans les 90 jours	III jours	121 jours	105 jours	X
	ndes egistrement gimes de retraite	Envoi d'un accusé de réception dans un délai de 60 jours		Plus de 80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	<b>V</b>
		Examen complet en 180 jours	80 %	88 %	07 /6	O7 /o	<b>Y</b>
	indes egistrement de et de FRR	Dans les 60 jours	80 %	69 %	68 %	RER 68 % FRR 78 %	X
I3. Répor télépl	nse aux demandes honiques sur gimes de revenu	24 à 48 heures	80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	<b>/</b>
par co les ré	nse aux demandes ourrier sur gimes de u différé	60 jours	80 %	65 %	59 %	68 %	X

<b>/</b>	atteint ou dépasse l'objectif
×	atteint presque l'objectif
	(dans une proportion d'au
	moins 95 %)
Χ	n'atteint pas l'objectif

	Service	Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
Traitement des déclarations	I5. Traitement des déclarations de revenus des particuliers T I produites sur papier	4-6 semaines	4-6 semaines	5 semaines	5 semaines	4 semaines	~
	I6. Traitement des dédarations T I transmises par voie électronique (TED, IMPÔTEL, IMPÔTNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓
nt de	I7. Traitement des déclarations des fiducies T3	4 mois	95 %	69 %	67 %	62 %	X
emer	18. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	94 %	94 %	91 %	X
Traite	19. Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2	90 jours	90 %	80 %	51 %	89 %	×
	20. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	100 %	100 %	<b>✓</b>
	Demandes de crédits d'impôt – Encouragement fiscal – RS&DE						
	2I. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	58 %	84 %	80 % (v. note)	X
	22. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	48 %	81 %	8l % (v. note)	X
neu	23. Demandes non rem- boursables (non vérifiées)	120 jours	100 %	70 %	85 %	84 % (v. note)	X
Examen	24. Demandes non remboursables (vérifiées)	l an	100 %	39 %	58 %	64 % (v. note)	X
ш	Crédits d'impôt – Production cinématographique et télévisuelle						
	25. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	72 %	84 %	73 %	X
	26. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	75 %	77 %	75 %	X

**Norme 1 :** Les renseignements sont basés sur les données limitées provenant des fiches d'évaluation du service à la clientèle et elles ne sont donc pas valides sur le plan statistique.

Norme 8 : Les données sont basées sur un petit échantillon et elles ne sont pas valides sur le plan statistique.

Norme 9 : La norme est passée de 90 à 60 jours afin de mieux refléter le nombre de jours où l'ADRC

travaille habituellement sur une décision moyenne. Ainsi, la norme indiquée au client ne comprend plus les jours où l'ADRC ne peut pas travailler sur la décision à cause de facteurs indépendants de sa volonté, comme l'attente de renseignements essentiels du client. Cette information a été communiquée à la clientèle de l'ADRC lors de diverse conférences.

Normes 21 à 24 Une amélioration importante a été apportée depuis l'exercice 1997-1998, comme l'indique le taux de réussite annuel par rapport à nos normes de service. L'objectif de 2000-2001 a été établi à 90 % pour les demandes remboursables, et à 80 % pour les demandes non remboursables.

# Programmes de prestations

et autres services



# Système d'évaluation

- Les résultats attendus ont été atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité: Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.



# Au sujet des **Programmes de prestations** et autres services

Par le truchement de ce secteur d'activité, l'ADRC verse plus de 10 milliards de dollars en paiements de prestations directs à plus de la moitié des ménages canadiens. Pour de nombreux bénéficiaires, ces prestations représentent une part importante du revenu du ménage. La plupart des programmes de prestations que nous administrons sont fondés sur le revenu, et les participants doivent soumettre une déclaration de revenus des particuliers (T1) pour recevoir des prestations. L'année de versement des prestations s'étend de juillet à juin, car elle est fonction du traitement des déclarations T1.

L'ADRC administre quatre programmes fédéraux et douze programmes provinciaux ou territoriaux. Deux des programmes les plus importants et les plus visibles sont la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), un versement mensuel non imposable qui aide les familles à subvenir aux besoins de leurs enfants, et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), un versement trimestriel non imposable fait aux particuliers et aux familles afin de compenser la TPS/TVH qu'ils paient. En 2000-2001, nous avons versé plus de 7 milliards de dollars à près de 3 millions de bénéficiaires de la PFCE, et 2,8 milliards de dollars à quelque 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH. De plus, 103 millions de dollars ont été versés pour des enfants placés dans des familles d'accueil et des institutions dans le cadre du programme des allocations spéciales pour enfants, et 320 millions de dollars en crédits d'impôt non remboursables ont été accordés à près de 420 000 particuliers ayant une déficience grave, en vertu du programme de crédit d'impôt pour personnes handicapées.

Parmi les programmes que nous administrons pour le compte des provinces et des territoires, on retrouve le traitement des indemnités pour accidents du travail de la Nouvelle-Écosse, le crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan ainsi que divers programmes de prestations aux enfants et aux familles. En 2000-2001, plus de 932 000 Canadiens ont reçu 460 millions de dollars de prestations provenant de ces programmes. En plus des programmes de paiements périodiques, nous administrons des programmes de paiements ponctuels, par exemple le programme de dividende aux contribuables de l'Ontario, dans le cadre duquel 920 millions de dollars ont été versés à plus de 4,8 millions d'Ontariens.

Nous nous employons à administrer ces programmes de manière à ce que les paiements soient calculés correctement et soient versés à temps aux personnes qui y ont droit. Nous renseignons les Canadiens sur leurs droits et les sommes qui leur sont dues, et nous leur indiquons ce qu'ils doivent faire pour recevoir des prestations. Nombre de ménages qui ont droit à des prestations ont des niveaux de revenus relativement faibles et ne sont pas tenus par la loi de produire une déclaration. En conséquence, nous nous efforçons de mieux connaître la population ayant droit à des prestations,

afin d'adapter plus efficacement nos stratégies de communication en vue d'encourager la participation et d'informer nos clients de leurs droits et responsabilités. Nous nous appliquons aussi à améliorer notre capacité d'évaluer les risques en matière d'observation de la loi, ce qui nous aidera à cibler plus judicieusement nos ressources au chapitre de l'observation et à veiller à ce que les montants exacts de prestations soient versés aux personnes qui y ont droit.

Nous nous efforçons par ailleurs de maintenir une forte capacité d'exécution des programmes afin de réagir efficacement aux nouvelles priorités du gouvernement. Grâce à la souplesse accrue que nous a conférée notre statut d'agence, nous avons de plus nombreuses possibilités d'établir et d'accroître nos relations d'affaires avec les provinces et les territoires. Nous voulons que ces partenaires puissent compter sur nous en notre qualité d'important fournisseur de services. En recourant à notre infrastructure et à nos systèmes d'information et de traitement, nous pouvons soutenir un vaste éventail de programmes nationaux et provinciaux qui offrent des prestations sociales et économiques aux Canadiens. Tout cela facilite la saine gestion des affaires de l'État et renforce l'union sociale au Canada.

Outre les programmes de prestations et de crédits, nous offrons également d'autres grands services à nos partenaires et aux Canadiens. Nous rendons quelque 75 000 décisions chaque année à l'égard des programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE), avec le souci de fournir aux Canadiens des décisions justes, impartiales et fiables, ainsi que toutes les explications connexes. Nous administrons aussi le programme de compensation de dette par remboursement. Ce programme permet que les sommes que les particuliers doivent à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux soient compensées au moyen des remboursements d'impôt sur le revenu, des paiements du crédit pour la TPS/TVH et des crédits d'impôt provinciaux (il y a eu l'an dernier compensation d'une somme de 100 millions de dollars).

Enfin, nous fournissons des renseignements à nos partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux en leur transmettant des données à l'appui de leurs programmes (p. ex. le supplément au revenu familial de l'AE et le supplément de revenu garanti de DRHC).

# Dépenses du secteur d'activité

Le tableau ci-dessous, les dépenses autorisées allouées à la fonction des prestations se sont élevées à environ 1,676 millions de dollars en 2000-2001. Ces dépenses incluaient les transferts sociaux directs aux particuliers, reliés à la fois aux programmes réglementaires comme les allocations spéciales pour enfants (103 millions) et à d'autres programmes ponctuels comme l'allocation pour frais de chauffage (1 522 millions). Les 51,6 millions restants ont pu être affectés à l'administration des programmes.

Tableau 1 : Dépenses du secteur d'activité

PROGRAMMES DE PRESTATIONS ET AUTRES SERVICES	1998-1999	1999-2000	POURCENTAGE D'AUGMENTATION	2000-2001	POURCENTAGE D'AUGMENTATION
Dépenses prévues¹ (000 \$)	68 392	102 942	50,5 %	164 308	59,6 %
Autorisations allouées² (000 \$)  Transferts sociaux directs aux particuliers:  Programmes réglementaires: Allocations spéciales pour enfants  Allocation spéciale pour frais de chauffage  Budget fonctionnel pour l'administration des programmes  Total	69 973 S/O 42 120 II2 093	88 227 S/O <u>44 745</u> I32 972	26 % S/O 6,2 %	102 689 1 521 819 51 573 1 676 081	I6,4 % S/O I5,2 %
Transferts sociaux directs aux particuliers Transferts sociaux directs aux particuliers Programmes réglementaires: Allocations spéciales pour enfants Allocation spéciale pour frais de chauffage Budget fonctionnel pour l'administration des programmes Total	69 973 S/O 61 322 <sup>3</sup> 131 295	88 227 S/O 40 287 128 514	26 % S/O -34 %	102 689 1 459 267 51 463 1 613 419	I6,4 % S/O 27 %
ETP prévus	497	581	16,9 %	I 026	76,6 %
Autorisations totales – ETP	541	866	60,1 %	1 000	15,5 %
Nombre réel d'ETP	521	605	16,1 %	796	31,6 %

Budget principal

#### Remarque

Les données de dépenses ne comprennent pas les ressources destinées aux services à la clientèle (demandes de renseignements par téléphone), aux activités RPC/AE ni à la compensation de dette par remboursement, qui sont incluses dans les données sur les services fiscaux. Notre système actuel d'établissement des coûts ne nous permet de ventiler plus en détail les données financières concernant ce secteur d'activité. Les données financières se rapportant à la planification et à la prospection de la clientèle fédérale-provinciale ne figurent pas au tableau.

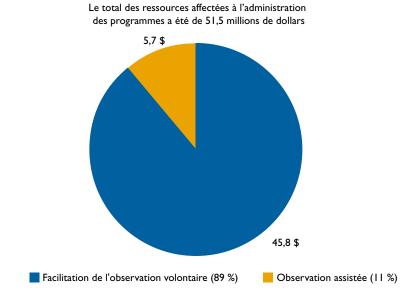
On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement dans le tableau 8 de l'appendice C, à la page 2-179.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Budget principal+ Budgets supplémentaires + rajustements de fin d'année, soit la montant total qui peut être dépensé dans l'année.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Autorisations totales et dépenses réelles fondées sur une allocation estimée en 1998-1999.

Pour veiller à ce que les Canadiens reçoivent les montants de prestations auxquels ils ont droit, ainsi que d'autres services, l'ADRC mène un ensemble exhaustif d'activités afin de faciliter la participation à nos programmes de prestations et d'en promouvoir l'observation. A cette fin, le budget des programmes de prestation a été presque totalement dépensé : 89 % ou 45,8 millions de dollars ont été alloués à des ressources opérationnelles pour des activités de facilitation, comme assurer la qualité de nos paiements et de nos avis, mettre à jour et redresser les comptes des clients et traiter les formulaires et les demandes. Les 11 % qui restent (soit 5,7 millions de dollars) sont destinés à des activités d'observation assistée, tels la validation et le contrôle, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Total des dépenses liées à l'administration des programmes de prestations affectées au continuum de l'observation des lois et des règlements en 2000-2001 (millions de dollars)



#### Remarque

Les pourcentages ci-dessus sont fondés sur les meilleures estimations, faites par la direction, des dépenses réelles du secteur d'activité pour des activités touchant le continuum de l'observation.

Le financement des principaux programmes de prestations a augmenté au cours des trois dernières années. Entre 1999-2000 et 2000-2001, notre budget de validation et de contrôle dans des domaines comme les données sur les clients, l'admissibilité et les comptes a augmenté de 43 %, pour que nous puissions mieux préserver l'intégrité des programmes et veiller à ce que les clients reçoivent le bon montant de prestations. Malgré un effectif relativement peu nombreux, nous sommes en mesure de tirer parti de la capacité d'autres secteurs d'activité pour réaliser les programmes de façon économique.



Tableau 3 : Fiche de rendement des Programmes de prestations et autres services

	PROGR	RAMMES D	DE PRESTATIONS ET AUTRES SERVICES					
	Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations							
_	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page				
observation ements	La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.	•	Les activités de sensibilisation aux programmes continuent de répondre aux besoins des bénéficiaires.     Les services téléphoniques sont accessibles, mais il faut accroître le rendement au cours des périodes de pointe.	2-70 2-72				
Gérer le continuum de l des lois et des règl	Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.	•	Selon nos registres de prestations, nous avons calculé avec exactitude plus de 98 % de tous les paiements (9,8 milliards de dollars) versés aux 3 millions de bénéficiaires de la PFCE et aux 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS, et avons versé ces paiements à temps dans 99 % des cas. Toutefois, pour accroître l'exactitude des registres et des versements de prestations, nous ferons des validations plus poussées et plus solides sur plusieurs années, tout en étant conscients que les exigences législatives sur la protection des renseignements personnels peuvent limiter nos efforts en ce sens.  Le traitement des demandes respecte les normes.  DRHC et les clients reçoivent en temps voulu des décisions justes et impartiales à l'égard du RPC et de l'assurance-emploi.	2-76 2-76 2-77				
	Résultat escompt	é – Les prov l'ADRC	inces, les territoires et les autres ministères comptent sur comme fournisseur clé de services.					
ésultats ée	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page				
ur l'avenir – Résultats première année	En tirant profit des systèmes de l'ADRC, on élargit les services offerts, on supprime le dédoublement entre les paliers de gouvernement et on réduit les coûts globaux pour les		<ul> <li>Au cours des trois dernières années, nous avons mis en œuvre l4 nouveaux programmes de prestations pour le compte d'autres ministères fédéraux et de gouvernements provinciaux et territoriaux.</li> <li>Compensations par remboursement pour le compte d'autres organisations</li> </ul>	2-80 2-80				
Innover pour l de la pre	contribuables.		gouvernementales atteignant environ 100 millions de dollars.  Une obligation de rendre des comptes significative et transparente au moyen de rapports annuels établit l'assise qui permettra d'offrir plus de services aux provinces et aux territoires.  Possibilités de nouvelles activités en cours de discussion avec les provinces.	2-80 2-80				
<u>ırı</u>			<ul> <li>Nouveaux accords de services avec des commissions des accidents du travail.</li> <li>Mise en œuvre réussie de projets visant le versement de montants ponctuels pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux.</li> </ul>	2-80 2-80				

# Évaluation de notre rendement général

Dans la fiche de rendement (tableau 3), nous résumons notre évaluation du rendement du secteur d'activité en 2000-2001 par rapport aux trois résultats attendus, à l'appui de nos deux résultats escomptés.

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations – Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, il est essentiel qu'ils aient accès aux outils et aux renseignements nécessaires et qu'ils soient inscrits dans les registres de bénéficiaires. Les Canadiens se prévaudront de ces programmes de prestations s'ils les connaissent et s'ils savent quoi faire pour obtenir des prestations. Par conséquent, il est essentiel que nos communications soient adaptées à notre clientèle très diversifiée.

Les provinces, les territoires et d'autres ministères peuvent compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services – Étant donné la grande latitude que nous confère notre statut d'agence et notre volonté d'améliorer la qualité de nos services, les Canadiens comptent sur nous pour fournir une plus vaste gamme de services à tous les paliers de gouvernement afin de réduire les coûts et de supprimer les dédoublements.

Des cotes sont attribuées à chaque résultat attendu et indiquent si notre objectif de rendement a été atteint, en grande partie atteint, ou en grande partie non atteint. Le rapport comporte également une cote distincte pour la qualité des renseignements sur lesquels chaque évaluation est fondée.

Dans l'ensemble, nous avons atteint le premier résultat escompté – c'est-à-dire que les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit. La grande majorité des Canadiens peuvent s'attendre à recevoir leurs prestations à temps. Nous avons déployé des efforts considérables pour nous assurer de l'exactitude des listes de bénéficiaires et pour cerner et quantifier les secteurs d'inobservation des lois et des règlements. Nous devons toutefois établir un cadre de mesure du rendement plus exhaustif, qui comprenne des objectifs supplémentaires, une surveillance accrue et des recherches plus poussées.

Même si nous réalisons des progrès à ce chapitre, nous devons améliorer le rendement des services téléphoniques, particulièrement au cours des périodes de pointe. Bien qu'un taux d'accessibilité de 100 % ne soit pas réaliste, nous devons élaborer des normes de service raisonnables qui contribueront à l'amélioration continue.

L'évaluation de notre rendement s'appuie sur l'appréciation qu'en ont faite les gestionnaires en fonction de données de qualité raisonnable provenant de sources ou de méthodes fiables. Ces sources comprennent des objectifs de rendement internes, nos normes de service, des sondages et des recherches auprès de groupes cibles. Nous exposons les plans que nous avons dressés pour nous attaquer aux secteurs qui laissent à désirer dans la section « Le chemin à prendre », à la fin du présent chapitre.



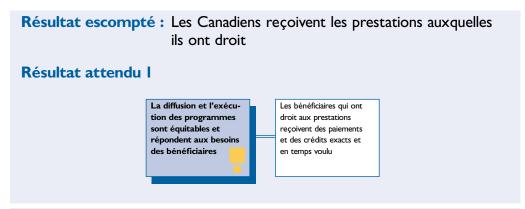
Nous estimons dans l'ensemble que nous avons assez bien progressé dans la réalisation de notre plan triennal concernant le deuxième résultat escompté – c'est-à-dire que les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux puissent compter sur l'ADRC en tant que joueur clé dans la prestation de services. Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé 14 nouveaux programmes de prestations et de paiements ponctuels et ce, de façon rapide et efficace et dans des délais très serrés.

Au cours de la première année de notre plan, l'ADRC a administré deux programmes de paiements ponctuels, le dividende aux contribuables de l'Ontario et le remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta. Nous avons aussi mis au point un troisième programme de paiement — la remise en Colombie-Britannique des coûts de l'énergie, qui a été distribuée en mai 2001. Nous assurons également le transfert de données à Terre-Neuve pour lui permettre d'administrer son propre programme de remise pour les frais de chauffage, et nous administrons un nouveau programme pour le compte de la Saskatchewan — le crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan.

Nous nous employons à développer notre infrastructure et notre capacité afin d'élargir l'éventail de programmes que nous pouvons offrir pour le compte de nos partenaires. Nous soumettons en outre aux provinces des rapports annuels sur les impôts, taxes ou programmes que nous administrons pour leur compte.

# Détail de notre rendement





#### Conclusion

Sauf pour ce qui est de l'accessibilité aux services téléphoniques, nous croyons que les programmes sont communiqués et réalisés d'une manière juste et adaptée aux besoins de la clientèle.

#### **Faits saillants**

**Communications** – Nous attachons une très grande importance à la communication efficace de renseignements sur les programmes de prestations. Nous évaluons notre efficacité en fonction du degré de satisfaction de la clientèle, que nous mesurons auprès de groupes de discussion et dans le cadre de sondages.

Selon les résultats de l'étude de référence sur l'ADRC réalisée en 2000, 69 % des répondants étaient au courant que l'ADRC gère le programme de crédit pour la TPS/TVH, et 57 % savaient qu'elle gère aussi la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE). Les trois quarts des bénéficiaires estiment que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le domaine de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH. L'étude confirme également que la grande majorité des bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH (88 %) savent qu'ils doivent informer l'ADRC d'un changement d'adresse s'ils veulent continuer à recevoir des prestations.

Nous utilisons des stratégies de communications pour accroître la visibilité de ces programmes et nous assurer que les particuliers connaissent l'ensemble de leurs droits et obligations. Nous recourons à des groupes de discussion (entrevues menées par un facilitateur et regroupant généralement de six à dix personnes représentant le groupe client) pour évaluer le libellé, la lisibilité et la présentation matérielle des produits de communication. Ces groupes servent aussi à évaluer le niveau de connaissance de divers aspects des programmes et l'efficacité de la communication des changements apportés aux programmes. Les recommandations résultant d'un tel groupe mené en 1998 ont servi à améliorer la lisibilité des avis de PFCE.

Nous avons également entrepris des sondages sur la satisfaction de la clientèle. Le premier concernant le processus d'inscription à la PFCE a été réalisé en juin 2000. Les résultats ont révélé que 86 % des clients estimaient que la trousse de demande de la PFCE était satisfaisante, et que 82 % jugeaient que les directives étaient faciles à comprendre.

Pour favoriser l'observation des lois et des règlements, nous avons mis à jour la trousse de renseignements distribuée par les entrepreneurs de pompes funèbres indiquant l'obligation d'aviser l'ADRC de mettre fin aux prestations versées pour des personnes décédées. Nous avons aussi ciblé les familles comptant des enfants de plus de 15 ans pour nous assurer qu'elles savent que nous devons être informés du départ de la maison de leurs enfants plus âgés. Nous élaborons actuellement une trousse d'information semblable qui sera distribuée dans les collèges et les universités afin de renseigner les étudiants sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH

Au nombre des mesures supplémentaires mises en œuvre en 2000-2001 pour améliorer la communication, mentionnons les suivantes :

- En mars 2001, envois postaux ciblés aux 64 000 personnes qui produisent habituellement leur déclaration en retard, pour leur rappeler leurs droits et obligations. Cette mesure a eu pour effet d'améliorer de 36 % la production à temps des déclarations et de faire considérablement baisser le nombre de clients dont le paiement conditionnel était récupéré.
- Meilleure diffusion d'affiches concernant la PFCE et le crédit pour TPS/TVH, notamment une affiche portant sur la nécessité d'informer l'ADRC d'un changement d'adresse afin d'assurer la continuité des paiements.
- Diffusion d'information par l'entremise des programmes locaux d'extension des services et du Programme communautaire des bénévoles.
- Information aux nouveaux immigrants à Citoyenneté et Immigration Canada et dans les médias.
- Messages d'information pour les câblodiffuseurs.

Le taux réel de participation des ménages autorisés à participer aux programmes que nous administrons est un indicateur de l'efficacité de nos initiatives de communication et de sensibilisation. La plus récente analyse du taux de participation au programme de la PFCE a été effectuée en 1997 et était fondée sur un échantillonnage aléatoire des enregistrements de naissance en Ontario, en Colombie-Britannique et en Alberta pour 1995 et 1996, et sur des données provenant de Statistique Canada et d'autres sources. Les résultats, bien que non concluants en raison de la taille de l'échantillonnage et d'autres facteurs, indiquent que 95 % des enfants admissibles provenant des familles formant l'échantillon ont été inscrits au programme dans l'année suivant leur naissance. Les familles à faible revenu sont tout particulièrement susceptibles d'avoir inscrit leurs enfants, le taux de participation de ces familles parmi celles ayant droit au crédit pour la TPS/TVH étant, selon les déclarations de revenus de 1999, de 98,2 %. Même si nous souhaiterions en apprendre plus au sujet des non-participants, nous devons tenir compte de questions relevant de la protection des renseignements personnels. Par conséquent, nous utiliserons tous les services publics à notre disposition pour faire connaître la PFCE et pour réaliser des sondages périodiques afin d'évaluer notre rendement.

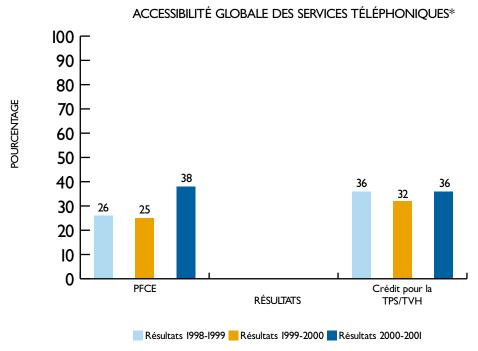
Étant donné que la plupart des bénéficiaires préfèrent communiquer avec nous par téléphone et que beaucoup ont besoin d'être maintes fois assurés que leur chèque a été mis à la poste, nous devons améliorer les services téléphoniques, particulièrement durant les périodes de pointe. Nous visons à répondre aux premières tentatives d'appel dans une proportion de 40 % à 60 %. Cet objectif est bien inférieur à celui d'autres secteurs d'activité à cause des nombreux appels que nous recevons à certaines périodes, qui coïncident habituellement avec le début d'une année de versement ou avec les dates d'envoi des chèques. Notre rendement s'est amélioré, mais il n'atteint toujours pas notre objectif, surtout durant les périodes de pointe.

En 2000-2001, nos agents ont répondu au total à 2,3 millions de demandes de renseignements par téléphone au sujet de la PFCE et à 3,5 millions de demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH et les remboursements. De plus, nos systèmes automatisés ont répondu à 2 millions d'appels au sujet de la PFCE et à 4,9 millions de demandes concernant le crédit pour la TPS/TVH et les

remboursements. Trente-huit pour cent des appels concernant la PFCE et 36 % des appels touchant le crédit pour la TPS/TVH et les remboursements ont obtenu une réponse d'un agent ou ont été mis en file d'attente. Il s'agit d'une amélioration par rapport aux résultats de 25 % et 32 % obtenus pour les années passées, mais qui ne suffit pas compte tenu de notre objectif interne de 40 % à 60 %. Au cours des périodes de pointe, on a enregistré des résultats aussi bas que 29 % pour les demandes de renseignements concernant la PFCE et 20 % pour les demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH.

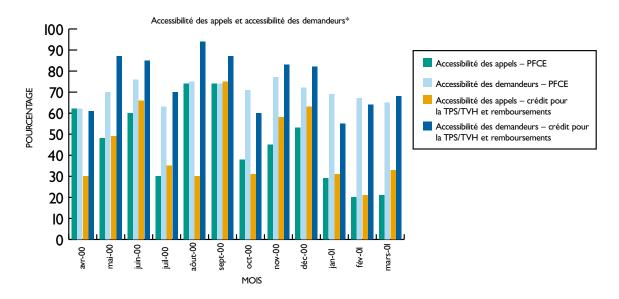
Un autre aspect de l'accessibilité des services téléphoniques est le temps passé dans la file d'attente. En 2000-2001, presque 72 % des personnes qui appelaient au sujet de la PFCE et 77 % de celles qui appelaient au sujet du crédit pour la TPS/TVH ont attendu moins de deux minutes avant de parler à un agent, des résultats inférieurs à notre objectif de 80 %.

#### Tableau 4a : Accessibilité des services téléphoniques (par année)



<sup>\*</sup>L'accessibilité des appels est représentée par le pourcentage des appels auxquels répond un agent ou qui sont placés dans la file d'attente.





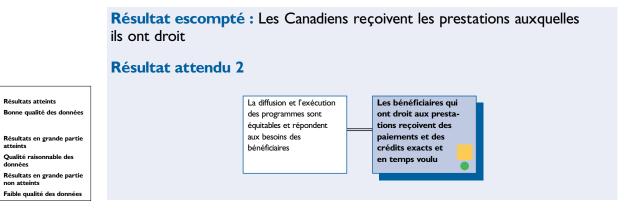
<sup>\*</sup> L'accessibilité des appels est représentée par le pourcentage des appels auxquels répond un agent ou qui sont placés dans la file d'attente. L'accessibilité des demandeurs est représentée par le pourcentage des demandeurs qui joignent un agent ou qui sont placés en file d'attente.

Afin d'améliorer les services téléphoniques, nous étendrons le service 1 800 offert dans tout le pays afin de mettre sur pied un réseau réservé aux demandes de renseignements sur la PFCE (juin 2001) et sur le crédit pour la TPS/TVH (janvier 2002). Les clients auront accès à un système interactif de réponse vocale offrant la possibilité de parler à un agent. Au cours des périodes de pointe, nous réacheminerons les appels excédentaires à des centres de dépannage. Notre objectif ultime est de faire en sorte que nos clients aient de moins en moins besoin d'appeler.

**Exécution des programmes** – Le succès de l'exécution de tous nos programmes de prestations dépend de paiements réguliers et fiables qui inspirent confiance à nos clients et répondent à leurs besoins.

Les versements effectués au cours de l'année écoulée ont été automatiquement modifiés au besoin, par suite de révisions apportées au calcul du revenu, de changements survenus dans la situation familiale ou de modifications législatives. Par exemple, les prestations familiales de la C.-B., la prestation pour enfants de la Saskatchewan et la prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse ont été restructurées en juillet 2000. Les clients ont reçu des explications au sujet de leurs prestations, leur indiquant la source du paiement au début du cycle de versement et les redressements apportés.

Nous avons amorcé la refonte du programme et du système d'administration du crédit pour la TPS/TVH afin d'accroître l'équité et de veiller à ce que les clients reçoivent bien les montants auxquels ils ont droit. D'ici deux ans, le système révisé réagira mieux aux changements qui surviennent dans la situation familiale au cours de l'année de prestations. Il exercera également des contrôles plus rigoureux des prestations versées à l'égard des enfants, améliorera l'exactitude des paiements et s'harmonisera au besoin avec le programme de la PFCE.



#### **Conclusion**

Les Canadiens doivent pouvoir compter qu'ils recevront le montant exact d'aide au moment voulu. Nous sommes dans l'ensemble convaincus que, pour 2000-2001, nous avons atteint le niveau de rendement souhaité concernant ce résultat.

#### **Faits saillants**

Résultats atteints

Exactitude – Pour que les versements soient calculés correctement et faits à temps, les listes de bénéficiaires doivent être fiables et à jour. L'un des indicateurs de notre rendement à ce chapitre est le taux d'erreur dans le traitement interne. Pour 2000-2001, notre taux est demeuré en deçà de notre norme de 2 %.

Il existe plusieurs autres facteurs qui peuvent avoir une incidence sur l'exactitude des paiements. Nous avons déployé des efforts importants pour assurer l'exactitude des listes de bénéficiaires et pour cerner de façon quantitative les domaines où il y a inobservation des lois et des règlements.

Les clients qui estiment ne pas avoir reçu le bon montant de prestation sont invités à communiquer avec l'ADRC. L'activité liée aux corrections a diminué au fil des ans, même si le nombre et la valeur des versements ont augmenté. Nous contrôlons la production afin de garantir dans une mesure raisonnable que les chèques sont exacts avant d'être expédiés par la poste.

Afin de rehausser notre niveau d'assurance, nous avons, au cours de l'exercice écoulé, affecté des ressources supplémentaires aux validations de programme et à la mise sur pied d'un entrepôt de données et de dépôts de données. Afin d'assurer l'exactitude des versements :

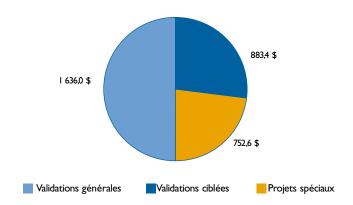
- nous exécutons des activités de validation afin de distinguer les clients à haut risque de ceux qui observent volontairement la loi;
- nous apportons des redressements aux comptes de particuliers, quand c'est justifié;
- nous calculons les taux d'inobservation à l'aide d'échantillons statistiques; et
- nous corrigeons les versements en trop et les versements insuffisants.

Nous recourons à des validations générales pour évaluer les secteurs de risque et corriger les erreurs. Nous employons des validations ciblées pour traiter les demandes à haut risque. Parmi les projets que nous avons réalisés en 2000-2001, mentionnons une validation générale concernant les enfants de plus de 15 ans et un examen ciblé du nombre d'enfants déclarés par les ménages qui demandent à la fois la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH.



En 2000-2001, nous avons examiné près de 104 000 cas dans le cadre de nos programmes de validation générale et de validation ciblée, et nous avons traité environ 29 000 redressements. Ces examens ont compté pour 94 % des 110 000 validations prévues. Étant donné que notre groupe de validation et de contrôle est relativement nouveau, notre objectif pour l'an prochain est de mettre en place un effectif stable qui exécutera toutes les validations prévues.

Tableau 5 : Dépenses du secteur des prestation consacrées aux programmes de validation (000 \$)



Le système d'aide à la décision pour les programmes de prestations (SADPP) a été mis au point dans le but d'améliorer nos programmes de validation. À cette fin, il cerne les secteurs à problèmes, dégage les tendances et cible les secteurs (p. ex. l'état civil — la base du calcul du revenu familial) qui ont besoin d'un examen plus poussé. Dans le cadre du SADPP, nous élaborons actuellement une structure d'entrepôt de données. L'entrepôt de données nous permettra de concentrer de plus en plus les ressources sur les secteurs qui présentent les plus grands risques. L'an dernier, grâce aux dépôts de données, nous avons pu améliorer notre programme de rapprochement des comptes de conjoints, prendre de meilleures décisions d'affaires, obtenir des résultats au chapitre du rendement et fournir de l'information aux provinces et aux territoires. Tout en sachant que des considérations liées à la confidentialité limitent notre marge de manœuvre, nous comptons améliorer l'exactitude des données sur les clients et nous familiariser davantage avec ces outils afin de mieux cerner à l'avenir les secteurs de risque et de mieux nous y attaquer.

Le SADPP permettra de mieux répondre aux demandes spéciales concernant diverses données fiscales et données sur les enfants et améliorera l'exactitude des données sur les programmes. Les deux premières phases du SADPP, en fonction depuis avril 1999 et avril 2000, sont les principales sources de la charge de travail de la validation. Au nombre des améliorations apportées en 2000-2001, mentionnons la mise au point de dépôts de données pour les droits au crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) et à la PFCE.

Étant donné que le CIPH est un programme très complexe et très délicat qui exige un haut degré d'exactitude et d'uniformité, toutes les demandes doivent être examinées avant d'être approuvées. Nous refusons en moyenne 15 % des demandes. Le vieillissement de la population et des améliorations apportées récemment au programme ont eu pour effet de hausser le nombre de demandes. Il est de ce fait beaucoup plus difficile de maintenir efficacement le programme aux niveaux de financement actuels. Une certaine forme de restructuration du système et le nouveau dépôt de données ont aidé à protéger les recettes en jeu tout en permettant de continuer d'offrir un niveau de service élevé aux personnes ayant une déficience.

Pour prévenir les difficultés que pourrait causer une interruption des prestations, nous versons des paiements conditionnels aux clients qui ont produit leur déclaration en retard mais qui devraient, selon leur dossier de déclaration des années passées, conserver leur droit aux prestations. Il arrive parfois que cette pratique ou une erreur entraîne un versement en trop. Des paiements en trop surviennent aussi lorsque les clients nous avisent de certains changements après le fait accompli (p. ex. changement à la garde des enfants ou de l'état civil) ou en raison de nos efforts de validation et de contrôle. Le niveau global des dettes constituées par des versements en trop est demeuré stable au cours des dernières années; il représente environ 1,7 % du total des prestations versées chaque année, soit près de 116 millions de dollars

Comme ces dettes représentent un montant élevé, nous avons pris des mesures pour les réduire, entre autres la compensation automatique des dettes au titre de la PFCE par les remboursements d'impôt T1 et d'autres crédits. De plus, en 1998, nous avons réduit de moitié le nombre de paiements conditionnels que nous versions pour éviter l'interruption possible des prestations. L'inventaire des recouvrements de PFCE a été automatisé en février 2000, et le centre d'appels pour les recouvrements à Ottawa s'occupe maintenant des dettes au chapitre de la PFCE qui sont inférieures à 1 000 \$. Les versements en trop au titre du crédit pour la TPS/TVH demeurent dans les comptes de crédit pour la TPS/TVH des clients, ce qui nous permet d'exercer un meilleur contrôle et de fournir une analyse détaillée. Les nouveaux projets de validation et de contrôle et les ressources locales supplémentaires qui y sont consacrées aident à mieux repérer les versements en trop.

En ce qui touche les autres services, DRHC et l'ADRC ont mis au point des initiatives conjointes. Celles-ci comprennent notamment des lignes directrices et du matériel de formation pour le traitement des cas complexes de fraudes ou d'abus possibles au chapitre de l'AE à cause de leurs conséquences éventuelles, de leur grande visibilité ou de leur volatilité. Des programmes sont en place pour valider les renseignements et veiller à ce que les gains et les cotisations au RPC soient consignés correctement aux dossiers des clients à DRHC. Grâce au repérage et à la correction des cotisations au RPC et à l'AE sur les feuillets T4 inexacts, les données sur le RPC transmises à DRHC sont améliorées, tout comme l'observation des lois et des règlements. Au cours de 2000-2001, l'ADRC a joint ses efforts à ceux de DRHC et de la Régie des rentes du Québec pour résoudre plus de 400 000 cas accumulés d'inscription en double au Régime de pensions du Canada/ Régie des rentes du Québec (RPC/RRQ). Ces efforts ont permis de remédier à des situations qui auraient pu entraîner des trop-payés de pension ou fausser la facturation entre le RPC et le RRQ. En outre, nous nous sommes engagés — dans le respect des lois touchant la confidentialité — à appuyer nos partenaires fédéraux dans leur recherche de meilleurs moyens pour faire en sorte que tous les bénéficiaires potentiels connaissent les programmes de la pension de la Sécurité du revenu et du Supplément de revenu garanti.

Rapidité des paiements – Nous nous sommes engagés à ce que les clients reçoivent à temps les prestations auxquelles ils ont droit. D'après nos renseignements, nous estimons que plus de 98 % des paiements (34 millions pour la PFCE et 33 millions pour le crédit pour la TPS/TVH) ont été calculés correctement, et plus de 99 % ont été faits à temps en 2000-2001. Nous assurons la coordination avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour veiller à ce que Postes Canada distribue ces versements aux dates voulues.

Un échantillon de demandes de PFCE prélevé en mars 2000 montre que nous respectons notre norme de service au public en traitant 98 % des demandes avant la fin du deuxième mois suivant leur réception. Étant donné que les prestations fiscales pour enfants provinciales sont liées à la PFCE, nous sommes certains qu'elles sont également versées à temps.



La demande de crédit pour la TPS/TVH est incluse dans la déclaration T1 et est traitée en même temps que celle-ci. Au cours de 2000-2001, nous avons terminé le traitement de 98 % de toutes les déclarations T1 produites à temps au milieu de juin. L'atteinte de nos objectifs concernant le traitement des demandes de PFCE et des déclarations T1 nous permet d'entreprendre le versement des prestations de l'année, sans délai.

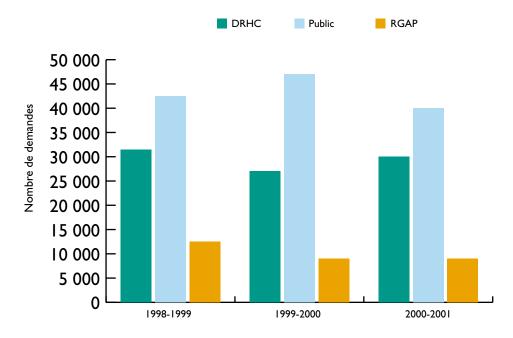
La mise à jour des comptes — ou mise à jour des listes de bénéficiaires pour corriger les renseignements figurant aux comptes — influe également sur la rapidité d'exécution. Notre objectif pour la PFCE, les programmes provinciaux/territoriaux et le crédit pour la TPS/TVH est de traiter 98 % des redressements en l'espace de 20 jours. En 2000-2001, nous en avons traité 76 % dans ce délai; ce taux représente une amélioration importante par rapport à notre rendement de 1999-2000 (57 %), mais se situe encore bien en deçà de notre objectif.

En ce qui a trait aux autres services, nous percevons les cotisations au RPC/AE et fournissons aux Canadiens, pour le compte de DRHC, des décisions justes, impartiales et fiables sur les programmes de RPC et d'AE. L'ADRC a répondu à 75 000 demandes de décision l'an dernier. Les décisions comptent pour beaucoup quand il s'agit de s'assurer que tous les Canadiens sont traités de manière équitable pour ce qui est de l'accès à ces programmes de prestations sociales. Ce service permet aussi d'offrir au public une meilleure information, ce qui favorise l'observation volontaire des lois régissant le RPC et l'AE.

Aux termes de notre protocole d'entente avec DRHC, nous nous engageons à traiter 85 % des quelque 28 000 demandes annuelles de décision émanant de DRHC dans un délai de 15 jours pour les cas où une demande de prestations est en instance, et dans un délai de 31 jours pour les autres cas. Pour l'exercice 2000-2001, nous avons respecté ces délais dans 81 % des cas. Nous n'avons pas atteint notre objectif en raison de la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des cas, qui a requis des efforts d'apprentissage importants de la part de notre personnel. Toutefois, au cours des six derniers mois de 2000-2001, notre taux de parachèvement a atteint 87 %, ce qui témoigne d'une grande amélioration. Nous travaillons actuellement en collaboration avec DRHC pour mettre au point un lien électronique entre nos opérations afin d'accélérer le traitement des demandes de décision.

Bien que le protocole d'entente conclu avec DRHC comporte des engagements concernant les délais de traitement des demandes de décision émanant de DRHC, il ne prévoit pas de délai d'exécution pour les demandes qui proviennent du public ou qui font suite au processus de revue des gains assurables et ouvrant droit à pension (RGAP). Toutefois, nos objectifs internes consistent à traiter les demandes engendrées par la RGAP dans les 90 jours suivant leur réception, et les demandes émanant du public dans un délai de 31 jours. Nous avons traité dans les délais 54 % des demandes engendrées par la RGAP et 59 % des demandes provenant du public. La mise en œuvre du système de gestion des cas s'est répercutée sur ces charges de travail tout comme sur les demandes de décision émanant de DRHC. Cependant, après les cinq premiers mois de l'exercice 2001-2002, le taux de traitement dans les délais est passé à 88 % pour les demandes engendrées par la RGAP et à 70 % pour les demandes émanant du public. En outre, dans le cadre de l'élaboration de la fiche d'évaluation équilibrée, nous analysons actuellement ces charges de travail afin de vérifier si des objectifs adéquats et réalistes sont établis.









**Résultat escompté :** Les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux peuvent compter sur l'ADRC en tant que joueur clé dans la prestation de services



#### Résultat attendu 3

En tirant profit des systèmes de l'ADRC, on élargit les services offerts, on supprime le dédoublement entre les paliers de gouvernement et on réduit les coûts globaux pour les contribuables

#### Conclusion

L'ADRC a réalisé d'importants progrès au cours de la première année d'un programme pluriannuel visant à accroître les partenariats avec les provinces et territoires. Nous avons rempli tous les engagements que nous avions pris concernant la distribution de prestations et la fourniture d'autres services pour le compte de nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, y compris l'élaboration d'accords-cadres touchant la prestation de services.

#### **Faits saillants**

Notre système de traitement imposant et efficace nous offre la souplesse nécessaire pour nous adapter aux exigences nouvelles et changeantes de nos partenaires et exécuter, dans les délais, des programmes de prestations permanents. L'évaluation de notre rendement se fonde sur l'appréciation qu'en ont faite les gestionnaires en fonction de données de qualité raisonnable.

**Programmes permanents** – Nous avons continué d'élaborer et d'administrer de nouveaux programmes provinciaux/territoriaux en nous servant des infrastructures existantes pour la distribution du crédit pour la TPS/TVH et de la PFCE. Nous les avons adaptées de manière à appliquer les règles administratives propres aux provinces pour la détermination de l'admissibilité en fonction du revenu, de l'état civil, du lieu de résidence ou du dossier de production de déclarations. Nous avons négocié des ententes spéciales pour la distribution des paiements par l'intermédiaire de TPSGC, et nous avons offert des services spécialisés de renseignements aux clients par l'entremise de nos agents et de nos réseaux actuels.

Nous fournissons des données sur les programmes à nos partenaires. Des transferts de données sont effectués pour les prestations familiales de la C.-B., la prestation pour enfants de la Saskatchewan et la prestation pour enfants de Terre-Neuve et du Labrador, et des transferts ont commencé en juillet 2001 pour la prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse. Ces programmes fournissent une aide garantie et contribuent à réduire la pauvreté chez les enfants du Canada.

Nous alimentons aussi en données d'autres provinces et ministères fédéraux pour leur permettre de réaliser un certain nombre de programmes que l'ADRC n'administre pas elle-même.

Le transfert de données sur le supplément de la prestation nationale pour enfants (SPNE) constitue le pivot opérationnel de l'initiative intergouvernementale de la prestation nationale pour enfants. De nouvelles interfaces électroniques ont amélioré la prestation des services, ont permis de fournir de façon rapide et sûre des renseignements clés et ont assuré une meilleure synchronisation des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, tout en respectant l'ensemble des exigences en matière de confidentialité.

En septembre 2000, nous avons pris les dispositions nécessaires pour la tenue d'un sondage indépendant auprès des provinces et des territoires qui reçoivent des données sur les programmes de prestations aux enfants et aux familles administrés par l'ADRC (y compris la PFCE) et des données sur le SPNE. Les résultats révèlent un bon degré de satisfaction chez les répondants : les données sont jugées exactes (78 % en étant satisfaits ou très satisfaits), complètes (67 % en étant satisfaits ou très satisfaits) et fournies en temps opportun (67 % en étant satisfaits ou très satisfaits).

Nous administrons le Programme de compensation de dette par remboursement, qui permet de compenser les dettes des particuliers envers nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux au moyen des remboursements d'impôt, des paiements du crédit pour la TPS/TVH et des crédits d'impôt provinciaux (compensation d'une somme totale de 100 millions de dollars l'an dernier).

Activités nouvelles – En 2000-2001, nous avons mis en place le crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan et avons restructuré des programmes provinciaux de prestations aux enfants et aux familles, de même que des programmes de versements ponctuels, touchant près de 15 millions de bénéficiaires. Cela comprend le dividende aux contribuables de l'Ontario (plus de 5 millions de bénéficiaires), le remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta (plus de 2 millions de bénéficiaires) et le programme des allocations pour frais de chauffage de 1,5 milliard de dollars (8,7 millions de bénéficiaires). Nous avons aussi élaboré un autre programme de paiement provincial, soit la remise pour les coûts énergétiques de la Colombie-Britannique, versée en mai 2001, et nous avons transféré des données à Terre-Neuve pour appuyer son programme de remise sur le coût du mazout. Dans l'ensemble, nous avons atteint nos buts au chapitre de la rapidité d'exécution et de l'exactitude. Toutefois, l'interprétation des critères d'admissibilité au remboursement des coûts du combustible a engendré plus de demandes de renseignements que ce à quoi nous nous attendions.

Nous avons négocié des échanges de services avec les commissions des accidents du travail (CAT). Nous travaillons déjà en partenariat avec la CAT de la Nouvelle-Écosse pour offrir aux entreprises un guichet unique pour les retenues à la source de l'ADRC et les indemnités de la CAT. Une initiative semblable est en cours en Colombie-Britannique, et l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve, le Yukon, la Saskatchewan et le Manitoba ont manifesté de l'intérêt pour ce projet.

Conformément à la *Loi sur l'ADRC*, le commissaire a soumis les premiers rapports annuels aux provinces et territoires et a invité leurs représentants respectifs à le rencontrer. De plus, des accords-cadres de gestion de services ont été signés avec quatre provinces et un territoire, et des pourparlers sont en cours avec les autres provinces et territoires.

## Le chemin à prendre

Compte tenu des observations que nous venons de faire sur notre rendement, nous prendrons les mesures suivantes en 2001-2002 pour améliorer celui-ci :

Résultats prévus	Activités connexes	Dates d'achèvement prévues
Améliorer l'accessibilité aux lignes téléphoniques	Implanter des réseaux I 800 pour les clients qui reçoivent la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH.  Communiquer les normes de services au public qui sont adaptées des cibles internes de rendement existantes.	Juin 2001 (PFCE) Janvier 2002 (CTPS)
Nouvelles normes de service	Instaurer des normes en matière de mise à jour des comptes et de validation et contrôle.	2001-2002
Les particuliers peuvent modifier des données personnelles au moyen d'Internet	Mettre en branle un projet exploratoire GED. Les plans élaborés dans ce domaine doivent notamment prévoir des options libre-service, par exemple la possibilité de demander des prestations en ligne et d'examiner les comptes de prestations.	Février 2002
Allocations spéciales pour enfants (ASE) sur Internet	Accroître de 50 % le nombre d'enfants visés par les paiements chez les clients qui demandent les ASE par voie électronique, et accroître de 75 % le pourcentage d'opérations électroniques relatives aux ASE qui sont traitées automatiquement.	2001-2002
Améliorer l'exécution du programme du crédit pour la TPS/TVH et réduire les délais de réponse	Initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH visant à rehausser l'équité, à aider les clients à recevoir les montants complets auxquels ils ont droit, à rectifier rapidement les prestations pour tenir compte des changements survenus, à assurer une administration plus uniforme du programme et à garantir l'exactitude des paiements.	Premiers changements juillet 2001 Changements majeurs juillet 2002
Améliorer le programme du CIPH	Appliquer de nouvelles dispositions concernant les soins nécessaires au maintien de la vie et améliorer la validation des demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH).	2001-2004
Faire mieux connaître     les programmes aux     clients et accroître leur     satisfaction	Donner suite au sondage sur la satisfaction de la clientèle.	Juillet 200l

Simplifier les processus administratifs touchant les CAT et améliorer la trésorerie des entreprises	Pour ce qui est de la CAT de la Nouvelle-Écosse, offrir des options de paiement plus nombreuses et coordonner les dates de paiement. Négociations en cours au sujet des CAT avec d'autres provinces.	2001-2004
Améliorer les données sur le rendement, la validation ciblée et le contrôle	Utiliser plus efficacement le système d'aide à la décision pour les programmes de prestations ainsi que les fonctions automatisées de l'entrepôt de données et des dépôts de données connexes.	2001-2004
Respecter les délais fixés dans le protocole d'entente conclu avec DRHC pour ce qui est des décisions RPC/AE	Utiliser efficacement le système de gestion des cas.	2001-2002
Démontrer la réduction des coûts d'ensemble pour les contribuables	Élaborer un modèle pour démontrer les économies réalisées.	2001- 2004
Gestion efficace du rendement	Mettre en œuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC pour le secteur des prestations.	2001-2004





#### Système d'évaluation

- Les résultats attendus ont été atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable : La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité: Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.



## Au sujet des Services des douanes

Les douanes fournissent des politiques, des programmes, des procédures et une orientation fonctionnelle pour le traitement des marchandises commerciales et des voyageurs. Il leur incombe principalement de surveiller et de contrôler l'importation et l'exportation de marchandises restreintes ou contrôlées, de réprimer la contrebande, d'empêcher l'entrée de marchandises prohibées et de personnes jugées inadmissibles ou indésirables, et d'appliquer la législation intérieure et commerciale. Les services des douanes sont répartis en cinq domaines clés : la gestion de la frontière, la vérification après la mainlevée, les services à la clientèle, les mesures spéciales d'importation et les relations internationales.

Les douanes sont responsables de la *Loi sur les douanes* et du *Tarif des douanes*, et elles appliquent les lois canadiennes régissant le commerce et les voyages internationaux au nom d'autres organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux. Ceux-ci comprennent les ministères des Finances, de la Justice, de la Santé, des Transports, des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Citoyenneté et Immigration Canada, le Solliciteur général, Statistique Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et les régies des alcools.

Les douanes veillent aussi à l'application de la législation intérieure, frontalière et commerciale, ainsi que des accords commerciaux internationaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain et la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). Nous participons également à divers forums internationaux, notamment à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), à l'Organisation mondiale des douanes (OMD), à l'Organisation des Nations Unies (ONU) et au forum de Coopération économique Asie-Pacifique (APEC).

La modernisation de nos services douaniers a débuté en 1998 avec la parution du Schéma directeur des douanes et de l'administration des politiques commerciales. Ce document de travail nous a permis de mener des consultations approfondies auprès des clients, des parties intéressées et des employés. Nous avons utilisé l'information que nous avons obtenue lors de ces consultations pour élaborer le Plan d'action des douanes, un programme de transformation des affaires que le ministre a lancé en avril 2000. On peut consulter le Schéma directeur et le Plan d'action des douanes sur le site Web de l'ADRC, à www.adrc.gc.ca.

#### Dépenses du secteur d'activité

Le budget opérationnel du secteur d'activité des Services des douanes était de 515 millions de dollars en 2000-2001, soit 16 % du budget total de l'ADRC.

Tableau 1: Dépenses du secteur d'activité

SERVICES DES DOUANES	1998-1999	1999-2000	POURCENTAGE D'AUGMENTATION	2000-2001	POURCENTAGE D'AUGMENTATION
Dépenses prévues (000 \$)	406 708	422 658	3,9 %	460,138	8,9 %
Autorisations allouées <sup>2</sup> (000 \$)	457 625	483 226	5,6 %	515 430	6,7 %
Dépenses réelles (000 \$)	457 346	479 302	4,8 %	495 885	3,5 %
ETP prévus	7 480	7 559	I,I %	7 918	4,7 %
Autorisations totales (ETP)	7 629	7 811	2,4 %	7 992	2,3 %
Nombre réel d'ETP	7 309	7 001	-4,2%	7 206	2,9 %

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Budget principal des dépenses

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au tableau 8 de l'appendice C, à la page 2-179.

Les 7 206 ETP (équivalents temps plein) représentent environ 8 000 employés des douanes en période de pointe, tant à l'Administration centrale que dans les six régions : Atlantique, Québec, Nord de l'Ontario, Sud de l'Ontario, Prairies et Pacifique. Il y a 147 postes frontaliers terrestres, 67 bureaux de service de remplacement intérieurs, 187 aéroports (dont 13 grands aéroports), 76 postes de dédouanement des bateaux (y compris trois grands points de passage pour les conteneurs maritimes) et 15 postes ferroviaires. Cela totalise 492 sites : la plupart sont pourvus de personnel, les autres sont desservis par d'autres bureaux.

En 2000-2001, les douanes ont servi plus de 111 millions de voyageurs et traité plus de 23 millions d'envois par messageries et 10,6 millions d'expéditions commerciales. Elles ont perçu plus de 3 milliards de dollars en droits d'importation et 23 milliards de TPS/TVH, servi 161 000 importateurs commerciaux et traité des importations d'une valeur de 357 milliards de dollars.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Budget principal + Budgets supplémentaires des dépenses + rajustements de fin d'année, soit le montant total qui peut être dépensé.



Tableau 2 : Fiche de rendement des douanes

		écurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, vité du Canada est accrue grâce à la frontière	
RÉSULTATS ATTENDUS	Notre	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page
	évaluation		
La qualité accrue des services offerts aux voyageurs et aux négociants répond à leurs besoins et les encourage à observer volontairement les lois et les règlements dans les domaines du commerce et des opérations frontalières.		<ul> <li>On a cherché à obtenir des changements législatifs pour améliorer la prestation des services et mettre en œuvre des pénalités systémiques.</li> <li>On a simplifié de façon proactive les services douaniers de sorte que les clients reçoivent plus d'options qui répondent mieux à leurs besoins.</li> <li>Dans l'ensemble, on a amélioré la stabilité, la fiabilité et l'accessibilité de tous les modes de prestation de services.</li> </ul>	2 2
Une gestion responsable à la frontière minimise le fardeau de l'observation, tout en préservant l'intégrité des programmes.	•	D'après des contrôles effectués selon un échantillonnage aléatoire, les voyageurs et les négociants respectent généralement les lois et règlements appliqués à la frontière; toutefois, ces échantillons ne sont pas statistiquement fiables. On a élaboré et lancé le Plan d'amélioration de l'observation. On a proposé des mesures législatives qui, si elles sont adoptées, nous offriront un éventail élargi de sanctions destinées à décourager l'inobservation. D'importantes améliorations doivent être apportées au cadre servant à la vérification après la mainlevée et à la mesure du rendement. On a mené un nombre accru d'enquêtes antidumping pour protéger les entreprises canadiennes.	2 2 2 2
On réagit rapidement aux risques liés à la santé et à la sécurité grâce à un service de renseignement efficace et à une saine collaboration avec d'autres partenaires dans les domaines de l'exécution et de la santé.	•	Stratégies de prévention appuyées de façon proactive pour réduire les risques liés à la santé et à la sécurité (p. ex. fièvre aphteuse, Sommet des Amériques).  Augmentation des quantités interceptées de stupéfiants et de marchandises réglementées par d'autres ministères.  Nouveaux pouvoirs conférés aux agents dans des secteurs choisis, pour mieux protéger les Canadiens contre les risques.  Des améliorations doivent être apportées aux protocoles d'entente avec nos partenaires nationaux et internationaux et avec les autres ministères fédéraux, notamment pour l'établissement de priorités et la communication des résultats.	2 2 2
Certitude et uniformité pour les exportateurs et les Canadiens qui voyagent à l'étranger.	•	Nous avons offert de l'assistance technique pour soutenir la modernisation des douanes en Asie et en Amérique (p. ex. APEC, ALEA) et collaboré avec le Groupe des Sept pour harmoniser nos données commerciales et nos normes technologiques.  Nous avons été actifs au sein de l'OMD et de ses comités pour améliorer la transparence des pratiques des services douaniers dans le monde.	2
Des employés bien informés et compétents.	•	Il y a encore des défis se rapportant à la formation des agents chargés des services à la dientèle, de la vérification et de l'observation.     On a accompli des progrès remarquables dans la formation des inspecteurs des douanes.	2
Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	•	On a accompli des progrès selon le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003 (qui comprend le Plan d'action des douanes).	2

# Évaluation de notre rendement général

Dans la fiche de rendement (tableau 2), nous évaluons le rendement des Services des douanes pour 2000-2001 par rapport aux cinq résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté.

La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières — Une gestion responsable de la frontière, guidée par une saine gestion des risques et des partenariats, nous permet de trouver un juste équilibre pour la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens et des intérêts des entreprises, en vue d'éliminer les risques et les menaces. Nous savons que les entreprises et les Canadiens observeront davantage les lois si nous leur en donnons la possibilité. Nous devons offrir transparence et cohérence aux négociants du Canada pour assurer des règles du jeu équitables et contribuer au bien-être général des Canadiens en appuyant la compétitivité du Canada à l'échelle internationale. Afin de protéger nos frontières et de faciliter les échanges commerciaux, nous avons besoin d'un effectif compétent, bien renseigné et suffisant pour offrir nos programmes.

Une cote est donnée pour chaque résultat attendu et indique si les résultats ont été atteints, en grande partie atteints ou en grande partie non atteints. Une cote distincte est fournie pour la qualité des renseignements sur lesquels chaque évaluation est fondée.

Tout comme pour d'autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements et innover pour l'avenir. Dans l'ensemble, nous croyons avoir atteint en grande partie le résultat escompté. Toutefois, cette conclusion est fondée sur des données de faible qualité dans bon nombre de secteurs et repose sur l'utilisation de systèmes comme le système d'information sur le rendement G11. Nous avons reçu des commentaires positifs de la part de voyageurs, d'autres ministères et organismes (provinciaux et internationaux) et de négociants. Même si la rétroaction est encourageante, nous reconnaissons l'importance d'appuyer ces résultats par des données quantitatives.

Les douanes fonctionnent dans un environnement en « temps réel ». Nous devons donc nous adapter aux constantes fluctuations des volumes de circulation à la frontière, et nous avons investi avec succès dans des processus visant à faciliter les échanges transfrontaliers et les déplacements, tout en maintenant des niveaux de protection adéquats. Nous devons toutefois améliorer notre capacité de mesurer et d'évaluer les répercussions, et revoir notre méthodologie — en particulier les seuils requis pour un échantillonnage adéquat — pour assurer la validité statistique des résultats et des conclusions pour l'avenir. De plus, nous devons élaborer des données sur le rendement pour démontrer les résultats de notre participation à de nombreux comités internationaux.

Les rapports du Bureau du vérificateur général (BVG) et les rapports de rendement internes ont révélé les limites de nos mécanismes d'évaluation actuels. Nous avons l'intention d'améliorer la technologie servant à valider notre rendement grâce à l'introduction de la fiche d'évaluation équilibrée sous forme de projet pilote pour appuyer la gestion de l'information et grâce à l'amélioration des systèmes utilisés pour la collecte de données.

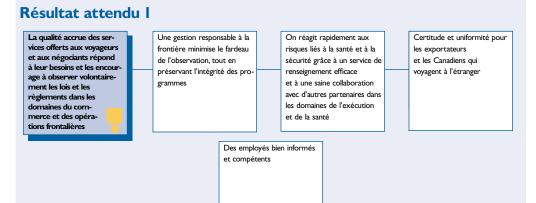
L'absence d'un cadre de travail éprouvé pour mesurer le rendement ne signifie pas que les douanes ne sont pas bien gérées. Il manque simplement de preuves quantitatives pour confirmer les preuves qualitatives obtenues auprès des clients et des partenaires et en fonction du jugement de la direction.



### Détail de notre rendement

**Résultat escompté :** La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est accrue grâce à nos frontières





#### **Conclusion**

Nous croyons avoir en grande partie répondu aux attentes en ce qui a trait à l'amélioration des niveaux de service offerts aux voyageurs et aux négociants pour satisfaire à leurs besoins et encourager leur observation volontaire des lois régissant les échanges commerciaux et la frontière.

#### Faits saillants

En 2000-2001, nous avons fait des progrès dans notre quête de modifications législatives afin d'améliorer le service et l'observation des lois et des règlements et de mettre en place de nouveaux services, y compris un système automatisé de renseignements téléphoniques remodelé. Les modifications législatives ont toutefois été retardées, ce qui a eu des conséquences sur la mise en place de quelques engagements clés énoncés dans le Plan d'action des douanes. De plus, nous n'avons pas réussi à améliorer la stabilité de notre plate-forme de données électroniques pour les clients commerciaux. Selon une étude indépendante, nous avons en grande partie respecté les normes de service publiées pour le traitement des expéditions commerciales et des voyageurs.

Modifications législatives – Des révisions à la *Loi sur les douanes* ont été déposées au Sénat en mars 2001. Ces modifications permettraient à l'ADRC de mettre en œuvre le Plan d'action des douanes annoncé par le ministre en avril 2000, afin, notamment, d'administrer la nouvelle structure de sanctions pécuniaires : le Régime de sanctions administratives pécuniaires. Il s'agit d'une initiative clé visant à améliorer l'observation globale ainsi que la transparence et l'équité pour les négociants. Le Plan d'action des douanes aidera aussi l'ADRC à simplifier les services douaniers en offrant aux clients davantage d'options pour mieux répondre à leurs besoins, par exemple le Système de traitement accéléré des passagers, qui permettrait à des voyageurs préautorisés présentant un risque faible de passer plus rapidement à la douane.

**Prestation de services électroniques** – Nous perfectionnons l'utilisation des services électroniques afin d'améliorer l'accessibilité, la fiabilité et la stabilité grâce à un système électronique, au téléphone et à d'autres moyens de communications, comme le montrent les trois initiatives suivantes :

- Système d'information automatisé des douanes (SIAD) En juin 2000, nous avons mis en œuvre un service téléphonique automatisé remodelé utilisant une technologie de pointe sur un réseau 1 800. Le système offre un service continu grâce à deux centres d'appel situés à Saint John, au Nouveau-Brunswick, et à Winnipeg, au Manitoba. Les messages sont maintenant mis à jour plus rapidement pour faire en sorte que les clients reçoivent des renseignements plus exacts. Le SIAD peut maintenant mesurer les taux d'accessibilité des appels. Des rapports courants indiquent un taux élevé d'accessibilité de 93 %.
- Échange de données informatisées (EDI) En 2000-2001, 57 % des données pour la mainlevée des expéditions commerciales ont été transmises par EDI à des fins de traitement par le SSMAEC. Bien que nous ayons apporté des ajustements à l'EDI pour améliorer les délais d'exécution pour nos clients, nous éprouvons toujours des difficultés avec la disponibilité continue du système. Nous travaillons de concert avec la Direction générale de l'informatique afin d'élaborer des solutions viables pour réduire les pannes, qui sont passées de 60 heures en 1999-2000 à 95 heures en 2000-2001.
- Déclaration d'exportation canadienne automatisée (DECA) La DECA permet à nos clients de remplir et de présenter des déclarations d'exportation par voie électronique, ce qui facilite l'observation de la loi et réduit la paperasserie. La DECA permet un triage des marchandises avant leur expédition, ce qui appuie nos engagements internationaux et nos objectifs de politique étrangère, comme la réglementation sur le commerce international et les armements. Nous avons envoyé un dépliant par la poste à plus de 6 000 entreprises dans l'espoir de recruter 500 exportateurs de plus dans le système de la DECA. Au 31 mars 2001, nous comptions 661 nouveaux participants à la DECA, soit 70 % de plus que dans l'exercice précédent.

Étude sur la satisfaction de la clientèle – En tout, 75 % des répondants à une étude indépendante menée par Cogem Research Inc. estiment que l'ADRC fait un « très bon » ou un « bon » travail en ce qui a trait aux douanes. Nous examinons de nouvelles méthodes d'évaluation quantitatives pour mesurer la satisfaction de la clientèle.

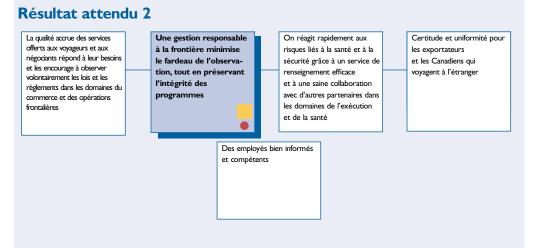


**Programme des bureaux éloignés** – Ce programme, une initiative conjointe dans le cadre de l'Accord du Canada et des États-Unis sur leur frontière commune, prolonge les heures de service et rehausse la sécurité frontalière grâce à une technologie de lecteurs de cartes et à des caméras de surveillance. En 2000-2001, 5 des 21 bureaux éloignés originaux offraient de plus longues heures de service à quelque 1 000 participants inscrits. Le matériel de surveillance vidéo est utilisé dans 13 autres bureaux, et permet de déceler les transgressions après les heures d'ouverture.

**Délais de traitement** – En ce qui a trait au traitement des expéditions commerciales en 2000-2001, 84 % des mainlevées effectuées par EDI ont été traitées par le Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC) en moins de 45 minutes, ce qui correspond à notre norme de service. Dans le cas des mainlevées présentées sur papier, 95 % d'entre elles ont été traitées en moins de deux heures, ce qui correspond également à nos normes de service. Du côté des voyageurs par voie terrestre (secteur routier), 97 % des passages ont été traités en conformité avec nos normes de service, soit 20 minutes du vendredi au dimanche et les jours fériés, et 10 minutes du lundi au jeudi (voir le tableau 1).

**Résultat escompté :** La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est accrue grâce à nos frontières





#### Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie répondu aux attentes des Canadiens en ce qui a trait à une gestion responsable de la frontière en nous assurant que les personnes et les marchandises qui passent à la frontière respectent les lois et les règlements du Canada. Selon des échantillonnages au hasard effectués en 2000-2001, les voyageurs et les négociants respectent généralement la législation frontalière; toutefois, ces échantillonnages sont statistiquement peu représentatifs. Nous devons accroître de façon significative notre capacité de mesurer notre rendement ainsi que notre cadre de travail pour les vérifications après la mainlevée.

#### Faits saillants

Comme le mentionne le Plan d'action des douanes, nous adoptons une approche axée sur l'évaluation des risques afin de faciliter le mouvement des personnes et des marchandises à faible risque et de concentrer nos ressources sur les activités dont le risque est élevé ou inconnu. Dans le cas des voyageurs, cela comprend l'élaboration de processus pour obtenir des renseignements avant l'arrivée des personnes à la frontière.

Le **Système de traitement accéléré des passagers** (STAP), que nous élaborons de concert avec CIC, permettra aux passagers aériens préautorisés d'utiliser un processus d'examen primaire automatisé à l'aide de données biométriques. L'inscription se fera de façon progressive dans les grands aéroports du Canada en 2002.

En novembre 2000, un projet pilote d'harmonisation des services à la frontière terrestre, appelé **NEXUS**, a été mis en œuvre au bureau reliant Sarnia (Ontario) et Port Huron (Michigan), dans le cadre de l'Accord du Canada et des États-Unis sur leur frontière commune. Les voyageurs à faible risque préautorisés empruntent des voies réservées. Les voyageurs demandent une carte d'accès spéciale en remplissant un seul formulaire, qui doit être approuvé par les services des douanes et de l'immigration des deux pays. Les détenteurs de carte NEXUS évitent l'interrogatoire habituel des douanes et de l'immigration, mais ils peuvent faire l'objet de vérifications aléatoires. Au cours des six premiers mois, près de 3 000 cartes d'accès ont été émises, mais le groupe cible comptait de 4 000 à 6 000 personnes. La circulation dans les voies réservées au programme NEXUS pour entrer au Canada s'est constamment accrue au cours des premiers mois pour atteindre une moyenne hebdomadaire de 1 700 véhicules au 31 mars 2001. Une fois que nous aurons terminé la mise en œuvre du programme NEXUS et tiré parti des gains réalisés jusqu'ici, ce

programme offrira une sécurité beaucoup plus poussée à la frontière que ne le font les procédés habituels d'inspection. En effet, tous les participants feront l'objet d'un strict processus de présélection, et des agents des douanes et de l'immigration du Canada et des États-Unis vérifieront avec soin leurs antécédents avant qu'ils soient admis à participer au programme.

D'importants progrès ont été accomplis pour l'initiative de la **Ligne d'inspection primaire intégrée** (LIPI) visant à améliorer l'observation des lois et des règlements et la protection à la frontière. Mis en œuvre dans 239 voies en 2000-2001, dont les aéroports et les voies réservées aux autocars aux postes frontaliers, ce système transmet des renseignements auxquels le personnel de première ligne n'avait pas accès auparavant. Il en résulte un meilleur taux d'interrogation par les inspecteurs dans les 25 bureaux visés, y compris une amélioration de 100 % dans certains grands aéroports.

Au chapitre des échanges commerciaux, pour préserver l'intégrité du programme – conformément à ses obligations en vertu de la Convention internationale sur le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises – et pour répondre aux préoccupations de l'industrie, l'ADRC a obtenu des résultats positifs concernant deux questions importantes de classement tarifaire : le bois d'œuvre et les mélanges d'huile de beurre. À l'échelle internationale, la question du bois d'œuvre a été soumise à deux instances distinctes. D'abord, le Comité du Système harmonisé de l'OMC a statué en notre faveur quant au classement d'un type particulier de bois de construction. Les deux décisions de l'OMC ont favorisé la position du Canada par rapport à celle des États-Unis. Ensuite, une décision arbitrale en notre faveur a été rendue par un groupe d'arbitrage bilatéral, en vertu des règles de l'Accord canado-américain sur le bois d'œuvre. Enfin, au pays, la Cour fédérale du Canada a confirmé la décision majoritaire rendue antérieurement par le Tribunal canadien du commerce extérieur en faveur de l'ADRC en ce qui a trait à notre classement des mélanges d'huile de beurre. Ces décisions ont renforcé notre engagement envers un système commercial international juste et équitable.

Nous nous apprêtons à mettre en place des programmes qui accéléreront le mouvement des marchandises commerciales à faible risque. Le programme de vérification après la mainlevée facilitera le mouvement des marchandises à la frontière grâce à la vérification de l'observation des exigences liées aux échanges commerciaux après l'entrée des marchandises au pays.

Dans le cadre du **Programme d'autocotisation des douanes** (PAD), les expéditions entrant au Canada seront immédiatement dédouanées à la frontière si l'importateur, le transporteur et le chauffeur ont fait l'objet d'une autorisation préalable. Au cours des prochains mois, les importateurs qui sont autorisés à participer au PAD pourront envoyer aux douanes leurs données pour la déclaration en détail par voie électronique, directement à partir de leurs systèmes administratifs. Au 31 mars 2001, nous avions reçu des demandes de participation provenant d'environ 4 500 chauffeurs, 39 transporteurs et un grand importateur. La mise en œuvre complète a été reportée à octobre.

Le **Régime de sanctions administratives pécuniaires** (RSAP) encouragera l'observation grâce à une série de sanctions graduelles selon le type et la gravité de l'infraction. Les résultats de vastes consultations effectuées au cours de l'exercice 2000-2001 auprès de représentants de l'industrie sont indiqués dans le document intitulé « Infractions et sanctions du RSAP », qui indique les infractions et les montants des sanctions connexes. Un système de soutien automatisé en voie d'élaboration fournira aux agents des douanes des renseignements détaillés sur chaque infraction. Le RSAP permettra aux importateurs de corriger les cas d'inobservation bien avant l'imposition des sanctions maximales.

En 2000, nous avons lancé le **Plan d'amélioration de l'observation** (PAO), une approche globale, interne et intégrée pour la gestion de l'observation qui reflète l'orientation énoncée dans le Plan d'action des douanes, le Plan d'entreprise et le discours du Trône. Le PAO, conçu en collaboration avec nos partenaires, regroupe pour la première fois tous les éléments clés de l'observation du programme des douanes en une seule discipline et une seule série de priorités nationales. Le PAO comporte trois éléments : le **Plan de gestion de la frontière**, le **Plan de vérification après la mainlevée** et le **Plan de service à la clientèle**.

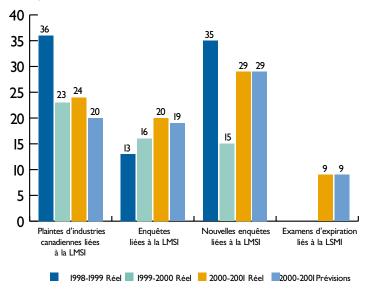
Le **Plan de gestion de la frontière** interprète et applique les renseignements sur la gestion des risques dans les services de première ligne. Il cible les secteurs où le risque est élevé ou inconnu, même si des examens aléatoires continueront à favoriser l'observation. Le plan comporte des priorités relatives à la contrebande (stupéfiants, armes à feu à autorisation restreinte, pornographie juvénile et autre matériel obscène), aux exigences liées aux échanges commerciaux et autres exigences connexes (marquage, marchandises stratégiques contrôlées et règlements en matière d'importation et d'exportation), à la santé et à la sécurité (déchets dangereux, aliments contaminés et maladies infectieuses) et aux personnes (migrants illégaux, contrebandiers et terroristes).

Le **Plan de vérification après la mainlevée** vise les industries clés où il existe un risque d'inobservation des exigences en matière d'échanges commerciaux. Le plan pour 2000-2001 comprend la vérification de 150 entreprises qui importent de l'acier, des chaussures, des textiles et des vêtements, ou qui sont assujetties à des contingents tarifaires pour les protéines de lait et certains types de volaille. Quatrevingts vérifications ont été exécutées au 31 mars 2001 et une analyse sera incluse dans le rapport annuel du prochain exercice.

Les secteurs prioritaires comportent aussi toutes les importations liées aux 43 conclusions de dommage rendues en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), qu'appliquent l'ADRC et le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE). En vertu de cette loi, les industries au Canada peuvent obtenir une protection contre les marchandises étrangères faisant l'objet de dumping au Canada ou de subventionnement, causant ainsi un dommage aux producteurs nationaux. L'ADRC procède à une enquête et, si la plainte est justifiée, établit le montant du dumping ou du subventionnement.

Onze enquêtes concernant le dumping ou le subventionnement de huit produits provenant de dix pays différents ont eu lieu pendant l'année. Trois de ces enquêtes visaient deux pays ou plus et ont donné lieu à des mesures précises à l'égard de 20 pays (comparativement à 5 enquêtes l'an dernier et à des mesures à l'égard de 16 pays). Ces enquêtes ont entraîné l'imposition de droits antidumping et compensateurs sur les opacifiants iodés pour imagerie radiographique, les tôles d'acier résistant à la corrosion, l'ail, les barres d'armature pour béton, les tôles d'acier au carbone, les électroménagers, les barres en acier inoxydables, les chaussures imperméables et le maïs.

Tableau 3 : Loi sur les mesures spéciales d'importation - Plaintes, enquêtes et examens



Quinze nouvelles enquêtes annuelles visant 29 pays ont également été menées pour garantir un niveau de protection adéquat, comparativement à 5 l'an dernier mettant en cause 15 pays.

Des modifications apportées à la LMSI et à la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* ont transféré une partie des responsabilités pour les examens d'expiration à l'ADRC depuis le 1<sup>er</sup> avril 2001. Nous avons élaboré des lignes directrices pour la nouvelle activité, en consultation avec le TCCE, et nous avons mené 3 examens au cours de l'année sur des caissons pour puits de pétrole et de gaz et des tubes soudés en acier au carbone.

L'amélioration de la qualité du service offert aux négociants et aux voyageurs est l'une de nos principales priorités depuis longtemps. Le **Plan du service à la clientèle** vise à encourager l'observation volontaire des lois et des règlements, à assurer une certaine uniformité dans la prestation des services et à offrir un traitement juste et équitable à tous les clients, tout en appuyant les priorités de l'ADRC. Le plan a pour but d'aider les clients à comprendre leurs obligations et à s'y conformer. L'objectif à long terme consiste à accroître le service offert par voie électronique pour améliorer l'efficacité, la commodité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et les coûts liés à l'observation, y compris l'utilisation d'Internet. Au fur et à mesure que le PAO progressera, les services à la clientèle joueront un rôle clé dans la diffusion de l'information sur les inobservations relevées lors de la vérification après la mainlevée.

La première année du **Plan d'amélioration de l'observation** a constitué une période d'apprentissage et nous a permis d'établir les deux buts suivants :

- Travailler en étroite collaboration avec les autres ministères clés pour mettre au point une approche plus globale et plus intégrée comme le recommande le BVG pour s'assurer que leurs priorités font partie intégrante de notre programme de gestion des risques et que notre processus de vérification répond à leurs besoins et à nos objectifs pour des services frontaliers et une administration des politiques commerciales efficaces. Il faudra, pour ce faire, revoir le protocole d'entente actuel au cours des trois prochaines années.
- Revoir notre méthodologie, en particulier les seuils requis pour l'échantillonnage, pour nous assurer de la validité statistique de nos résultats et de nos conclusions pour l'avenir. À l'heure actuelle, nous obtenons nos seules mesures grâce à des examens aléatoires des expéditions commerciales et des voyageurs, effectués dans les postes frontaliers sélectionnés pour relever les possibilités d'inobservation par mode de transport. Sauf pour servir d'indication de l'intégrité du programme, la valeur de ces données est limitée. La tableau 4 présente une comparaison annuelle pour les filières du secteur commercial et des voyageurs, selon les renseignements disponibles.

Des échantillonnages effectués en 2000-2001, quoique statistiquement faibles, suggèrent que les voyageurs et les négociants respectent généralement la législation frontalière. Le taux d'observation des lois et des règlements est de 94 % pour les voyageurs aériens et de 97 % pour les voyageurs terrestres. Pour le secteur commercial, les taux sont de 96 % (transport routier), 91 % (transport aérien), 89 % (conteneurs maritimes), 96 % (poste), et 94 % (messageries). Nous devons accroître de façon significative notre capacité de mesurer notre rendement ainsi que notre cadre de travail pour les vérifications après la mainlevée.

Tableau 4 : Taux d'observation – Filière du secteur commercial et des voyageurs

SECTEUR COMMERCIAL	1990-2000	2000-2001	VOYAGEURSS	1999-2000	2000-2001
Transport routier	96,3 %	95,9 %	Aériens	94,0 %	94,0 %
Transport aérien	89,0 %	91,3 %	Terrestres	97,0 %	97,0 %
Conteneurs maritimes	86,7 %	89,0 %			
Poste	91,5 %	95,8 %			
Messageries	97,7 %	93,8 %			



Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est accrue grâce à nos frontières Résultat attendu 3 La qualité accrue des services Une gestion responsable à On réagit rapidement aux Certitude et uniformité pour risques liés à la santé et à la offerts aux voyageurs et aux la frontière minimise le les exportateurs négociants répond à leur besoins fardeau de l'observation, tout sécurité grâce à un service de et les Canadiens qui et les encourage à observer en préservant l'intégrité des renseignement efficace voyagent à l'étranger volontairement les lois et les et à une saine collaboration programmes règlements dans les domaines du avec d'autres partenaires dans commerce et des opérations frontalières les domaines de l'exécution et de la santé

Des employés bien informés et compétents

Résultats atteints

Bonne qualité des données

Résultats en grande partie atteints

Qualité raisonnable des données

Résultats en grande partie non atteints

Faible qualité des données

#### **Conclusion**

Nous croyons avoir répondu aux attentes voulant que nous réagissions rapidement aux risques relatifs à la santé et à la sécurité, mais nous devons améliorer la collaboration avec nos partenaires afin d'établir des priorités plus claires, des ententes en matière de rendement et des cibles précises pour la gestion du risque.

#### **Faits saillants**

Gestion du risque – La gestion du risque est cruciale lorsqu'il s'agit de cerner, d'évaluer, d'analyser et de contrôler des événements indésirables qui pourraient survenir. Pour les douanes, cela signifie qu'il faut recueillir des renseignements concrets pour appuyer les stratégies relatives à l'observation des lois et des règlements et à l'exécution axées sur les secteurs à risques élevés. L'ADRC appuie l'orientation du gouvernement qui désire avoir des collectivités fortes et sécuritaires en interdisant l'entrée au Canada de produits de contrebande et de personnes non admissibles ou indésirables, ainsi qu'en surveillant l'entrée des marchandises contrôlées.

De nombreuses initiatives en matière d'exécution dépendent fortement de relations de travail étroites avec les autres ministères et organismes comme la GRC, le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et le ministère de la Justice, ainsi que d'une collaboration étroite avec nos partenaires internationaux comme le U.S. Customs Service et le U.S. Immigration and Naturalization Service.

Saisies – En 2000-2001, nous avons effectué 19 292 saisies d'une valeur approximative de 679 millions de dollars, dont environ 80 % correspondent aux priorités du Plan de gestion de la frontière. Ces résultats correspondent à ceux de l'année précédente (19 283 saisies d'une valeur d'environ 660 millions de dollars, 81 % étant des priorités en matière de contrebande).

Nous ne pouvons pas définitivement attribuer la valeur accrue de nos saisies de contrebande à un meilleur ciblage, car nous n'avons pas de mesures qui nous permettent d'établir la distinction entre les activités ciblées et les examens au hasard ou non spécifiques. Notre approche plus coordonnée à l'égard de la gestion du risque doit inclure de nouveaux outils, des mesures du rendement et une saisie des données améliorée afin de nous fournir une meilleure idée de l'efficacité générale de notre programme d'exécution.

Tableau 5 : Saisies de produits de contrebande à l'échelle nationale

Saisies nationales par type de produit de contrebande	Types exprimés en pourcentage du total des saisies		
Marchandises prioritaires	2000-2001	1999-2000	
Drogues	33,6 %	31,2 %	
Boissons alcooliques	16,7 %	18,5 %	
Produits du tabac	10,5 %	II,5 %	
Armes	10,5 %	10,7 %	
Bijoux	6,7 %	7,0 %	
Matériel prohibé (y compris pornographie juvénile)	0,9 %	1,3 %	
Autres marchandises	21,1 %	19,8 %	
Total	100 %	100 %	

**Pouvoirs conférés aux agents** – En juillet 2000, une nouvelle législation a conféré aux agents des douanes le pouvoir d'arrêter les personnes ayant commis des infractions au *Code criminel*, comme la conduite avec facultés affaiblies, la possession de biens volés et les enlèvements, ainsi que les personnes visées par des mandats d'arrêt non exécutés. Ces pouvoirs sont entrés en vigueur dans 18 des 32 emplacements de la phase I, l'application dans les autres emplacements étant prévue pour le prochain exercice. Afin d'appuyer les nouveaux pouvoirs, de nouvelles politiques et procédures ont été mises en œuvre. Plus de 1 200 agents ont suivi une formation sur l'application des pouvoirs accrus et plus de 2 000 agents ont été formés au recours à la force. Cette formation contribue directement à la sécurité des Canadiens. La maîtrise du recours à la force, conjointement avec l'utilisation de nouveaux outils comme les vestes anti-balles, les matraques et le gaz poivré, aide aussi à assurer la santé et la sécurité des agents des douanes. L'amélioration de la sécurité de nos effectifs a encore été améliorée par des accords visant l'intervention de forces policières aux emplacements initiaux. Il y a eu des retards dans le cas de la province de Québec, où ces accords sont toujours en cours de négociation.

**Enfants disparus** – Le programme *Nos enfants disparus* est un partenariat important avec la GRC, CIC et le MAECI, qui permet aux forces de police et aux organismes canadiens et internationaux de repérer et de récupérer les enfants disparus et enlevés. En 2000, le programme a permis de rendre 109 enfants disparus à leurs familles.

Armes à feu – En janvier 2001, nous avons mis en œuvre, pour le compte du ministère de la Justice, la nouvelle législation sur les armes à feu qui exige que tous les voyageurs non-résidents déclarent aux douanes les armes à feu qu'ils importent au Canada. Nous avons aussi été un des principaux contributeurs au Protocole des Nations Unies contre la fabrication et le trafic illicites des armes à feu, de leurs pièces, éléments et munitions, un des trois protocoles appuyant la Convention contre la criminalité transnationale organisée que le Canada a signée en décembre 2000. De plus, nous avons parrainé des initiatives à l'OMC visant à améliorer les contrôles sur le mouvement international des armes à feu et à modifier le Système harmonisé de codage, afin de permettre un meilleur codage systématique des armes importées des États et des unions économiques participants, ou exportées vers ceux-ci.

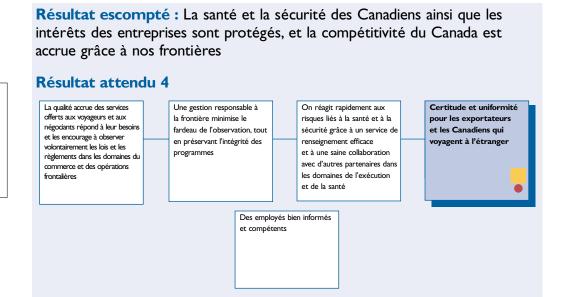


Interventions en cas de crise – En 2000-2001, nous avons collaboré avec l'ACIA afin d'empêcher le virus de la fièvre aphteuse de se propager au Canada. Dans les 24 heures suivant l'annonce par l'ACIA de l'épidémie au Royaume-Uni, nous avons émis un avis de surveillance national dans tous les bureaux de douane pour nous assurer que toutes les importations de viande et de produits de la viande seraient renvoyées à l'ACIA. Dans les aéroports, nous avons posé davantage de questions aux voyageurs et fait plus de renvois à l'ACIA. Ainsi, les inspecteurs de l'ACIA ont pu effectuer 7 165 saisies en février et mars 2001. Du côté des opérations postales, nous avons examiné chaque colis en provenance d'Europe. Ainsi, dans un centre postal des douanes, en l'espace de deux semaines en mars, des examens radioscopiques ont permis de saisir plus de 125 kilos de produits de la viande, 100 kilos de fromage, 38 plantes et même un litre de lait. Nous continuons à évaluer, avec l'ACIA, les mesures courantes et le risque, la pérennité, et la nécessité d'efforts continus.

Compte tenu du risque élevé pour la sécurité nationale et de la menace du terrorisme international liés au Sommet des Amériques à Québec en avril 2001, nous avons accru nos activités frontalières, en collaborant étroitement avec le MAECI, CIC et le SCRS. Par suite des renvois des douanes aux autorités de l'immigration, 444 personnes se sont vu refuser l'entrée au Canada, soit plus de trois fois le taux habituel.

Espèces menacées d'extinction – L'ADRC doit s'acquitter des obligations du Canada dans le cadre de la CITES et s'assurer que quiconque importe des plantes ou des animaux en voie d'extinction a les permis requis. Les importations sans permis sont renvoyées à Environnement Canada. En 2000-2001, par exemple, les agents des douanes ont retenu des comprimés contenant du musc, des pattes de singe, de la corne d'antilope ainsi que des bouteilles contenant des racines de costus.

**Déchets dangereux** – L'ADRC recueille, examine et vérifie les pièces réglementaires, y compris le Manifeste canadien sur les déchets, et les transmet ensuite à Environnement Canada pour une vérification de l'observation des lois et des règlements. Nous retenons aussi toute expédition de déchets dangereux qui n'est pas conforme au *Règlement sur l'exportation et l'importation des déchets dangereux*. Un protocole d'entente énonce nos rôles et responsabilités respectifs pour assurer l'observation en vertu de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*. En 2000, l'ADRC a récupéré 19 000 documents accompagnant des envois de déchets dangereux et les a acheminés à Environnement Canada pour une vérification de l'observation.



#### Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie répondu aux attentes voulant que nous favorisions la certitude et la cohérence pour les exportateurs et les Canadiens qui voyagent à l'étranger grâce à nos efforts internationaux exhaustifs avec des organismes comme l'OMC et l'APEC.

#### Faits saillants

Bonne qualité des données

Résultats en grande partie

Résultats en grande partie non atteints

Faible qualité des données

Qualité ra

Accords internationaux – En négociant des règles, des exigences et des définitions douanières internationales et en favorisant l'harmonisation douanière et la simplification des normes, nous offrons une plus grande certitude pour les transactions du secteur commercial entre les Canadiens et les administrations douanières étrangères. Les exportateurs canadiens veulent des exigences et des règles douanières appliquées d'une manière claire, uniforme et équitable – équivalant au traitement douanier accordé aux exportateurs étrangers au Canada – pour assurer des règles du jeu équitables. Dès qu'un accord international négocié par le MAECI est accepté, nous avons la responsabilité des négociations bilatérales et multilatérales pour toutes les questions ayant trait aux douanes. De plus, nous représentons le Canada dans des forums comme l'OMD où les interprétations, politiques et procédures douanières internationales sont négociées.

**Organisation mondiale des douanes** – En 2000-2001, l'ADRC a participé aux principaux comités de l'OMD, y compris au Comité sur le Système harmonisé, au Comité d'exécution, au Comité technique permanent (où le cybercommerce et les interprétations techniques sont négociés) et aux comités techniques sur les règles d'origine et l'établissement de la valeur.

L'ADRC a été élue à la vice-présidence du sous-groupe des Amériques de l'OMD. En 2000-2001, nous avons fait la promotion d'une stratégie visant l'établissement d'une position des « Amériques » et d'un plan d'action de l'OMD. Le MAECI considère qu'il s'agit d'un pas important dans la stratégie du gouvernement visant à promouvoir une Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).

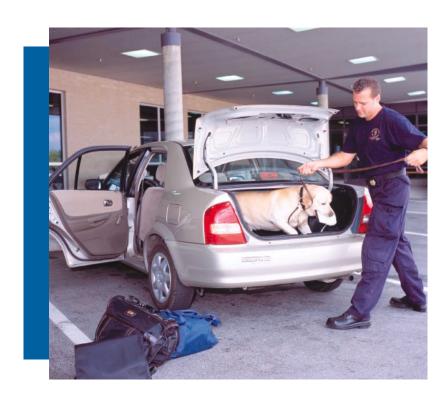
En plus du travail accompli avec l'OMD, l'ADRC a représenté le Canada durant les négociations difficiles et techniques de la Convention de Kyoto révisée pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (Convention de Kyoto). Le Canada a adhéré à la convention en 2000-2001.

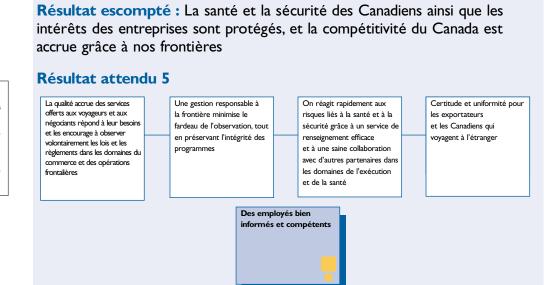


Assistance technique – L'ADRC appuie les efforts visant à offrir une assistance technique pour moderniser et renforcer les administrations douanières internationales. En 2000-2001, nous avons fourni une assistance à l'Inde, à la Jamaïque et aux pays de l'APEC.

L'ADRC est un partenaire à part entière du Sous-comité des procédures douanières de l'APEC, qui favorise la libéralisation et l'harmonisation des échanges commerciaux dans l'ensemble de la région Asie-Pacifique. Le Sous-comité offre à ses membres une assistance technique en vue d'élaborer des procédures, des politiques et des interprétations douanières harmonisées et uniformes. En 2000-2001, le Canada a réussi à imposer l'idée que le Sous-comité devait créer un forum des affaires où les entreprises du secteur privé au Canada et de l'étranger pourraient régulièrement discuter directement avec lui. L'ADRC a aussi fait la promotion d'un mécanisme d'évaluation de l'assistance technique offerte aux économies de l'APEC, acceptant de l'appliquer aux projets d'assistance technique de l'APEC tout au long de 2001-2002.

Négociations de libre-échange – L'ADRC a participé activement à des discussions visant l'établissement d'accords de libre-échange avec le Costa Rica, Singapour et les quatre pays de l'Amérique centrale (Guatemala, El Salvador, Nicaragua et Honduras). Un accord de libre-échange a été signé avec le Costa Rica en avril 2001, et des négociations plus poussées sur la réglementation uniforme des douanes et un accord douanier d'assistance mutuelle ont commencé en 2000-2001.





#### Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie répondu aux attentes voulant que nous nous assurions d'avoir un personnel bien informé et compétent, en apportant des améliorations importantes à la formation des inspecteurs des douanes. Cependant, des défis doivent toujours être relevés dans la formation des agents des Services à la clientèle et de la Vérification de l'observation, même si un programme de formation complet a commencé. Nous devons poursuivre nos efforts en matière de formation et d'apprentissage pour parvenir aux compétences requises.

#### Faits saillants

Résultats atteints

Bonne qualité des données

Résultats en grande partie atteints

Résultats en grande partie non atteints

Faible qualité des donnée

Oualité raisonnable des

Stratégie d'apprentissage – L'un de nos principaux défis est la formation continue requise pour appuyer notre service à la clientèle et soutenir nos agents de la Vérification de l'observation ainsi que nos agents des douanes de première ligne. En 2000-2001, nous avons élaboré la Stratégie d'apprentissage pour faire en sorte que les objectifs de formation et d'apprentissage soient adaptés aux plans de l'Agence et de la direction générale.

Formation des inspecteurs des douanes – Le Programme restructuré de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes a porté sa capacité à 435 recrues par an, facilitant ainsi les futures campagnes de recrutement. Un plan de formation a été dressé en 2000-2001. Il comprend un programme de cours de formation comprenant une liste complète des cours offerts aux régions, ce qui permet une meilleure planification et une approche plus cohérente à l'égard de la formation.

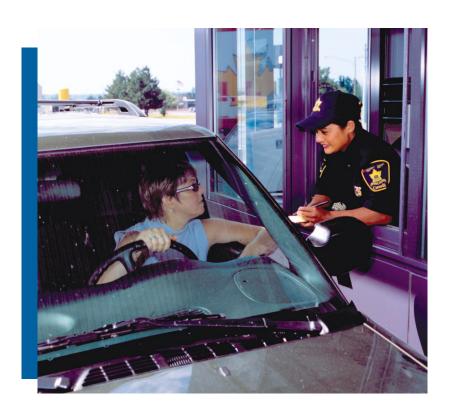
**Programme de renouveau de la gestion** – Le Programme de renouveau de la gestion a offert cinq ateliers de perfectionnement dans l'ensemble du Canada à 90 gestionnaires à l'Administration centrale et dans les régions. Les sujets comprenaient le leadership, la planification du travail et le règlement des différends.

Formation des agents des services à la clientèle et de la vérification de l'observation – En 2000-2001, nous avons entamé un projet visant à élaborer un programme de formation complet.



Réseau des surintendants des douanes (RSD) – Le RSD a cerné des préoccupations sur les lieux de travail, conçu des idées pour les régler et participé à l'élaboration de politiques. Le comité du RSD a effectué un sondage volontaire qui a souligné le besoin d'une formation nationale portant sur la législation douanière, les autorités et politiques, la gestion des ressources humaines et la gestion des opérations douanières. La création d'un site Web RSD est en cours afin de mieux appuyer le perfectionnement professionnel, la communication et le partage des pratiques exemplaires.

**Plan des ressources humaines des douanes** – Les douanes ont entrepris d'élaborer un Plan des ressources humaines des douanes intégré qui permettra de définir nos effectifs pour l'avenir (2005) et de dresser des plans d'action et des stratégies, y compris des stratégies de recrutement et de rétention, un problème futur important selon les données démographiques.







#### Conclusion

Nous avons répondu aux attentes visant la transformation de nos activités principales en lançant le Plan d'action des douanes le 7 avril 2001. Le plan met en œuvre notre vision de la gestion frontalière et de l'administration des politiques commerciales au moyen de la gestion du risque, d'un usage accru des nouvelles technologies et de la simplification du processus de dédouanement pour les voyageurs et les marchandises préapprouvés présentant un faible risque. Cependant, plusieurs initiatives clés en vertu du Plan d'action des douanes dépendent de modifications à venir à la *Loi sur les douanes*.

#### Faits saillants

**Plan d'action des douanes** – Un projet de loi a été déposé au Sénat en mars 2001 afin d'assurer la mise en œuvre du Plan d'action des douanes. Au cours des quatre prochaines années, nous appliquerons un total de 17 mesures prévues dans ce plan. À l'heure actuelle, les trois priorités sont le PAD, le STAP et le RSAP, sujets qui ont été abordés précédemment sous la rubrique « Résultat attendu 2 », tout comme la LIPI et le programme NEXUS. La plupart des mesures importantes prévues dans le plan sont en voie de réalisation, comme le programme NEXUS, lancé en novembre 2000. Il y a toutefois certains retards liés au retard à faire adopter la législation requise en raison des dernières élections.

**Travaux en cours** – Des travaux sont en cours pour les initiatives suivantes visant le changement dans le cadre du Plan d'action des douanes, en 2000-2001 :

- Rajustement EDI Conçue pour permettre aux clients de corriger les saisies de données sur les importations commerciales au moyen du Système automatisé d'échange des données des douanes, cette initiative passera à l'étape de planification en septembre 2001.
- Restructuration de la filière des transporteurs Cette initiative en est à l'étape de la conception détaillée et devrait entrer en vigueur en 2003. Il s'agit d'obtenir les bons renseignements au bon moment afin de prendre des décisions avisées quant à savoir s'il est nécessaire d'examiner des expéditions au premier point d'arrivée. Elle protège les Canadiens tout en récompensant les clients respectueux des lois en les faisant bénéficier d'un traitement prévisible et accéléré.
- Modernisation des entrepôts d'attente Cette initiative, dont la phase I devrait entrer en vigueur en octobre 2001, permettra d'accroître l'efficience du dédouanement des expéditions au moyen d'un système électronique de transmission des avis de mainlevée.

- Renseignements préalables sur les voyageurs (RPV) Cette mesure conjointe de CIC et de l'ADRC permettra la mise en place de systèmes et de processus permettant d'identifier les voyageurs à risque élevé et d'accélérer le traitement des voyageurs à faible risque. Un projet pilote de validation de principe devrait débuter en janvier 2002.
- Système intégré des douanes (SID) Le SID est un cadre d'application qui permettra, au début, de fusionner les nombreux systèmes, bases de données et technologies automatisées des douanes. Au fil du temps, ceux-ci seront remplacés par des éléments communs pour offrir à l'utilisateur une présentation uniforme et améliorer l'accès et l'échange de l'information. Le SID entrera graduellement en vigueur sur une période de cinq ans et constituera l'architecture systémique pour tous les futurs systèmes des douanes. La première phase entrera en vigueur à l'automne 2001, et les travaux de conception et de développement sont en cours pour les autres éléments.
- Système global d'inscription (SGI) Le SGI permettra d'inscrire les clients des filières des voyageurs et du secteur commercial à divers programmes des douanes au moyen d'un seul élément, ce qui se traduira par une plus grande efficience pour nos clients et réduira nos risques lorsqu'il s'agira d'approuver les inscriptions. Cette initiative a été retardée en 2000 en raison de défis techniques posés par le respect du calendrier de mise en œuvre pour le PAD et le projet pilote NEXUS. De plus, l'élément d'enregistrement du STAP a été retardé lorsque le partenaire externe s'est retiré du projet. Le travail de conception s'est poursuivi, et le SGI sera élaboré pour satisfaire aux besoins relatifs aux inscriptions pour les initiatives STAP et NEXUS.

**Projets retardés** – Les travaux d'élaboration visant deux des initiatives du Plan d'action des douanes ont été retardés :

- Initiative du G7 visant la standardisation et l'harmonisation Ce projet facilitera la certitude et la cohérence pour les exportateurs canadiens en harmonisant les données requises pour l'importation et l'exportation des marchandises et en établissant un modèle électronique normalisé pour la présentation de l'information. La phase I devait entrer en vigueur en janvier 2001. Cependant, l'élaboration d'autres initiatives a pris plus de temps que prévu, et le calendrier de l'initiative du G7 est réexaminé.
- Traitement électronique en une seule étape (auparavant processus électronique en une étape pour les entreprises) – Cette initiative améliorera le service en donnant la possibilité de transmettre en même temps, par voie électronique, les données de mainlevée et de déclaration en détail à l'ADRC. Cependant, des retards dans la mise en œuvre du PAD et du RSAP ont retardé ce projet.

## Le chemin à prendre

Compte tenu des observations que nous venons de faire sur notre rendement, nous entreprendrons les activités suivantes afin d'améliorer notre rendement et d'accroître la protection :

Résultats prévus	Activités connexes	Dates d'achèvement prévues
Processus rationalisé pour les voyageurs et les négociants à faible risque et accroissement des efforts visant les clients et les marchandises à risque plus élevé ou inconnu Régime de sanctions équitable et efficace	Mise en œuvre des 17 initiatives du Plan d'action des douanes	Mars 2005
Approche plus complète et intégrée à l'égard de la gestion du risque et renseignements quantitatifs sur le rendement en matière d'observation     Observation améliorée	Établir un Plan d'amélioration de l'observation plus élaboré	Mars 2004
Données efficaces sur le rendement, et cibles et normes de service claires	Mise en œuvre du nouveau cadre de mesure du rendement pour le secteur d'ac- tivité des Services des douanes et mise à niveau des systèmes de collecte des don- nées	Mars 2004
Personnel bien renseigné et compétent	Mise en œuvre de notre Stratégie d'ap- prentissage en insistant en permanence sur la formation des inspecteurs des douanes, le Programme de renouveau de la gestion et le Réseau des surintendants des douanes	2001-2005
	Mise en œuvre du Plan des ressources humaines des douanes	2001-2005

Nous avons apporté des changements importants à la façon dont nous exécutons nos activités douanières et à la façon dont nous servons tous les Canadiens, voyageurs et négociants. Notre passage à des processus basés sur le risque et à un régime de sanctions équitable et efficace nous permettra de faciliter le traitement des voyageurs et des marchandises légitimes qui présentent un faible risque, et de contrôler et de traiter plus efficacement les activités à risque élevé. Nous avons pour priorité de mettre en œuvre le Plan d'action des douanes conformément aux engagements et aux calendriers détaillés énoncés dans ce plan.

Les douanes continueront d'être un leader innovateur, un partenaire de choix et une organisation essentielle qui s'est engagée à offrir à sa clientèle un service hors pair. Le programme des douanes s'adaptera et réagira à un environnement en évolution constante, en contribuant à protéger la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises, afin de faciliter la compétitivité du Canada. Dotés de nouveaux outils et profitant de l'expérience et des contributions précieuses de nos partenaires, clients et employés, nous nous attendons à relever de nouveaux défis dans l'avenir et sommes fiers d'un travail bien fait.



#### Services des douanes

# Pièce 1: Normes de service aux douanes

atteint ou dépasse l'objectif
 atteint presque l'objectif
 (dans une proportion d'au moins 95 %)
 n'atteint pas l'objectif

							,
	Service	Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
	I. Mainlevée contre documentation minimale (MDM) – EDI	45 minutes	100 %		86 %	84 % (v. note)	X
	2. MDM automatisée – EDI	5 minutes				(v. note)	Non disponible
	3. MDM – sur papier	2 heures				95 % (v. note)	Non disponible
	4. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	I heure				(v. note)	Non disponible
Seu	5. SEA — sur papier	2 heures				100 % (v. note)	Non disponible
Donanes	Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres     (formalités douanières	IO minutes du lun. au jeu.	100 %			97 %	*
	à la guérite)	20 minutes du ven. au dim. et les jours fériés	100 %			97 %	_×
	7. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestes (paiement des droits)	5 minutes du lun. au jeu. 10 minutes du ven. au dim. et les jours fériés				(v. note)	Non disponible

#### Notes:

- **Norme 1 :** Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées par la plate-forme de la liste de travail du SSMAEC dans les 45 minutes qui suivent.
- **Norme 2 :** La supervision de la norme de traitement en cinq minutes s'appliquant aux mainlevées automatisées est en préparation.
- **Norme 3 :** Les donnés utilisées ici sont fondées sur un échantillon MDM sur papier qui était de 5 668, et la population totale, de 2 295 206 personnes. L'échantillonnage a été réalisé sur une période de quatre jours en juin et en novembre 2000.
- Norme 4: Les rapports actuels sur les délais générés par le SSMAEC ne présentent que le délai de traitement ou la liste de travail du SSMAEC pour une transaction. Étant donné que la norme de service pour le SEA EDI comprend le délai de transmission au client, on ne dispose pas de données précises à ce moment-ci. Nous travaillons actuellement à examiner les processus qui permettront de saisir cette information.
- **Norme 5 :** Les donnés utilisées ici sont fondées sur un échantillon pour les mainlevées sur papier avec le SEA qui était de 2 105, et la population totale, de 1 252 310 personnes. L'échantillonnage a été réalisé sur une période de quatre jours en juin et en novembre 2000.
- **Norme 7 :** On a jugé inutile de réaliser des études sur les délais dans le cas du paiement des droits et des impôts, à cause de la baisse des petits montants perçus ces dernières années.



# Système d'évaluation

- Les résultats attendus ont été atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité: Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.



# Au sujet des Appels

L'ADRC a la responsabilité de gérer l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral. Le secteur d'activité des Appels de l'ADRC examine les décisions contestées se rapportant à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe d'accise, à l'administration des politiques commerciales, aux douanes, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. Les clients non satisfaits du résultat de notre examen peuvent en appeler devant les tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, devant le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE).

Notre objectif est d'offrir aux clients un processus équitable de règlement des différends, respectant le droit fondamental des Canadiens à un recours dans le cadre de leurs rapports avec le gouvernement. Un processus équitable favorise la confiance en l'intégrité de nos régimes fiscal et douanier, ce qui aide à promouvoir l'observation volontaire à leur égard.

Au 31 mars 2001, les sommes officiellement contestées au titre de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH et de la taxe d'accise représentaient plus de 8 milliards de dollars, et plus de 45 millions de dollars se rattachaient à des différends touchant les déterminations liées au tarif des douanes et aux politiques commerciales.

Pour gagner et garder la confiance de nos clients, nous devons disposer d'un processus d'appel 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 que le processus soit rapide, accessible et uniforme aide également à faire en sorte qu'il soit équitable et soit perçu comme tel.

Au 31 mars 2001, les sommes officiellement contestées au titre de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH et de la taxe d'accise représentaient plus de 8 milliards de dollars (soit environ 3 % des recettes que l'ADRC perçoit en moyenne chaque année), et plus de 45 millions de dollars se rattachaient à des différends touchant les déterminations liées au tarif des douanes et aux politiques commerciales. De plus, 4 628 questions touchant les douanes, le RPC et l'AE étaient contestées. Mis ensemble, ces chiffres représentent près de 57 000 particuliers et entreprises exerçant leur droit de recours fondamental. Ce nombre est légèrement inférieur par rapport aux années passées, la baisse étant attribuable en partie à une réduction des activités d'exécution découlant des vérifications.

Pour appuyer et renforcer l'application des principes d'équité dans tous les programmes de l'ADRC, les Appels coordonnent également l'Initiative en matière d'équité de l'ADRC. Cette responsabilité comprend la supervision de l'application, dans l'ensemble de l'Agence, des dispositions législatives permettant de dispenser des clients du paiement des intérêts et des pénalités dans certaines circonstances (p. ex. difficultés). Les Appels ont également la responsabilité du Programme des divulgations volontaires. Ce programme permet aux clients admissibles de corriger des erreurs et omissions passées et de déclarer, sans pénalité, les sommes qu'ils doivent au titre de l'impôt, des taxes, des droits et du tarif.

# Dépenses du secteur d'activité

La structure organisationnelle des Appels est intentionnellement distincte de tous les autres secteurs d'activité afin de renforcer son impartialité. Il s'agit également du plus petit secteur d'activité de l'ADRC, qui représente 2,3 % de son budget. En 2000-2001, ses dépenses réelles se chiffraient à 71 millions de dollars, soit quelque 7 millions de dollars de moins que prévu (voir le tableau 1). Cette sous-utilisation des fonds est principalement attribuable à des difficultés en matière de dotation, y compris l'incapacité d'attirer toutes les ressources humaines nécessaires en temps opportun (9,3 % d'employés de moins que prévu).

Tableau 1 : Dépenses du secteur d'activité

Appels	1998-1999	1999-2000	Pourcentage d'augmentation	2000-2001	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues (000 \$)	62 328	67 020	7,5 %	68 332	2,0 %
Autorisations allouées <sup>2</sup> (000 \$)	66 928	73 848	10,3 %	78 388	6,I %
Dépenses réelles (000 \$)	66 883	69 008	3,2 %	70 989	2,9 %
ETP prévus	1 218	I 280	5,1 %	I 272	-0,6 %
Autorisations totales - ETP	I 247	1 310	5,1 %	I 217	-7,1 %
Nombre réel d'ETP	1 082	I I23	3,8 %	I 098	-2,2 %

Budget principal des dépenses

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au tableau 8 de l'appendice C, à la page 2-179.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Budget principal des dépenses + Budgets supplémentaires des dépenses + rajustements de fin d'année, soit le montant total qui peut être



# Tableau 2 : Fiche de rendement des Appels

	APPELS								
	Résultat escompté – Que le		obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestée biais de notre système de recours	es					
ents	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page					
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	Des mécanismes de recours transparents, accessibles, rapides et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.	•	Les clients sont au courant de leurs droits de recours et reçoivent suffisamment de renseignements à ce sujet.     Des améliorations sont nécessaires pour ce qui est de fournir de l'information sur la situation des dossiers et de vérifier les documents de travail se rapportant à des cotisations contestées.	2-II7 2-II7					
			Des différends n'ont pas été traités de façon expéditive. La majorité de nos clients des secteurs de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH et de l'accise acceptent les résultats de notre système de recours.	2-II8 2-I2I					
	L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.	•	<ul> <li>La Direction générale des appels a le leadership fonctionnel en ce qui touche l'équité dans tous les secteurs d'activité de l'ADRC.</li> <li>Elle a annulé pour près de 25 millions de dollars en 2000-2001 en intérêts ou en pénalités en matière d'équité (ou y a renoncé). Ce montant est d'environ 210 millions de dollars à la grandeur de l'ADRC.</li> </ul>	2-li3 2-28					
nuum de l'ob			La mise en place de lignes directrices sur l'application des dispositions d'équité a permis d'uniformiser les décisions pour tous les secteurs d'activité.  On mettra en place un système de contrôle de la qualité en 2001-2002 qui nous permettra de confirmer les niveaux actuels d'uniformité dans les prochains rapports.	2-124 2-124					
érer le contil	On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.	•	La grande majorité des différends sont réglés de façon administrative sans recours aux tribunaux; le contrôle de l'uniformité des décisions doit être plus rigoureux pour les dossiers non complexes.  Les actions en justice sont gérées efficacement, et des propositions de modifications législatives sont présentées lorsque des questions problématiques sont relevées.	2-I25 2-I26					
<b>5</b>	Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment.	•	On doit continuer à relever les défis que posent le recrutement et le maintien en poste des employés.	2-127					
Innover pour l'avenir – Résultats de la première année	Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.	•	<ul> <li>On a obtenu des résultats par rapport à la Stratégie en sept points pour l'équité.</li> <li>Le niveau des divulgations volontaires a continué d'augmenter, et les cotisations qui qui s'y rattachent ont augmenté d'environ 42 % par rapport à l'année précédente.</li> </ul>	2-128 2-128					

# Évaluation de notre rendement général

Dans la fiche de rendement (tableau 2), nous évaluons le rendement du secteur d'activité des Appels pour 2000-2001 par rapport à nos cinq résultats attendus, à l'appui de notre résultat escompté. Des cotes sont attribuées à chaque résultat attendu et indiquent dans quelle mesure nous avons atteint chacun d'eux. Une cote distincte est donnée pour la qualité des renseignements sur lesquels chaque évaluation est fondée.

Dans l'ensemble, nous croyons avoir atteint en grande partie notre résultat escompté, c'est-à-dire que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées au moyen de notre système de recours, mais pas en ce qui concerne les délais de traitement. Tout compte fait, même si notre rendement appuie les efforts de l'ADRC pour ce qui est de gérer le continuum de l'observation, nous reconnaissons que nous devons :

- améliorer considérablement la rapidité du processus de règlement des différends;
- fixer des objectifs précis pour tous les programmes des Appels qui vont au-delà des comparaisons d'une année à l'autre, et les inscrire dans notre cadre de gestion du rendement et dans nos normes de service, s'il y a lieu.

Notre rendement appuie également les efforts de l'ADRC visant à **innover pour l'avenir**, puisque nous avons mis en œuvre, comme prévu, les engagements de la Stratégie en sept points pour l'équité et que nous avons fait augmenter d'environ 42 % le nombre de cotisations liées au Programme des divulgations volontaires.

Les cotes du rendement sont en grande partie fondées sur des données de bonne qualité tirées du Système d'information des Appels, ainsi que d'un grand sondage réalisé auprès des clients en 1998.

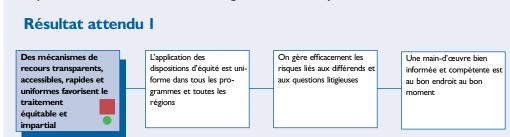
La section « Le chemin à prendre », à la fin du présent chapitre, décrit nos projets en vue d'instaurer les améliorations nécessaires.



# Détail de notre rendement

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

# Résultats atteints Bonne qualité des données Résultats en grande partie atteints Qualité raisonnable des données Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données



#### **Conclusion**

Le processus de règlement des différends est en grande partie transparent, accessible et uniforme, mais il n'est pas rapide. Il est également équitable et impartial. Comme il est expliqué ci-dessous, bien que nous ayons des succès dignes de mention, des améliorations sont nécessaires dans plusieurs secteurs et, dans un secteur, d'importants écarts de rendement doivent être comblés.

#### Faits saillants

Processus transparent, accessible et uniforme – Nous nous attendons à informer l'ensemble de nos clients de leurs droits de recours et de la façon dont ils peuvent avoir accès aux services des Appels. Nous avons respecté cette attente en fournissant cette information à tous les clients qui ont reçu une décision ou une cotisation. Pour renforcer davantage la transparence du processus, les Appels ont également terminé un projet pilote visant à mieux informer les clients. Il s'agissait de leur écrire pour leur faire part du statut de leur différend, dans les 30 jours suivant la date où celui-ci avait été signifié. Cette pratique est devenue une norme nationale en avril 2001. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour ce qui est de fournir aux clients des renseignements à jour sur la situation de leur dossier tout au long du processus de règlement des différends.

Des sondages périodiques sur la satisfaction des clients à l'égard de la qualité des services des Appels donnent d'autres indications permettant d'établir si les renseignements que nous fournissons aident bien les clients à avoir **accès** à nos services. Notre dernier sondage auprès des clients, mené en 1998, portait sur le traitement des différends ayant trait à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe d'accise, au RPC, à l'AE et à l'arbitrage, mais ne comprenait pas de questions liées à l'administration des politiques commerciales (puisqu'elles ne faisaient pas alors partie des Appels). Ce sondage a révélé ce qui suit :

- 85 % des clients de ces secteurs étaient satisfaits de la facilité avec laquelle ils pouvaient signifier un différend.
- 78 % des clients étaient satisfaits de la courtoisie du personnel,
- 64 % des clients étaient satisfaits de l'impartialité de l'agent.

Cependant, à peine la moitié des clients étaient satisfaits du coût du processus. La signification d'un différend ne comporte pas de coût direct, mais des consultations limitées tenues après le sondage de 1998 ont fait ressortir des préoccupations à l'égard du manque à gagner élevé que l'on considère comme étant associé à un long processus d'appel. Un sondage de suivi en 2002-2003 comprendra des questions plus détaillées sur les coûts, pour nous permettre de mieux comprendre ces préoccupations. Le sondage sera élargi pour traiter également du secteur de l'administration des politiques commerciales.

Afin de rehausser l'**uniformité** et de faciliter l'accès aux recours dans le cas des différends touchant les douanes et l'accise, nous avons demandé que la *Loi sur les douanes* et la *Loi sur l'accise* soient modifiées pour comprendre des dispositions semblables à celles de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Ces dispositions prévoient des procédures administratives pour régler les différends sans qu'il soit chaque fois nécessaire d'aller devant les tribunaux. Si les modifications législatives sont adoptées par le Parlement, nous en évaluerons l'incidence sur l'accès et les coûts pour le client.

**Processus rapide** – Notre objectif est de régler les différends aussi rapidement que possible. Notre principal indicateur à cet égard est la quantité de temps qu'il faut aux Appels pour régler des dossiers, dans le cas des questions dont nous avons le contrôle (c.-à-d. dossiers traitables pour lesquels l'agent des appels dispose des renseignements nécessaires pour mener son examen).

Au cours des trois dernières années, nous avons travaillé à réduire le délai moyen de traitement nécessaire pour régler un différend traitable, mais ce délai reste toujours élevé (voir le tableau 3). Le règlement des différends complexes peut exiger plusieurs années.

Tableau 3 : Délais de traitement en nombre moyen de jours civils<sup>1</sup> pour les différends traitables

Programme	1998-1999	1999-2000	2000-2001	Baisse du délai de traitement
Impôt sur le revenu (CF) <sup>2</sup>	311	155	II9	23 %
Impôt sur le revenu (BSF) <sup>2</sup>	255	244	226	7 %
TPS/TVH/accise	296	245	237	3 %
Administration des politiques commerciales	203	236	209	II %
Arbitrage	159	188	170	10 %
RPC/AE	141	144	148	(-3 %) <sup>3</sup>

Le délai de traitement désigne le nombre moyen de jours civils entre la date de l'envoi de l'avis d'opposition et la date à laquelle le client est informé d'une décision finale de l'ADRC, en excluant le nombre de jours pendant lesquels le dossier était non traitable.

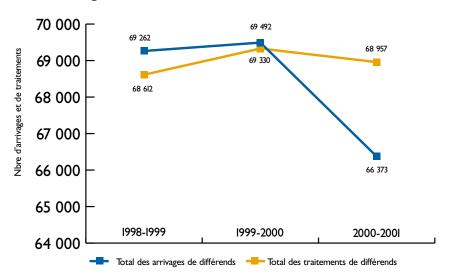
<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> L'impôt sur le revenu est réparti selon les centres fiscaux (CF) et les bureaux des services fiscaux (BSF) pour marquer la différence quant à la complexité des dossiers – les CF traitent des volumes plus importants et des questions moins complexes que les BSF.

<sup>3</sup> La légère augmentation du délai de traitement pour le RPC/AE était due à un ensemble de facteurs, y compris le recours accru à des représentants par les appelants.



En 2000-2001, nous avons réglé davantage de différends (68 957) que nous en avons reçus (66 373), ce qui nous a permis de réduire notre inventaire à 56 688 dossiers (voir les tableaux 4 et 5). Nous n'avons pas réduit notre inventaire de façon considérable en partie en raison de la complexité d'un grand nombre de cas, conjuguée à la difficulté de prévoir les charges de travail et d'y affecter les ressources correspondantes. Pour améliorer nos délais d'exécution, nous nous efforçons d'optimiser nos ressources en redéployant les charges de travail au sein des régions et entre celles-ci. De plus, nous tentons de déterminer si des facteurs de complexité peuvent être établis pour différents types de charges de travail. Cela nous permettrait d'attribuer plus efficacement les ressources financières et humaines nécessaires pour assurer un traitement plus efficace et améliorer les délais pour tous les types de charges de travail.

Tableau 4 : Arrivages et traitements des différends\*



<sup>\*</sup> Total des dossiers traitables et non traitables. Voir l'appendice D, Glossaire, à la page 2-184

Comme l'illustre le tableau 5, l'inventaire des cas liés à l'impôt sur le revenu en 2000-2001 est toujours plus élevé qu'en 1998-1999 et représente la plus grande part de l'inventaire total.

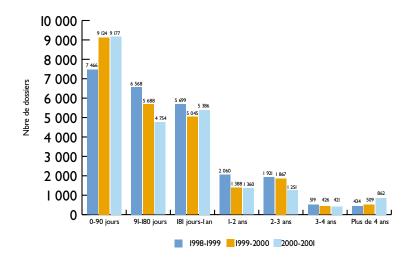
Tableau 5 : Inventaire des différends\*

Programme	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Impôt sur le revenu	41 446	43 988	42 798
TPS/TVH/accise	4 113	3 847	3 657
RPC/AE	2 328	2 377	2 067
Arbitrage	2 957	2 685	2 563
Admin. des pol. comm.	8 308	6 400	5 603
Total	59 152	59 297	56 688

<sup>\*</sup> Total des dossiers traitables et non traitables. Voir l'Appendice D, Glossaire, à la page 2-184

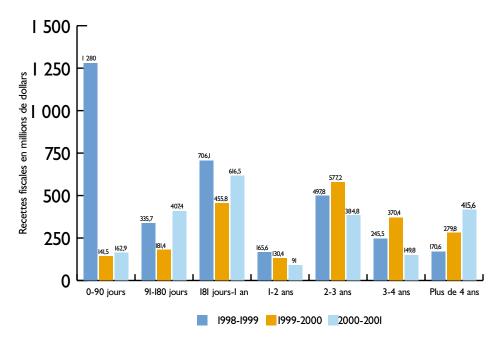
Comme le montre le tableau 6, l'ancienneté de notre charge de travail est une préoccupation. La plupart des dossiers de l'inventaire font partie des trois premières catégories d'ancienneté, et le nombre de dossiers dans la dernière catégorie (plus de 4 ans) a augmenté au cours des trois dernières années. Pendant cette période, le nombre de dossiers traitables représentait en moyenne 40 % de l'inventaire total (56 688 dossiers), et les recettes fiscales correspondant aux dossiers traitables et non traitables ont augmenté de tout juste 2 milliards de dollars depuis 1998-1999.

Tableau 6 : Inventaire des différends par ancienneté – Nombre de dossiers traitables



La valeur en dollars des dossiers non traitables a également augmenté de façon considérable au cours des trois dernières années, particulièrement dans les trois dernières catégories d'ancienneté. Elle représente maintenant 73 % (6,1 milliards de dollars) du total des recettes fiscales visées, par rapport à 53 % (3,8 milliards de dollars) en 1998-1999. Dans le cadre de notre plan d'action visant à améliorer les délais, nous nous attaquerons également à cet élément.

Tableau 7 : Inventaire des différends par ancienneté – Recettes fiscales correspondant aux dossiers traitables



Dans l'ensemble, **le processus de règlement des différends est équitable et impartial**. Un indicateur de rendement est le nombre de différends réglés par l'ADRC en faveur du client, en tout ou en partie (voir le tableau 8).

Cependant, certains clients peuvent être en désaccord avec l'ADRC quant à la décision rendue, mais décider de ne pas en appeler devant les tribunaux pour éviter d'engager des frais. Un autre indicateur est que la majorité de nos clients (un minimum de 60 % pour les programmes d'impôt sur le revenu et de TPS/accise au cours des trois dernières années) acceptaient le règlement de leur différend. Cela représente la grande majorité des différends. En outre, dans environ 50 % des différends liés à l'impôt sur le revenu qui ont été examinés, les clients ont obtenu gain de cause pour une partie ou l'ensemble des questions contestées. Des 68 957 différends traités, seulement 7,8 % ont été portés devant les tribunaux (voir le tableau 9).

## Tableau 8 : Pourcentage de différends réglés

Admis en totalité – le client obtient gain de cause relativement à l'ensemble des questions contestées Admis en partie – le client obtient gain de cause relativement à une partie des questions contestées Confirmé – le client n'obtient gain de cause relativement à aucune des questions contestées Autre – le client a présenté une opposition incorrecte ou en retard

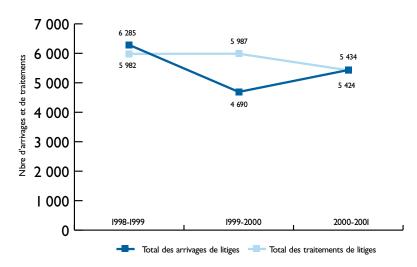
Programme	1998-	1999	1999-	2000	2000-	2001
	No.	%	No.	%	No.	%
Impôt sur le revenu						
Admis en totalité	I3 880	28 %	165 672	32 %	I5 235	31 %
Admis en partie	9 685	19 %	9 279	19 %	9 504	19 %
Confirmé	17 699	36 %	15 109	31 %	15 944	32 %
Autre	8 527	17 %	8 750	I8 %	8 764	I8 %
Total	49 791	100 %	48 810	100 %	49 447	100 %
TPS/accise <sup>1</sup>						
Admis en totalité	885	21 %	714	I5 %	759	17 %
Admis en partie	I 044	24 %	I 096	23 %	I 182	26 %
Confirmé	I 650	39 %	2 356	49 %	I 840	41 %
Autre	702	l6 %	605	I3 %	730	16 %
Total	4 281	100 %	4 771	100 %	4 511	100 %
RPC/AE <sup>2</sup>	non disp	ponible	non dis	ponible	non disponible	
Arbitrage						
Admis en totalité	743	20 %	871	24 %	627	19 %
Admis en partie	742	20 %	768	21 %	819	24 %
Confirmé	2 150	60 %	I 999	55 %	I 926	57 %
Total	3 635	100 %	3 638	100 %	3 372	100 %
Administration des politic	ues commercia	ales				
Admis en totalité	1 915	41 %	3 244	54 %	2 501	51 %
Admis en partie	515	II %	759	I2 %	672	I4 %
Confirmé	I 630	35 %	I 425	24 %	I 193	25 %
Annulations, erreurs	612	I3 %	617	10 %	508	10 %
Total	4 672	100 %	6 045	100 %	4 874	100 %

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Les pourcentages pour les différends liés à la TPS/TVH/accise sont inférieurs parce que souvent, les clients ne disposent pas de documentation à l'appui de leur cas.

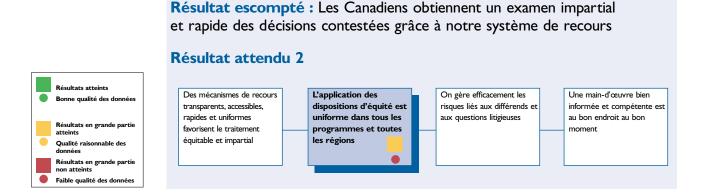
<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Ces genres de statistiques ne sont pas tenus pour le RPC/AE parce qu'elles pourraient porter à confusion en raison du nombre de parties en cause (p. ex. employés, employeurs) et des liens entre elles.



Tableau 9 : Arrivages et traitements des litiges







#### Conclusion

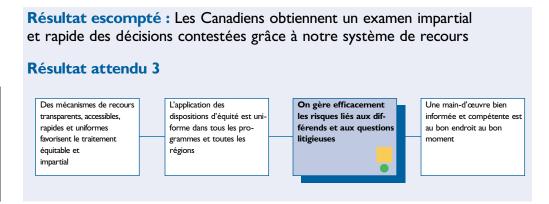
La mise en place de lignes directrices sur l'application des dispositions d'équité dans tous les secteurs d'activité nous permet d'assurer un processus décisionnel uniforme.

L'instauration de mécanismes systématiques de contrôle de la qualité en 2001-2002 nous permettra de confirmer les niveaux réels d'uniformité pour les rapports à venir.

#### **Faits saillants**

La gestion des dispositions en matière d'équité est également devenue un aspect important des opérations de l'ADRC, puisque le nombre de demandes a augmenté de façon exponentielle pour atteindre 71 000 demandes par année depuis l'adoption des dispositions en 1991. Un allégement a été accordé dans plus de 47 000 de ces cas; des pénalités et des intérêts ont été annulés automatiquement dans 1,9 million de cas. On estime que la valeur totale des intérêts et des pénalités que l'Agence a abandonnés (y compris les renonciations) en 2000-2001 se chiffrait à environ 210 millions de dollars. Nous menons présentement une analyse des coûts des dispositions en matière d'équité afin de mieux comprendre les besoins de financement pour une prestation de services abordable. Comme il est mentionné dans le chapitre sur les services fiscaux, nous avons respecté notre norme de service pour ce qui est de traiter les demandes d'équité liées aux programmes des comptes clients et des comptes de fiducie; ces demandes ont été traitées dans les quatre à six semaines 91 % du temps, dépassant alors notre objectif de 90 %.





#### **Conclusion**

Dans l'ensemble, notre gestion des risques liés aux différends et aux questions litigieuses est efficace. Pour mieux cerner et régler les éléments de risque liés aux questions litigieuses (p. ex. les montants en litige, les incidences), nous mettrons en place, en 2001-2002, un cadre de gestion des risques comprenant une évaluation des activités commerciales dans une perspective de gestion de l'évaluation des risques. Nous instaurerons de plus la même année un mécanisme systématique de contrôle de la qualité, qui permettra aux Appels de mieux déterminer s'ils obtiennent un niveau d'uniformité suffisant dans leurs décisions.

#### Faits saillants

Résultats atteints

Bonne qualité des données

Résultats en grande partie

Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données

Qualité raisonnable des

Nous avons maintenu un rendement relativement constant d'une année à l'autre. Plus de 90 % des différends en matière de fiscalité et 99 % des dossiers touchant les douanes sont réglés par la voie administrative, sans recours aux tribunaux (voir le tableau 10). Environ 50 % des appels en matière d'impôt ou de taxe qui sont déposés ne se rendent pas devant les tribunaux ou sont réglés avant qu'il y ait eu audience, comparativement à 56 % pour l'année précédente.

Tableau 10 : Taux de règlement par voie administrative

Type de différend	1999-2000	2000-2001
Cotisations et nouvelles cotisations d'impôt sur le revenu	95 %	94 %
Cotisations et nouvelles cotisations de TPS/TVH et de taxe d'accise	90 %	90 %
Admissibilité à un avantage fiscal	98 %	97 %
Questions de politique commerciale (p. ex. classements tarifaires, évaluations et déterminations de l'origine)	99 %	99 %
Confiscations compensatoires et saisies des douanes	99 %	99 %
Prestations d'assurance-emploi	73 %	75 %
Cotisations au Régime de pensions du Canada	82 %	71 %²

Dans ce tableau, les cas d'admissibilité aux avantages fiscaux sont également inclus dans les taux des cotisations et nouvelles cotisations de l'impôt sur le revenu.

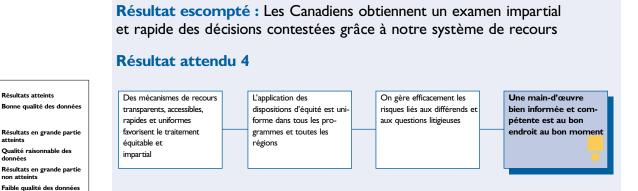
<sup>2</sup> Le changement important touchant le programme du RPC est dû au petit nombre de différends. Une baisse de quelques clients se présentant devant les tribunaux peut se traduire par une baisse importante du pourcentage.

Cas litigieux – Des appels qui sont présentés en cour, environ 65 % résultent en une décision en faveur de la Couronne, comparativement à 68 % en 1999-2000. Nous nous attendons à ce qu'il y ait toujours des cas dont la décision sera défavorable à la Couronne, ce qui confirme l'impartialité des Appels. Nous prévoyons toutefois que la majorité des cas donneront gain de cause à la Couronne. Un indicateur de notre efficacité en matière de gestion des risques est la détermination des modifications législatives nécessaires, notamment après notre examen des résultats des décisions judiciaires défavorables à la Couronne. Nous consultons les ministères de la Justice et des Finances pour décider du suivi qu'il convient de faire. Les propositions de modifications législatives touchant l'impôt sur le revenu qui ont été adoptées en 2000 et 2001 concernaient : la déduction pour résidence des membres du clergé, le crédit d'impôt à l'investissement pour actions accréditives, le contrôle simultané, le crédit d'impôt pour frais médicaux, l'impôt sur le revenu fractionné, la juste valeur marchande d'un droit indivis et les frais d'exploration au Canada.

Les coûts et les risques liés à l'aide que nous accordons au ministère de la Justice lors des procédures devant les tribunaux et au Tribunal canadien du commerce extérieur échappent en grande partie à notre contrôle. Les coûts rattachés aux témoins experts pour défendre la position de la Couronne dans le cadre des appels devant les tribunaux représentent un défi de plus en plus difficile qui influe sur notre capacité générale de gérer les risques. Ces coûts sont passés de 374 000 \$ en 1995-1996 à environ 2,5 millions de dollars en 2000-2001. Pour couvrir ces coûts, nous avons dû réaffecter des ressources d'autres secteurs, y compris le traitement des différends en matière d'impôt sur le revenu.

Cas non litigieux – Pour ce qui est des dossiers qui ne sont pas portés devant les tribunaux, notre rendement dépend de notre capacité de prévoir l'intensité et la complexité de la charge de travail. En tenant compte de ceci, la qualité de décision peut donc être améliorée par la mise en place d'un cadre de gestion des risques comprenant une évaluation des activités commerciales, dans une perspective de gestion de l'évaluation des risques pour chacun des cas traités. Nous instaurerons de plus en 2001-2002 un contrôle de la qualité systématique, qui permettra aux Appels de mieux déterminer s'ils obtiennent un niveau d'uniformité suffisant dans leurs décisions.





#### **Conclusion**

Dans l'ensemble, nous avons principalement respecté les attentes dans ce secteur. Nous nous efforçons de relever les défis qui se rattachent au fait de disposer d'une main-d'œuvre bien renseignée et compétente au bon endroit et au bon moment, notamment dans les domaines de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/accise.

#### Faits saillants

Résultats atteints

Oualité raisonnable des

Faible qualité des de

Nous déterminons la suffisance des connaissances et du niveau de compétence de notre main-d'œuvre aux Appels en évaluant si les employés ont les compétences qu'exige la complexité de nos dossiers, et si l'organisation réussit à recruter et à maintenir en nombre suffisant des personnes ayant ces compétences. D'après la direction, le recrutement et la rétention de personnel aux Appels ont toujours constitué un défi majeur, particulièrement dans les programmes d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH/accise. Cela est dû à la taille plutôt modeste de la direction générale, aux possibilités d'avancement limitées qu'elle offre et à la compétition avec d'autres fonctions et avec le secteur privé pour ce qui est de l'expertise en vérification. Conséquemment, les bureaux locaux doivent souvent fonctionner avec moins de personnel que le leur permettrait leur financement.

En 2000-2001, nous avons été incapables de doter les postes aux niveaux prévus et avons accusé un déficit d'environ 10 % à l'égard des ressources. Tout cela a contribué au vieillissement des inventaires. De concert avec les régions, nous avons modifié notre approche en matière de prévision des besoins en ressources de celles-ci, afin de permettre plus de souplesse dans la répartition des ressources nécessaires selon les charges de travail et les régions.





#### **Conclusion**

Nous sommes allés de l'avant comme prévu pour ce qui est de mettre en œuvre l'Initiative en matière d'équité à l'appui de **l'application des principes d'équité** dans tous les programmes.

#### Faits saillants

À la suite de consultations avec la population et le personnel, nous avons lancé la Stratégie en sept points pour l'équité en février 1999. Cette stratégie décrit les mesures à prendre pour assurer une plus grande équité dans les rapports de l'ADRC avec les Canadiens. En 2000-2001, nous avons rempli les engagements suivants pris dans le cadre de cette stratégie :

- nous avons diffusé une déclaration révisée des droits des clients;
- nous avons inclus des renseignements sur l'équité et les droits des clients dans un certain nombre de publications de l'ADRC;
- nous avons créé des pages Web sur l'équité et les droits des clients;
- nous avons amélioré nos rapports au Parlement sur les dispositions d'équité.

Le Programme des divulgations volontaires continue de prendre de l'ampleur à mesure que nous le faisons connaître. Le nombre de divulgations volontaires est passé de 3 077 en 1999-2000 à 3 432 en 2000-2001, et les cotisations qui s'y rattachent ont augmenté approximativement de 42 % (passant d'environ 101 millions de dollars en 1999-2000 à environ 143 millions de dollars en 2000-2001). En juin dernier, l'ADRC a annoncé des mesures permettant aux particuliers d'obtenir, en gardant l'anonymat, des conseils et de l'information pour les aider à se préparer à faire une divulgation volontaire.

# Le chemin à prendre

Compte tenu des renseignements qui précèdent concernant notre rendement, nous prendrons les mesures suivantes en 2001-2002 afin d'améliorer notre rendement :

Résultats prévus	Activités connexes	Dates d'achèvement prévues
<ul> <li>Rapidité accrue du traitement des différends</li> </ul>	Fixer des objectifs pluriannuels liés à la rapidité du traitement des différends	Printemps 2002
	Mettre en œuvre un <b>programme de</b> <b>contrôle de la qualit</b> é	Printemps 2002
	Mettre en œuvre un cadre de formation	Été 2002
Meilleurs renseignements pour cerner les secteurs à améliorer	Mener un sondage auprès des clients des Appels	2002-2003 puis tous les quatre ans
<ul> <li>Meilleur accès au processus de recours</li> </ul>	Évaluer la possibilité de <b>produire les avis</b> d'opposition par Internet	Hiver 200l
• Meilleure qualité des décisions	Mettre en œuvre un cadre de gestion des risques	Printemps 2002
<ul> <li>Meilleure assurance que les dispositions soient appliquées de façon uniforme</li> </ul>	Mettre en œuvre la Stratégie d'amélioration des dispositions d'équité et un programme de contrôle de la qualité	2002-2003

Nous nous attendons à ce que le programme de contrôle de la qualité, appuyé par une formation appropriée, aide à améliorer la rapidité du processus de règlement des différends. De plus, nous établirons des objectifs précis pour tous les programmes des Appels et les intégrerons à nos cadres de mesure du rendement et, s'il y a lieu, aux normes de services publiées correspondantes. Ces objectifs favoriseront d'autres améliorations qui auront une incidence sur la rapidité du processus et renforceront notre capacité de veiller à l'application uniforme des dispositions en matière d'équité dans tous les programmes et toutes les régions.

# Gestion et orientation

organisationnelles



# Système d'évaluation

- Les résultats attendus ont été atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable: La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.
- Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints
- L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité: Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

# Au sujet de la Gestion et orientation organisationnelles

Le secteur d'activité de la Gestion et orientation organisationnelles (GOO) fournit l'orientation stratégique et l'encadrement de haut niveau pour soutenir tous les programmes et les services de l'ADRC. Notre travail guide l'élaboration de l'infrastructure dont l'ADRC a besoin pour établir et réaliser efficacement des programmes, y compris les ressources humaines et financières, l'informatique et les systèmes administratifs.

L'orientation stratégique et l'encadrement de haut niveau sont assurés par l'intermédiaire du régime de régie de l'ADRC. Cela consiste en trois grands volets :

- des mécanismes par lesquels le ministre du Revenu national s'acquitte de responsabilités d'intendance générale de l'ADRC et rend les comptes voulus au Parlement;
  - le conseil de direction et ses comités constitutifs par l'intermédiaire desquels les conseils et les prises de décisions permettent la gestion quotidienne efficace des activités de l'ADRC;
  - le modèle intégré de gestion visant l'excellence de l'ADRC, y compris la planification, la prise de décisions et les régimes de responsabilisation, ainsi que notre Plan d'entreprise annuel.

À l'occasion du passage du statut de ministère à celui d'agence, le rôle du secteur d'activité de la GOO s'est enrichi pour tenir compte à la fois des nouveaux pouvoirs et des nouvelles responsabilités de l'ADRC, et servir de point de coordination d'ensemble pour le programme de modernisation de l'ADRC, qui inclut :

- un nouveau modèle de gestion visant l'excellence;
- un nouveau cadre de mesure du rendement reposant sur la fiche d'évaluation équilibrée;
- des améliorations à la gestion de nos ressources financières et administratives;
- un régime de gestion des ressources humaines progressif et moderne;
- une stratégie pluriannuelle et complète en matière de technologie de l'information;
- des efforts en vue d'établir une nouvelle culture organisationnelle.

Les objectifs du plan d'entreprise sont liés aux accords de rendement des gestionnaires supérieurs.

# Dépenses du secteur d'activité

La GOO est le deuxième secteur d'activité en importance, sur le plan budgétaire, à l'ADRC, avec une enveloppe annuelle de plus de 600 millions de dollars, soit 20,2 % du budget de l'Agence. Une large part de ce budget soutient l'informatique, dont 70 % va au soutien direct de l'exécution des programmes et à la prestation des services. Bien que nous ne soyons pas actuellement en mesure d'attribuer pleinement les coûts et les mises de fonds consacrées à l'informatique dans chaque secteur d'activité, la mise en œuvre de la comptabilité par activités nous permettra un jour ou l'autre de le faire.

Tableau 1 : Dépenses du secteur d'activité (000 \$)

Gestion et orientation organisationnelles	1998-1999	1999-2000	Pourcentage d'augmentation	2000-2001	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues (000 \$)	490 181	489 884	-0,06 %	557 848	13,9 %
Autorisations allouées <sup>2</sup> (000 \$)	610 312	647 035	6 %	690 517	6,7 %
Dépenses réelles (000 \$)	574 220	623 623	8,6 %	628 602	0,8 %
ETP prévus	5 662	5 890	4 %	6 661	13,1 %
Authorisations totales – ETP	6 643	6 788	2,2 %	7 054	3,9 %
Nombre réel d'ETP	6 6II	6 559	-0,8 %	6 456	-1,6 %

Budget principal des dépenses

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au tableau 8 de l'appendice C, à la page 2-179.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Budget principal + Budgets supplémentaires des dépenses + rajustements de fin d'année, soit le montant total qui peut être dépensé

### **GESTION ET ORIENTATION ORGANISATIONNELLES**

Résultat escompté – Le rendement de notre exploitation et de nos services à l'entreprise est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

	Tresured Seestiffee 26 Ferraer		s de gestion modernes et novatrices.	. 003
	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page
	Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la surveillance et le leadership.	•	Le conseil de direction de l'ADRC intègre directement les intérêts des Canadiens et des approches semblables à celles utilisées dans le secteur privé dans nos processus de gestion. La structure des comités de l'entreprise permet de prendre des décisions éclairées et assure une gestion cohérente des programmes.	2-I38 2-I38
ee	Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.	•	Un cadre de gestion amélioré nous assure une position de premier plan pour ce qui est des résultats de nos activités et de la mise en œuvre des changements prévus. Les gestionnaires doivent assumer une plus grande part des responsabilités liées à la prise de décisions; le régime des accords de rendement fait en sorte qu'ils s'orientent	2-I39 2-I39
Kesuitats de la premiere annee			de plus en plus vers l'obtention de résultats.  • Les employés connaissent les valeurs, les priorités et l'orientation globale de l'ADRC pour l'avenir.  • Une organisation souple favorise l'apprentissage et adopte des pratiques exemplaires.	2-l39 2-l39
de la pre	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.		On a adopté une méthode de gestion qui intègre la gestion axée sur les résultats et une fonction de contrôle moderne pour la planification de l'entreprise et la préparation des rapports.	2-140
Vesultats			<ul> <li>Les améliorations apportées aux systèmes de contrôle vont dans le sens de dépenses responsables, axées sur les résultats.</li> <li>On a commencé à appliquer une politique relative à la gestion intégrée des risques, dont la mise en œuvre complète doit prendre trois ans.</li> </ul>	2-I40 2-I40
			On a validé le principe d'un cadre de mesure du rendement à l'échelle de l'Agence (fiche d'évaluation équilibrée). On a renforcé les programmes de vérification interne et d'évaluation des programmes.	2-140 2-141
	Réforme du leadership lié aux ressources	_	On a obtenu la certification ISO 9000 à des endroits choisis (projet pilote).	2-141
	humaines (RH) qui s'accorde avec les objectifs de l'entreprise.	•	<ul> <li>Le régime des ressources humaines axé sur les valeurs appuie notre nouveau rôle en tant qu'employeur distinct.</li> <li>Le cadre des relations du travail favorise des relations patronales-syndicales saines et débouche sur des négociations collectives efficaces.</li> </ul>	2-142
			Le nouveau système de dotation réduit le temps nécessaire pour combler des postes.  On a introduit un régime de gestion du rendement à tous les niveaux pour promouvoir une gestion des ressources humaines efficace et harmonisée avec les priorités de l'Agence.	2-l43 2-l43
			Le système de règlement des différends est le reflet d'une approche axée sur les intérêts et atténue les différends en milieu de travail.	2-145
			<ul> <li>On a conçu un nouveau système de dassification pour répondre à nos besoins bien précis touchant notre effectif.</li> <li>Les programmes d'équité en matière d'emploi contribuent à diversifier l'effectif et assurent une représentation solide des quatre groupes désignés.</li> </ul>	2-l43 2-l44
	La confidentialité des renseignements des clients est protégée.		Les dispositions relatives à la protection des renseignements personnels prévues dans les lois que nous appliquons (p. ex. Loi de l'impôt sur le revenu) sont tout à fait respectées.	2-146
eglements	On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'admnistration publique		<ul> <li>On traite plus rapidement les demandes relatives à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels (AIPRP), l'administration publique.</li> <li>L'évaluation du rendement de l'ADRC par le commissaire à l'information a donné lieu à des mesures et à des améliorations touchant des programmes bien précis.</li> </ul>	2-I48 2-I48
	Gestion du trésor et financière saine.	•	On assure une gérance prudente des ressources financières. Les décideurs sont mis au courant des ressources nécessaires pour préserver l'intégrité de nos activités courantes et poursuivre la réalisation des changements prévus. La Stratégie d'information financière (SIF) a été mise en œuvre à temps et	2-I50 2-I50 2-I5I
			conformément aux orientations gouvernementales.  • Des systèmes d'information souples et rentables sont en place.  • Des améliorations sont nécessaires dans les systèmes de gestion de la trésorerie et de	2-15I 2-15I
onsei ve			supervision de certaines catégories de recettes fiscales.  • La Stratégie de développement durable (DD) en place permet d'intégrer les considérations liées au DD dans la prise de décisions, les plans et activités, et de renforcer notre gérance de l'environnement.	2-152
anuum de			Les vieux systèmes servant à établir les coûts empêchent, en partie, de mesurer précisément le coût de nos opérations dans les secteurs d'activité et d'évaluer les gains de productivité.	2-151
Jerer le continuum de l'observation des lois et des reglements	Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.	•	L'amélioration globale de l'accessibilité et la réduction des délais de traitement permettent d'offrir aux dients un meilleur service; il faut améliorer certains systèmes (impôt sur le revenu des sociétés (T2), balayage).  L'inférention persua des purplèmes entre les costeurs d'activité favorire l'afficielé et	2-32
o o o			<ul> <li>L'intégration accrue des systèmes entre les secteurs d'activité favorise l'efficacité et la réduction des coûts à moyen et à long terme.</li> <li>La capacité de concevoir, de mettre en service et de tenir à jour de gros systèmes perfectionnés est conforme aux besoins de l'entreprise.</li> </ul>	2-I53 2-I54

# Évaluation de notre rendement général

La fiche de rendement (tableau 2) fournit notre évaluation du rendement pour 2000-2001 par rapport à huit résultats attendus ainsi qu'à notre résultat escompté :

Le rendement de nos services et de nos activités professionnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion moderne et novatrice — Un régime de gestion et de régie permet à l'ADRC d'obtenir des résultats notables quant à une prestation des service axés sur les clients, conformément à notre programme unique. Pour obtenir ces résultats, nous savons que nous devons faire connaître notre programme stratégique, habiliter nos employés à le livrer et être transparents en ce qui touche nos réalisations. En tant qu'organisation publique, nous sommes tenus, envers les Canadiens, de nous assurer que nos pratiques et systèmes intégrés d'information financière sont sains et qu'ils respectent les droits des Canadiens. Mis ensemble, ces éléments offrent la plate-forme nécessaire à la maximisation du rendement de nos secteurs d'activité.

Chacun des résultats escomptés a été coté, ce qui permet de voir si nous avons atteint nos objectifs en matière de rendement (en totalité, en partie ou pas du tout). La qualité des données utilisées pour faire l'évaluation a elle aussi été cotée.

Tout comme dans le cas des autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements et Innover pour l'avenir. Étant donné qu'il faut absolument que notre secteur d'activité se concentre sur l'innovation obtenue au cours d'un programme pluriannuel, nous mettons l'accent sur notre rendement par rapport au thème Innover pour l'avenir. Bien que notre information sur le rendement ne soit pas aussi solide que souhaitée, nous en sommes arrivés, somme toute, à des résultats et à des réussites démontrables et nous sommes tout à fait en mesure d'obtenir le résultat escompté. Notre notation du rendement repose sur un niveau raisonnable de qualité des données, y compris l'information qui provient des résultats du sondage et des Systèmes administratifs d'entreprise.

**Réussites notables** – Au cours de 2000-2001, nous avons complètement mis en œuvre la nouvelle structure de régie de l'ADRC, qui permet un encadrement par des gestionnaires plus efficace et mieux ciblé et un leadership dans la planification de la prise de décisions à long terme. Parmi les autres activités clés, mentionnons :

- l'élaboration d'un modèle de gestion complet et intégré visant l'excellence, pour évaluer et améliorer l'efficacité de nos capacités et de nos pratiques de gestion;
- la mise en œuvre d'un cadre de travail et de politiques et processus clés pour notre nouveau régime des ressources humaines, y compris les relations de travail et la dotation;
- le déclenchement d'un réexamen et d'un renouvellement fondamentaux de nos infrastructures financière et administrative, en partie pour renforcer l'intégrité et la fiabilité de l'information des ressources humaines dans les Systèmes administratifs d'entreprise;
- en soutien aux services améliorés aux Canadiens, la continuation de la mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle complète en matière d'informatique.

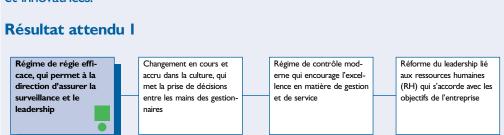
**Domaines à améliorer** – L'établissement d'une base en vue d'une nouvelle culture organisationnelle afin de relever les défis de gestion pour l'avenir est sans conteste notre défi le plus important. Nous avons progressé dans l'établissement d'un groupe de la direction plus fort, plus homogène et mieux habilité, partageant vision et valeurs. Au cours de l'année qui vient, nous nous concentrerons sur la mise en œuvre d'un régime moderne de formation, d'apprentissage et de perfectionnement pour soutenir les buts professionnels et personnels de tous nos employés.

En ce qui concerne nos activités fondamentales, nous avons fait des progrès dans la gestion générale de notre programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, qui ont permis une réduction importante (environ 57 %) des délais de traitement des demandes à cet égard. Cependant, la charge de travail a crû de façon radicale, et toute amélioration supplémentaire du service sera tributaire d'une augmentation du financement.

# Détail de notre rendement

**Résultat escompté :** Le rendement de nos services et de nos activités professionnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

# Résultats atteints Bonne qualité des données Résultats en grande partie atteints Qualité raisonnable des données Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données



#### Conclusion

Nous croyons avoir respecté les attentes visant à offrir un régime de régie efficace, qui soutient un encadrement de gestion et un leadership.

#### Faits saillants

L'ADRC a grandement profité du nouveau régime de régie contenu dans notre loi d'autorisation, qui soutient une gestion moderne et novatrice en vue d'améliorer le rendement de nos programmes et de nos services. Une des caractéristiques qui la définit est le rapport entre les rôles et les responsabilités imposés par la loi au ministre, au commissaire et au conseil de direction nouvellement créé. Cette nouvelle dynamique de travail a raffermi la responsabilisation de l'ADRC à l'égard du Parlement et de tous les Canadiens. Le conseil de direction en particulier a apporté un encadrement de haut niveau et un leadership à la formulation des politiques et des cadres de gestion nécessaires pour tirer pleinement profit de la structure et des pouvoirs uniques de l'ADRC.

En 2000-2001, le conseil de direction a donné une orientation stratégique et un encadrement au regard des politiques et des cadres de gestion, en approuvant plus de 100 politiques simplifiées et adaptées aux besoins des ressources humaines, de l'informatique et des finances et de l'administration, ainsi que des documents tels que le Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004, le Rapport sur les plans et les priorités et la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation de l'ADRC.

Pour raffermir notre régie générale, nous avons établi une structure de comités d'entreprise pour nous permettre de faire preuve de plus de rigueur et de discipline dans la gestion de nos activités. Afin de nous assurer que les mandats et les rôles de ces comités sont clairs, nous avons mis en œuvre un certain nombre d'améliorations à la structure, dont l'élaboration d'un plan annuel complet et de protocoles visant à clarifier les activités des comités.

L'ADRC est servie de façon unique grâce au soutien actif des Services juridiques de l'Agence. Ils lui offrent notamment des conseils juridiques au regard de ses secteurs d'activité, surtout en ce qui touche les questions découlant de l'administration des statuts, des règlements et des lois qui ont une incidence sur ses programmes. Les Services juridiques offrent leurs services à l'ADRC dans le cadre d'une entente de longue date conclue avec le ministère de la Justice du Canada. L'avocat général principal dirige les Services juridiques. Il agit à titre de délégué du commissaire en ce qui touche l'aspect juridique des activités et des politiques de l'ADRC, ainsi qu'au nom du procureur général du Canada.

Les Services juridiques offrent un service efficace, courtois, axé sur les entreprises et surtout adapté aux besoins de l'Agence. Ils sont plus que jamais intégrés aux activités de l'ADRC, car les avocats participent à la plupart des initiatives, et ce, le plus tôt possible et de façon continue. De meilleurs outils de communications et la mise sur pied d'équipes axées sur le service à la clientèle ont permis aux avocats d'établir des rapports étroits avec les représentants de l'ADRC et d'être à leur disposition où qu'ils soient au pays. Ces équipes font également la liaison avec les services de Justice Canada afin d'assurer une approche coordonnée aux questions juridiques partout au Canada.



Résultat escompté : Le rendement de nos services et de nos activités professionnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices. Résultat attendu 2 Régime de régie efficace, qui Changement en cours Régime de contrôle mod-Réforme du leadership lié permet à la direction d'aset accru dans la culture. erne qui encourage l'excelaux ressources humaines qui met la prise de décilence en matière de gestion (RH) qui s'accorde avec les surer la surveillance et le leadership sions entre les mains et de service objectifs de l'entreprise des gestionnaires

# Résultats atteints Bonne qualité des données Résultats en grande partie atteints Qualité raisonnable des données Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données

#### Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie respecté les attentes de transformation de la culture qui confie aux gestionnaires le soin de prendre les décisions.

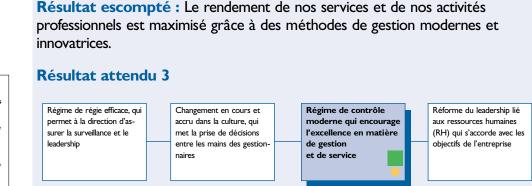
#### Faits saillants

Une culture d'entreprise moderne et sous le signe de l'énergie est essentielle pour appuyer l'efficacité de notre structure organisationnelle et nos nouveaux pouvoirs et marges de manœuvre. Cette culture doit rendre la vision commune pour l'avenir et établir un ensemble de valeurs qui interpelle les gestionnaires et les employés. Cette culture doit permettre des occasions d'habilitation et de perfectionnement, ainsi que d'acquisition de nouvelles capacités et de récompense du bon rendement. En 2000-2001, nous avons traduit dans deux outils clés de gestion les capacités nécessaires pour réaliser cette transformation culturelle et la maintenir : le modèle de gestion visant l'excellence et la fiche d'évaluation équilibrée.

En outre, nous avons créé une collectivité de gestionnaires plus forte, ayant en commun un engagement quant à l'excellence en matière de service. Le conseil de direction a approuvé l'élargissement de notre effectif de la direction en créant un niveau de gestion supérieur et un nouveau groupe de la direction. Nous prévoyons mettre complètement en œuvre ce dernier, constitué d'environ 3 000 employés, soit près de 7 % de notre effectif, en 2001-2002.

Notre nouvel effectif des gestionnaires dispose de plus de pouvoirs de prise de décisions, ainsi que d'un cadre de responsabilisation plus fort dans lequel œuvrer. Depuis 2000, plus de 500 accords de rendement annuels ont été établis avec des cadres et des gestionnaires supérieurs. Ces accords déterminent clairement leurs engagements et les résultats qu'ils doivent obtenir, en appui au Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003. Les employés sont aussi mieux informés des valeurs, des priorités et de l'orientation de l'ADRC pour l'avenir.

Finalement, pour soutenir nos stratégies en matière d'apprentissage, de perfectionnement et de formation, nous avons établi un nouveau programme de leadership, un conseil d'apprentissage et un plan d'apprentissage.



Résultats atteints

Bonne qualité des données

Résultats en grande partie atteints

Qualité raisonnable des données

Résultats en grande partie non atteints

Faible qualité des données

#### **Conclusion**

Nous croyons avoir respecté les attentes visant l'élaboration d'un régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence dans le domaine de la gestion et des services.

#### Faits saillants

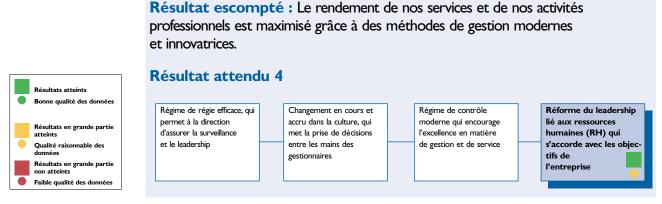
L'ADRC a répondu aux attentes de progrès dans ce domaine. En 2000-2001, nous avons élaboré un cadre de gestion intégré : le modèle de gestion visant l'excellence. Une fois bien mis en œuvre d'ici 2003-2004, il rendra compte de tous les éléments de contrôle moderne comprenant la planification stratégique, les rapports sur le rendement, un cadre d'imputabilité, la gestion financière et la gestion du risque. Une structure porteuse est déjà en place, y compris un processus de planification stratégique, une structure de prise de décisions au niveau supérieur, un régime de responsabilisation, des accords de rendement annuels et des processus de vérification interne et d'évaluation. En outre, nous avons amélioré la pierre angulaire de notre modèle de gestion, notre Plan d'entreprise, en en faisant un document plus précis et plus pertinent et en encourageant sa diffusion interne grâce à de meilleures communications.

Un domaine qui a continué de retenir notre attention de tous les instants est notre capacité de produire de l'information sur le rendement exacte, pertinente et opportune, à des fins tant de planification que de responsabilisation. Nous établissons actuellement un cadre de mesure du rendement reposant sur la méthode de la fiche d'évaluation équilibrée, qui modifiera fondamentalement la façon dont nous mesurons le rendement et en faisons la preuve. Ce cadre sera un outil commun permettant de présenter une image opportune de nos programmes, de nos activités et de notre rendement, et d'améliorer la transparence et le caractère complet de nos rapports publics sur nos processus de gestion et de travail et sur nos résultats. Sa mise en œuvre commencera en 2002-2003.

L'ADRC a en outre élaboré une politique révisée en matière de gestion intégrée du risque, conforme avec la politique à l'échelle du gouvernement publiée par le Conseil du Trésor. Cette politique est actuellement mise en œuvre à tous les niveaux au sein de l'ADRC.

Notre programme général d'examen a été déterminant pour l'amélioration de l'efficacité des contrôles de gestion et administratifs et des processus de régie. Notre programme est relié au processus stratégique et de planification, pour faire en sorte que les besoins d'information de la plus haute priorité des gestionnaires supérieurs sont satisfaits et que les risques sérieux sont repérés et éliminés. En 2000-2001, des examens précis ont été entrepris pour évaluer, notamment, le nouveau régime des ressources humaines, les Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et le Système de comptabilité générale. En outre, des études d'évaluation ont été utilisées pour informer les gestionnaires et améliorer leurs capacités, au moyen d'ISO 9000 et des projets de rendement des douanes. Cependant, même si la vérification interne et l'évaluation de programme ont apporté une valeur supplémentaire au service, des améliorations sont nécessaires pour permettre à la fonction d'examen général de mieux soutenir l'excellence en matière de gestion et de service.





#### **Conclusion**

Nous croyons avoir respecté les attentes en faisant preuve de leadership dans la réforme des ressources humaines qui va de pair avec les objectifs organisationnels.

#### Faits saillants

Le fait de devenir une agence a entraîné de profonds changements au regard de la gestion de nos ressources humaines. Une des attentes clés pour l'ADRC est de mettre en place, à titre d'employeur distinct, un régime de gestion des ressources humaines efficace qui répond à nos besoins, pour mieux soutenir nos secteurs d'activité et corriger les problèmes graves tels que l'existence d'un cadre de gestion des RH inutilement complexe, dépassé, lié par des règles et inefficace, qui offre de faibles recours et qui ne soutient pas la gestion de carrière des employés, et pour recruter et retenir des employés ayant des compétences clés pour l'ADRC.

En 2000-2001, première année du programme pluriannuel de réforme et de renouvellement des RH, nous nous sommes concentrés sur les principales fonctions des RH touchées par les changements législatifs et le statut d'employeur distinct. Il s'agit, en l'occurrence, de la dotation, des recours et des relations de travail. Dans l'ensemble, nous avons obtenu les résultats escomptés dans ce domaine, y compris la conception, l'élaboration et la mise en place des politiques, des processus et des cadres de travail nécessaires à la continuation des services des RH antérieurement fournis par les organismes centraux.

Cependant, des données exactes et fiables en matière de RH sont essentielles dans toutes les fonctions des RH, et cette question demeure un domaine de préoccupation. Les problèmes rencontrés jusqu'à maintenant dans le nettoyage des anciens systèmes d'information et la réalimentation de la base de données des SAE limitent le degré d'exactitude possible lors d'études démographiques et d'analyses des tendances. Les résultats de la vérification de l'intégrité des données des SAE faite en 1999-2000 ont mis en lumière des failles systémiques et de logique ayant corrompu les données et entraîné des problèmes pour les utilisateurs de données des SAE. En 2001-2002, on consacrera d'importants efforts et ressources à la correction des problèmes ainsi qu'à l'amélioration du système lui-même.



# Dotation et gestion des ressources humaines

Au moment de devenir un employeur distinct, nous avons mis en place un programme de dotation transitoire. Un des grands défis en 2000-2001 a été de travailler avec les processus existants en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et avec les processus provisoires de notre programme de transition. Au cours de cette année de transition, plus de 800 gestionnaires ont été formés et ont reçu les pouvoirs délégués en matière de dotation. En outre, 250 conseillers en matière de dotation ont été formés aux fins du nouveau programme de dotation de l'Agence. Néanmoins, nous avons accompli de grands progrès dans l'établissement des bases d'un programme de dotation axé sur les compétences. Nous avons élaboré un régime de classification moderne et d'avant-garde (norme de classification de l'Agence) pour répondre à nos besoins à venir, mais de grands défis de mise en œuvre nous attendent, semblables à ceux rencontrés pour la norme générale de classification dans l'ensemble de la fonction publique. Nous avons aussi établi un cadre de gestion du rendement lié à la gestion efficace des employés, pour aider à mettre en place et soutenir un groupe de gestion uni et habilité. En 2000-2001, grâce à la mise en œuvre du nouveau programme de gestion du rendement, environ 90 % des gestionnaires se sont vu attribuer des buts et des objectifs de rendement. Les objectifs de rendement annuels des gestionnaires supérieurs sont maintenant liés aux objectifs organisationnels clés, qui incluent la gestion efficace du personnel. La rémunération conditionnelle au rendement des cadres est liée à la réalisation de buts précis liés au Plan d'entreprise. Les résultats pour le premier cycle seront disponibles à l'automne 2001. Nous avons également mis à jour un certain nombre de politiques (p. ex., sur la déontologie et les valeurs, la discipline, les cadeaux, l'accueil et autres avantages) pour nous assurer qu'elles visent la promotion de comportements responsables.

Un des principaux éléments de notre nouveau régime de dotation est un plan annuel des activités de dotation. Le plan de dotation établit des liens avec nos objectifs d'équité en matière d'emploi et de langues officielles, afin de créer un processus plus intégré. Ce processus nous permet de prévoir 24 338 opérations de dotation, pour planifier et élaborer des stratégies afin de mieux répondre aux demandes d'embauche de l'Agence. Sous notre ancien régime des RH, les délais de dotation étaient en moyenne de 166 jours pour le recrutement à l'intérieur de la fonction publique, et de 138 jours pour le recrutement externe, exigeant environ 150 heures de travail de la part du gestionnaire. Compte tenu du fait que nous menons environ 30 000 opérations de dotation annuellement, cela engendrait des pratiques sérieusement inefficaces. Les retards mis à affecter les bonnes personnes au bon endroit au bon moment nous empêchaient d'attirer et de conserver les employés ayant les niveaux de compétence et d'expérience nécessaires. En 2000-2001, nous avons mis en place un régime de dotation qui a simplifié les processus d'embauche à l'intérieur dans certains domaines de 30 %. Nous avons réussi à adapter des nouvelles méthodes de dotation pour améliorer considérablement notre capacité de fournir des services efficaces. Par exemple, de façon habituelle, l'embauche saisonnière de 10 000 travailleurs se faisait par l'intermédiaire de processus de sélection annuels très longs. Il nous est maintenant possible d'embaucher de nouveau des travailleurs expérimentés en fonction de leur rendement antérieur, réduisant ainsi énormément le travail des gestionnaires et des RH. Nous prévoyons que d'autres améliorations seront possibles lorsque nos répertoires de compétences et de candidats préqualifiés prompte être utilisés à leur plein potentiel.

Comme on l'a souligné dans d'autres secteurs d'activité, des défis de taille demeurent avant de pouvoir récolter tous les avantages de ce régime plus souple. Les charges de travail dans la fonction de la rémunération se sont considérablement alourdies au cours de la dernière année. Pendant les trois années qui viennent de s'écouler, le personnel de la rémunération de l'ADRC a traité en moyenne 40 % plus de transactions que dans l'ensemble de la fonction publique. Le taux élevé de roulement du personnel dans ce secteur demeure un sujet de préoccupation. Des stratégies de recrutement et de formation ont été élaborées pour atténuer les problèmes et assurer la prestation des services des RH. On doit également prendre des mesures pour s'assurer d'avoir suffisamment d'employés qualifiés, particulièrement parmi les professionnels des RH, pour aider à amener un changement culturel et à fournir des services à valeur ajoutée aux clients.

L'ADRC renouvelle son engagement face aux principes et aux objectifs d'équité en matière d'emploi et de diversité de l'effectif. Nous avons répondu à toutes les attentes d'équité en matière d'emploi à l'échelle nationale pour les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes handicapées). Cependant, la sous-représentation régionale à certains niveaux de groupes professionnels nous oblige à continuer d'être vigilants. Nous avons élaboré une méthode pour la comparaison de la disponibilité des membres de groupes désignés sur le marché du travail avec la composition de notre effectif interne, pour documenter la planification à venir d'équité en matière d'emploi. Les taux de représentation pour 1999-2000 étaient les suivants :

Tableau 3 : Équité en matière d'emploi

	Femmes	Autochtones	Minorités visibles	Personnes handicapées
Représentation dans l'ADRC	56,4 %	1,9 %	9,0 %	5,6 %
Disponibilité sur le marché du travail	55,3 %	I,6 %	8,4 %	4,5 %

Le conseil de l'apprentissage a été établi pour promouvoir le programme d'apprentissage de l'ADRC et pour sensibiliser davantage les intéressés à l'importance de l'apprentissage et à la nécessité d'en assurer le soutien dans le milieu de travail.

Le programme de leadership a été défini, puis des projets pilotes ont eu lieu. Le programme, qui utilise une combinaison de moyens d'apprentissage électroniques, de simulation d'activités aidée par ordinateur, d'autoapprentissage et de formation en salle de classe suivie d'affectations d'apprentissage, a été lancé en avril 2001.

Un nouveau guide de plan d'apprentissage individuel a été élaboré. Il permettra aux gestionnaires et aux employés de planifier et de gérer ensemble l'apprentissage de l'employé, afin de répondre aux besoins à venir de l'Agence et de tenir compte des aspirations de carrière de l'employé. À compter de 2001-2002, les gestionnaires et les employés pourront évaluer les besoins d'apprentissage de l'employé par rapport aux exigences du poste occupé et d'un poste à venir, grâce à une nouvelle trousse d'instructions au regard des compétences.



### Relations de travail

En 2000-2001 nous avons mis au point un cadre de travail visant à favoriser de saines relations syndicales-patronales et une négociation collective efficace, mieux adaptées aux activités de l'ADRC et aux besoins de l'effectif. Nous avons créé de nouvelles tribunes de consultation syndicale-patronale pour nous occuper de la santé et de la sécurité au travail, et nous avons utilisé les mécanismes de consultation existants pour faciliter les discussions entre les syndicats et la direction sur les initiatives stratégiques principales, telles que les Orientations futures et la Réforme et le renouvellement administratifs. Nous avons approuvé et signé les premières conventions collectives de l'ADRC qui comportent des caractéristiques telles que des dispositions de réaménagement de l'effectif et le remboursement des frais professionnels pour tous les groupes. Pour améliorer notre capacité de poursuivre la négociation collective et les discussions permanentes avec nos syndicats, nous avons adopté une politique de la rémunération pour orienter nos efforts en vue d'assurer une rémunération à nos employés, qui soit au diapason de ce qui est offert ailleurs sur le marché de l'emploi.

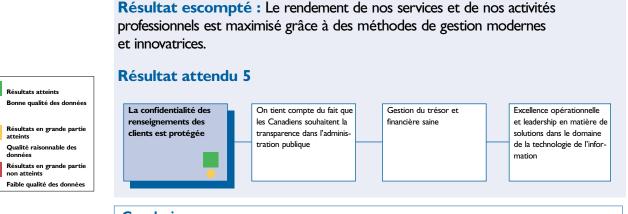
En 2000-2001, nous avons établi une nouvelle structure de groupes professionnels, en réunissant les 35 groupes antérieurs pour n'en former que sept. Cette nouvelle structure constituait la pierre d'assise de notre présentation à la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP), où quatre unités de négociation, plutôt que les 13 existantes, étaient proposées. Nous prévoyons que la CRTFP rendra sa décision à l'automne 2001.

### Recours

Avant de devenir une agence, nous étions contraints d'utiliser une méthode fondée sur les droits des parties pour régler les problèmes, méthode où un tiers avait le pouvoir de décider du dénouement d'un différend. Bien que cette méthode permettait de trouver tôt ou tard un règlement satisfaisant à la plupart des plaintes, elle avait tendance à être lente et à coûter cher, et elle avait souvent des conséquences défavorables sur nos relations de travail internes. Dans notre nouveau régime des RH, nous avons investi dans la prévention à la source des différends, sous la forme du nouveau système de règlement des différends (SRD) à la satisfaction des parties, que nous avons commencé à mettre en œuvre en 2000-2001. À la fin de l'exercice, environ 280 facilitateurs internes avaient été formés pour donner des séances de sensibilisation au SRD aux employés, 100 faciliteurs avaient été formés pour donner de la formation liée au SRD aux gestionnaires et 9 200 employés et gestionnaires (soit 20 % de notre effectif) avaient reçu de la formation sur le SRD.

Selon les premières constatations sur les effets du SRD, il semble que nous utilisions de plus en plus les moyens axés sur la satisfaction des parties. Au cours de la dernière année, le Bureau de gestion des différends a procédé à l'arbitrage de 47 cas, dont 45 ont permis aux parties de s'entendre. On s'attend qu'à long terme les gains tirés de cet investissement seront de meilleures communications, un moral, une productivité et une confiance accrus, ainsi qu'un meilleur service au public.

Même si nous avons investi dans la prévention des différends dès leurs premières manifestations, nous nous sommes engagés à continuer de soutenir des méthodes fondées sur les droits des parties, qui existaient avant la création de l'Agence, et nous avons introduit certains mécanismes également fondés sur les droits des parties. L'examen par un tiers indépendant fait partie du nouveau régime de recours pour la dotation. Des 3 297 promotions, seules 25 ont été soumises à un examen par un tiers indépendant. D'autres moyens, tels que 2 156 demandes de rétroaction individuelle et 180 demandes de révision de décision, ont été appliqués à l'interne, créant un régime de recours plus efficace et plus efficient. Même si le volume des mesures de correction est de façon générale le même que celui que l'on retrouvait avant le passage au statut d'agence, les gestionnaires sont maintenant en mesure d'appliquer des correctifs de façon plus prompte, sans retarder le processus de dotation.



### Conclusion

Nous croyons avoir parfaitement respecté les attentes en matière de protection de la confidentialité des renseignements des clients.

### Faits saillants

Le maintien du caractère confidentiel des renseignements obtenus dans l'exercice de notre mandat est fondamental pour maintenir la confiance du public en nos systèmes. La législation appliquée par l'ADRC renferme des garanties sous forme de dispositions précises pour la protection de la confidentialité des renseignements des clients. À titre d'exemple, l'article 241 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, l'article 295 de la *Loi sur la taxe d'accise* (TPS) et les articles 107 et 108 de la *Loi sur les douanes* renferment des dispositions régissant l'utilisation et la divulgation des renseignements des clients.

Notre engagement à protéger la confidentialité des renseignements des Canadiens est exposé clairement dans la nouvelle déclaration de l'ADRC, *Vos droits*, qui remplace la *Déclaration des droits du contribuable* publiée pour la première fois en 1985. La déclaration stipule que les contribuables ont le droit à l'information, l'impartialité, la courtoisie, la considération, la présomption d'honnêteté, la protection et la confidentialité de leurs renseignements personnels, des révisions par des tiers indépendants et des audiences devant des tiers impartiaux avant que les taxes contestées soient payées. La déclaration a récemment été élargie pour inclure les rapports des clients avec l'ADRC relativement aux questions douanières, de l'accise et de la TPS.



Excellence opérationnelle et

leadership en matière de

solutions dans le domaine

de la technologie de l'infor-

### Gestion et orientation organisationnelles

professionnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Résultat attendu 6

La confidentialité des renseignements des clients est protégée

On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique

Gestion du trésor et financière saine

Excellence leadership solutions de la tech

# Résultats atteints Bonne qualité des données Résultats en grande partie atteints Qualité raisonnable des données Résultats en grande partie non atteints Faible qualité des données

#### **Conclusion**

Nous croyons avoir répondu en grande partie aux attentes des Canadiens à l'égard d'une transparence dans l'administration publique.

Résultat escompté : Le rendement de nos services et de nos activités

### Faits saillants

L'ADRC garantit l'accès approprié à ses banques de renseignements, sous réserve des exemptions précises contenues dans la *Loi sur l'accès à l'information* et des restrictions prévues dans la *Loi sur la protection de la vie privée*, ainsi que dans notre législation de programme relative aux renseignements personnels et confidentiels des clients.

Plusieurs facteurs ont empêché le respect des délais législatifs de réponse aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels :

- considérations géographiques (nous avons plus de 750 points de service au Canada et à l'étranger);
- dispositions législatives strictes régissant la divulgation de renseignements;
- taille des dossiers demandés (p. ex., plus de 475 000 pages ont été examinées en 2000-2001, chaque demande ayant en moyenne 122 pages);
- augmentation importante et constante du nombre de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels au cours des dernières années;
- manque de personnel qualifié au regard de ce type de demandes dans l'ensemble du service.

En 2000-2001, les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels ont augmenté de 48 % par rapport à l'exercice précédent, comparativement à des augmentations moyennes de 7,7 % pour les demandes d'accès à l'information et de 2,3 % pour les demandes de protection des renseignements personnels dans l'ensemble de la fonction publique. En outre, les demandes non prévues ont mis à l'épreuve notre capacité de prévoir et de gérer la charge de travail. Par exemple, à la suite du démantèlement du Fichier longitudinal sur la main-d'œuvre du ministère du Développement des ressources humaines, l'ADRC a traité plus de 70 000 demandes de protection des renseignements personnels liées à l'information fiscale contenue dans ce fichier. De plus, l'ADRC a reçu quatre autres demandes de renseignements personnels « à volume élevé », chacune ayant trait à quelque 250 000 pages de documents et exigeant un équivalent temps plein.

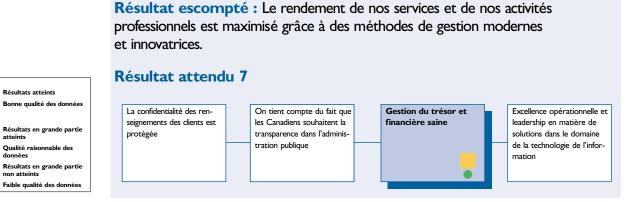
En dépit des améliorations apportées à notre formule de classification, nous continuons d'avoir de la difficulté à attirer et à conserver du personnel qualifié pour s'occuper de ce type de demandes. Le délai d'exécution nécessaire pour installer et former du personnel expérimenté a une incidence directe sur notre capacité de traiter les demandes dans les délais établis par la législation et rend difficile la réponse aux périodes de pointe et aux augmentations de la charge de travail inattendues.

Cependant, l'ADRC a amélioré le délai d'exécution moyen de traitement des demandes d'accès à l'information. Pour 2000-2001, nous avons obtenu un niveau de conformité de 85,1 % (catégorie C dans la grille de cotation du commissaire à l'information), alors que seulement 14,9 % des demandes sont traitées dans un délai plus long (en comparaison, en 1999-2000, notre niveau de conformité était de 48,5 % ou de catégorie F, et c'est 51,5 % des demandes qui étaient traitées dans un délai plus long que le délai imposé par la loi). Notre rendement se compare favorablement à celui des autres ministères et organismes fédéraux. Le commissaire à l'information du Canada a d'ailleurs souligné, dans son rapport annuel, une baisse notable du nombre de plaintes portées contre l'ADRC et ayant fait l'objet d'une enquête en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Ce nombre est passé de 78, en 1999-2000, à 37, en 2000-2001, grâce à un traitement plus efficace des demandes par l'ADRC.

Par ailleurs, le nombre de plaintes reçues à l'ADRC en 2000-2001 relativement au traitement des demandes faites en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* a légèrement augmenté par rapport à 1999-2000, et celles relatives aux demandes faites en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* ont diminué, et ce, malgré l'augmentation notable du nombre de demandes faites en vertu de ces lois. Cependant, en dépit de l'injection de fonds additionnels au cours des deux dernières années, il continue d'être difficile de maintenir le niveau actuel de rendement (85 %), étant donné le taux actuel d'augmentation des demandes.







### **Conclusion**

Nous croyons que nous avons en grande partie respecté les attentes concernant la gestion avisée des finances et de la trésorerie.

### **Faits saillants**

Le budget de l'ADRC pour l'exercice 2000-2001 était de 4 745,1 millions de dollars, dont un tiers (1 521,8 millions de dollars) allait au financement des paiements pour le programme de l'Allocation pour frais de chauffage (AFC). Les dépenses totales ont été de 4 560,7 millions de dollars, le report sur exercice ultérieur étant de 184,4 millions de dollars, dont 62,5 millions de dollars de fonds non utilisés provenant du programme de l'AFC (ce montant est nécessaire pour couvrir les prestations d'AFC restantes en 2001-2002).

Tableau 4 : Budget de l'ADRC pour 2000-2001

	Millions de dollars					
	Programme ordinaire	Programme d'Allocation pour frais de chauffage	Programme total			
Budget principal des dépenses 2000-2001	2 807,7		2 807,7			
Approbations en cours d'exercice	<u>415.6</u>	<u>I 521,8</u>	<u>l 937,4</u>			
Autorisation totale	3 223,3	I 52I,8	4 745,1			
Dépenses	3 101,4	<u>I 459,3</u>	4 560,7			
Fonds non utilisés¹ (possibilité de report)	121,9	62,5	184,4			

Les 121,9 millions de dollars non utilisés dans le programme ordinaire ont trait à des initiatives d'investissement telles que la modernisation des services frontaliers des douanes, le Système de cotisation des autres prélèvements, la Stratégie d'information financière (26,4 millions); à des affectations à but spécial tel que le blanchiment d'argent, les pouvoirs des agents, et la protection personnelle, la formation, les biens immobiliers (32,6 millions); à d'autres projets à fonds réservés, tels que les témoins experts, la restructuration des demandes de renseignements individuelles, l'infrastructure de commerce électronique, les services aux locataires (35 millions); aux 21,6 millions relatifs aux fonds non utilisés généraux dans l'ensemble de l'ADRC; et à d'autres points techniques de l'ordre de quelque 6,3 millions de dollars.

Comme on le constate dans le tableau ci-dessus, le programme ordinaire n'a pas utilisé 121,9 millions de dollars, soit environ 3,8 % des allocations de l'ADRC, en raison des retards dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets de restructuration. Cependant, notre législation d'autorisation prévoit une période de 24 mois pour la gestion des crédits parlementaires annuels. Cette possibilité de report permet à l'ADRC de gérer efficacement les projets pluriannuels. Pour en savoir plus, on trouvera des précisions au tableau 8 de l'Appendice C, à la page 2-179.

Cinq années de croissance et de changements sans précédents ont mis à l'épreuve la capacité de l'ADRC de répondre aux attentes de service et de maintenir l'intégrité des programmes dans les limites des niveaux budgétaires actuels. Un examen des ressources et de la gestion, entrepris par le Conseil du Trésor, a conclu que des ressources supplémentaires devaient être consacrées afin de maintenir et de favoriser l'intégrité des services fiscaux et douaniers du Canada. Le financement suivant a été recommandé :

Tableau 5 : Financement de l'examen des ressources

(000 \$)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Continu
ADRC	225 266	343 787	400 622	402 671	422 879



En 2000-2001, l'ADRC a répondu à toutes les exigences relevées pour l'étape 1 de la Stratégie d'information financière (SIF), une initiative de priorité à l'échelle du gouvernement, pour le 1<sup>er</sup> avril 2001. Les systèmes conformes à la SIF permettront à l'ADRC de produire des états financiers complets et exacts, généralement comparables à ceux utilisés dans le secteur privé. Les états financiers de l'ADRC s'appliquant aux activités de l'ADRC et à celles administrées seront sur une base de comptabilité d'exercice pour 2001-2002, ce qui fera de l'ADRC un leader national et international en matière d'élaboration de pratiques et de rapports de comptabilité d'exercice.

L'introduction de principes comptables généralement reconnus et d'une comptabilité d'exercice, jumelés aux améliorations aux systèmes d'information, ont fourni les occasions de moderniser la gestion des coûts de l'ADRC. Une étude de faisabilité, qui s'achèvera à l'automne 2001, permettra de vérifier si une méthode de comptabilité par activités peut répondre à nos besoins d'information stratégique et d'établissement des coûts.

L'ADRC a produit des états des résultats d'exploitation pour ses activités et pour les activités administrées, pour l'exercice 1999-2000 (voir l'Appendice C). La vérificatrice générale du Canada a exprimé l'opinion que ces états financiers présentaient à tous les égards importants, une image fidèle des résultats d'exploitation des activités de l'ADRC en tant qu'agence et des activités administrées.

Étant donné que l'Agence reçoit annuellement 296 milliards de dollars et que, en moyenne, elle perçoit quotidiennement 1,2 milliard de dollars, il est crucial qu'elle gère prudemment sa trésorerie. L'ADRC s'est engagée à faire le nécessaire pour que les paiements soient déposés dans les 24 heures suivant leur réception. Bien qu'il y ait certaines fluctuations au cours des périodes de pointe, 97 % des impôts sur le revenu et des droits et taxes d'accise ont été versés dans les 24 heures, et 96 % au cours de la période de production des déclarations. Pour le moment, les systèmes de rapport de l'ADRC ne fournissent pas de renseignements complets sur la rapidité des dépôts des recettes des douanes et de la TPS. Cependant, les bureaux signalent que, en règle générale, ils déposent ces recettes dans les 24 heures, conformément à la norme. Des démarches ont été faites pour améliorer notre capacité de respecter les normes de temps pour les dépôts, y compris la promotion des méthodes de paiement électronique, telles que les débits préautorisés et l'établissement d'un site Web de paiement électronique.

Avant de devenir une agence, le ministère avait procédé à une évaluation des exigences en matière d'information pour les systèmes internes et externes, laquelle avait cerné le besoin d'un système administratif unique pleinement intégré et comportant des renseignements à jour et fiables. Cette situation a donné lieu aux travaux de conception des Systèmes administratifs de l'entreprise (SAE). Les SAE ont été mis en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 1999 et, au cours de l'année, les fonctionnalités fondamentales financières, de personnel et administratives ont été lancées. Nous nous concentrons maintenant sur la stabilisation du système et sur les prochaines améliorations à apporter pour obtenir un système intégré.

Nous avons continué de mettre en œuvre notre stratégie de développement durable en continuant de renforcer nos capacités internes et d'intégrer les aspects du développement durable à nos plans et à nos activités en matière de prise de décision. Un examen de gestion interne a été réalisé pour évaluer la justesse et l'efficacité de notre première stratégie établie en 1997 et pour nous aider à élaborer la stratégie de développement durable pour 2001-2004. Nous avons poursuivi nos efforts en vue de réduire les conséquences de nos activités sur l'environnement en comprenant mieux l'envergure et l'ordre de nos questions environnementales. Nous avons aussi concentré nos efforts sur l'assurance de la conformité (par la mise en œuvre d'un programme vigoureux de déclassement et de conformité des réservoirs de stockage et par la mise au niveau, avec les règlements fédéraux¹, de tous les réservoirs de surface enregistrés – voir le tableau 6) et avons continué l'élaboration d'un système de gestion environnementale.

Tableau 6 : Réservoirs de combustibles

Année civile 2000	Réservoirs enregistrés auprès de l'ADRC	Réservoirs conformes aux lignes directrices fédérales	Réservoirs non conformes aux lignes directrices fédérales
À la surface	7	7	0
Souterrains	2	2	0

Pour en savoir plus sur les progrès et la stratégie de l'ADRC en ce qui touche le développement durable, consultez notre site Web à www.adrc.gc.ca/sdd.

Conformément à la partie IV de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, Règlement concernant l'enregistrement des systèmes de réservoirs de produits pétroliers et de produits connexes sur les terrains fédéraux, ce rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II du règlement, au 3I décembre 2000.



Résultat escompté : Le rendement de nos services et de nos activités professionnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices. Résultat attendu 8





Excellence opéra-Gestion du trésor et financière saine tionnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information

#### Conclusion

est protégée

Nous croyons avoir en grande partie respecté les attentes en matière d'excellence opérationnelle et de leadership dans les solutions pour le domaine de l'informatique.

### Faits saillants

La capacité, la fiabilité et la disponibilité de l'informatique font partie intégrante de la réussite de nos activités et, finalement, de toutes nos initiatives de modernisation. Notre infrastructure informatique fournit le soutien crucial à la prestation de services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Nous avons le plus gros effectif informatique du secteur public, consacré au soutien d'un environnement largement informatisé pour 44 000 employés dans plus de 750 lieux partout au Canada.

En 2000-2001, nous avons consenti plus de 324 millions de dollars en capital pour des applications informatiques visant à maintenir l'intégrité et l'efficacité générales de nos programmes et de nos services, et à nous assurer que nos employés bénéficient de systèmes de soutien modernes. Il est également fait état des résultats de ces investissements dans les sommaires des autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, nous avons concentré la plupart de nos efforts dans deux des trois composantes de notre stratégie à long terme. Dans le domaine des stratégies de fondement pour orienter nos investissements en informatique, nous avons soutenu le projet Gouvernement en direct par un investissement de 9,5 millions de dollars dans une nouvelle plate-forme de commerce électronique, et de 7,5 autres millions de dollars pour améliorer l'accès aux services. La plate-forme du commerce électronique est la première étape de la mise en place d'une assise pour consolider les applications de commerce électronique existantes et nouvelles et pour permettre une gestion des systèmes plus efficace. Un meilleur accès aux services signifiera qu'il y aura moins de temps d'arrêt et d'interruption des services de systèmes. Nous avons respecté les normes de production et de qualité pour le soutien de plus de 200 applications essentielles à la prestation des services aux Canadiens. Nous avons amélioré la gestion de l'environnement DCE, grâce à la mise en œuvre nationale de notre initiative de « comptoir de services ». Nous avons procédé à une évaluation de la récupérabilité du centre de données et les travaux au cours des deux ou trois prochaines années garantiront encore davantage la prestation ininterrompue des services informatiques.

Dans le domaine des solutions administratives, nous avons étendu IMPÔNET T1 à la majorité des contribuables et avons offert IMPÔNET T4 à environ 3 000 petits employeurs. Nous avons mis en œuvre les grandes solutions offertes aux entreprises pour soutenir le régime de l'impôt des sociétés, l'harmonisation du numéro d'entreprise et l'étape I de la Stratégie d'information financière du gouvernement. Le soutien des systèmes pour le Plan d'action des douanes et le Système intégré des douanes n'a pas atteint ses objectifs des plans de projets approuvés et, par conséquent, des moyens de gestion de projets plus énergiques ont été mis en place, ainsi qu'une surveillance plus étroite des calendriers des projets.

Un défi constant dans notre fonction de l'informatique est le recrutement de la prochaine génération des professionnels de l'informatique. Notre travail aux fins du renouvellement à cet égard inclut des améliorations au milieu de travail de l'informatique pour contribuer à attirer et à conserver le talent dont nous avons besoin dans le domaine de l'informatique. Cela inclut des changements à l'environnement physique, au style de gestion, à la participation des employés, à l'apprentissage officiel et non officiel, ainsi qu'à la communication du sentiment de fierté que nous avons à l'endroit de notre personnel de l'informatique pour le rôle essentiel qu'il joue dans la réalisation des programmes et dans la prestation des services de l'ADRC.



### Le chemin à prendre

Le Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004 contient trois objectifs de changement pour la réforme et le renouvellement de nos régimes de gestion, de ressources humaines et administratifs, qui seront mis en œuvre au cours d'une période de trois ans. Les nouveaux pouvoirs et assouplissements que renferme notre loi d'autorisation sont des outils déterminants pour ce processus. Nous avons l'intention d'en tirer tout le parti possible, en nous assurant que les cadres de gestion que nous élaborons et les politiques et les pratiques que nous adoptons sont modernes et efficaces et qu'ils répondent aux besoins de notre nouvelle organisation.

Nos efforts continus dans la réforme et le renouvellement administratifs donneront lieu à des économies de coûts, nous permettront d'établir des liens plus forts entre la réforme administrative et les autres initiatives de changement et d'adapter nos cadres administratifs et nos pratiques pour répondre aux besoins de nos clients et de nos employés.

Un investissement durable dans l'infrastructure informatique de l'ADRC facilitera nos efforts en vue de fournir des solutions administratives modernes et novatrices, qui répondent aux besoins changeants de nos clients. Nous continuerons d'acquérir des capacités informatiques pour rester à la fine pointe de l'innovation et de la gestion du changement, et pour améliorer la disponibilité du service et réduire le nombre d'interruptions de service. Nous élaborerons également de meilleurs systèmes d'établissement des coûts pour produire une image plus exacte du niveau général d'investissement dans nos programmes et nos services.

L'excellence en matière de gestion est de la toute première importance pour obtenir et conserver une culture dynamique au sein de l'ADRC. Le modèle de gestion visant l'excellence servira de schéma directeur pour nos projets à venir. Il fera en sorte que nous ayons toutes les capacités de la fonction de contrôle nécessaires, qu'elles soient intégrées de façon appropriée et qu'elles fonctionnent efficacement.

Il est également essentiel d'assurer que nos gestionnaires sont unis et efficaces et qu'ils partagent une vision pour l'avenir et des valeurs. La mise en place complète du nouveau groupe de la direction sera déterminante pour atteindre ce but. Les gestionnaires seront soutenus par des structures et des pratiques pour améliorer leur capacité de prendre des décisions et de gérer leurs programmes. Les pouvoirs accrus de prise de décisions iront de pair avec une transparence et une responsabilisation accrues.

Cependant, ce sont nos employés qui continueront de permettre le changement et l'innovation à l'ADRC. Nous poursuivons actuellement un ambitieux programme de réforme des RH qui nous permettra de concurrencer efficacement les autres employeurs pour attacher à notre service les bonnes personnes ayant les compétences voulues, en vue de répondre aux demandes opérationnelles à venir. Au cours des deux prochaines années, nous ferons ce qui suit :

- consolider les réalisations de la période de transition au statut d'agence et mettre en œuvre des politiques des RH, tout en introduisant progressivement les derniers éléments du régime des ressources humaines remanié;
- achever des innovations telles que la norme de classification de l'Agence, la dotation fondée sur les compétences, la gestion de la carrière et le système de gestion du rendement, le système de rémunération remanié et le système de règlement des différends.

D'ici la fin de 2004-2005, les grandes composantes de notre nouveau régime des RH, illustrées dans le diagramme ci-après, seront en place.

Tableau 7 : Cadre des initiatives de transformation des Ressources humaines





Réaliser la réforme et le renouvellement des RH est le défi actuel le plus important de l'ADRC, et il continuera d'être notre grande priorité. Lorsqu'il sera pleinement opérationnel, notre nouveau régime des RH exigera beaucoup moins de temps de la part des gestionnaires et des employés pour des activités des RH. Les gestionnaires pourront consacrer ce temps à des activités de gestion à valeur ajoutée, telles que des communications avec les employés et le règlement des problèmes dès leur apparition. Nous nous assurerons que nos systèmes ont de l'information exacte et fiable en matière de RH, pour nous permettre de mieux mesurer et démontrer les résultats. Une fois le régime pleinement fonctionnel, nous bénéficierons d'un régime des ressources humaines axé sur les valeurs plutôt que sur des règles, appartenant aux gestionnaires et aux employés et étroitement intégré aux besoins fonctionnels.

À la lumière de ce qui précède sur notre rendement, en 2001-2002 nous prendrons les mesures suivantes pour améliorer notre rendement :

Résultats prévus	Activités connexes	Date d'achèvement prévue
Système de classification de l'Agence, dotation fondée sur les compétences, gestion de la carrière et système de gestion du rendement, régime de rémunération remanié et mécanisme extrajudiciaire de règlement des différends  Information efficace et fiable sur	Mise en œuvre complète du nouveau régime des RH	2001-2004
Information efficace et fiable sur le rendement des RH		
Leadership redevable, motivé     et logique		
Solutions fonctionnelles et novatri- ces qui répondent aux besoins changeants de nos clients	Investissement dans l'infrastructure informatique de l'ADRC	2003-2004
Plus grande disponibilité du service et moins de perturbations dans ce service		
Meilleurs systèmes d'établissement des coûts		
Données pertinentes sur le rendement; cibles et normes de service claires; prise de décision axée vers les résultats	Mise en œuvre du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence	2003-2004*
Économies d'argent     Cadres et pratiques administratifs adaptés et répondant aux besoins de nos clients et de notre personnel	Mise en œuvre de la réforme et du renouvellement administratifs	2002-2004
Meilleurs systèmes de contrôle des coûts		

<sup>\*</sup> Le Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004 présente les réalisations attendues, année par année.



### **Appendice A**

### Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements

Afin de réaliser notre mission, qui consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, notre approche globale consiste essentiellement à faciliter l'observation volontaire. 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 qu'il faut, 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.

Nous constatons avec fierté que dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire aujourd'hui au Canada sont élevés. Environ 95 % des recettes totales sont perçues sans que l'ADRC n'ait à prendre de mesures d'exécution directes. Cette statistique prend tout son sens lorsque nous la comparons aux quatre indicateurs de l'observation que sont la production de déclarations, les opérations frontalières, les paiements et les déclarations.

La proportion de Canadiens qui se conforment aux exigences liées aux versements et aux déclarations est élevée. Beaucoup de Canadiens n'ont pas l'obligation légale de produire une déclaration de revenus (par exemple, parce qu'ils n'ont pas un revenu suffisamment élevé), mais certains d'entre eux le font pour pouvoir toucher des prestations sociales, comme la prestation fiscale canadienne pour enfants et le crédit pour la TPS/TVH. Selon nos plus récentes statistiques, 91,8 % de tous les Canadiens âgés de 18 ans et plus ont produit une déclaration de revenus des particuliers en 1999 — ce qui représente un taux d'observation élevé si l'on considère que les particuliers n'ont pas tous à produire une déclaration. Cette année-là, un pourcentage élevé des particuliers imposables se sont conformés aux exigences liées au paiement de l'impôt : 94,4 % d'entre eux ont payé leur solde dû en temps voulu.

Le taux d'observation des sociétés a lui aussi été plutôt élevé en 1999. Il y avait 1,38 million d'entreprises canadiennes constituées en société cette année-là, et 1,18 million d'entre elles (soit environ 85,5 %) ont produit une déclaration de revenus des sociétés. À peu près 494 000 des déclarations produites faisaient état d'un solde dû, que la plupart des sociétés imposables (92 %) ont acquitté en temps voulu.

Bien que nous ne soyons pas encore capables de mesurer avec précision le niveau d'observation en matière de déclaration et de versement pour la TPS/TVH, près de 2 millions d'entreprises font régulièrement leurs versements, ce qui représente des recettes de quelque 60 milliards de dollars par année. De plus, nous avons mené des tests sur échantillonnage concernant l'adhésion des voyageurs et des entreprises aux lois touchant les douanes et la frontière au moment de l'entrée au pays, que ce soit par la route ou par avion. Selon les résultats, qui sont peu fiables au point de vue statistique, les niveaux d'observation à ce chapitre sont élevés.

Pour ce qui est de l'observation au niveau des déclaration, bien que notre système actuel d'évaluation des risques ne couvre pas toutes les questions liées à l'observation, nous sommes d'avis que, selon les estimations disponibles, l'inobservation est maintenue à des niveaux relativement bas.

Nous travaillons de façon proactive pour aider les Canadiens à se conformer aux règles fiscales et douanières en leur offrant des renseignements et de l'aide, et nous nous efforçons de transiger avec eux de manière fiable et rapide. Parallèlement, nous maintenons une capacité d'exécution pour prendre au besoin des mesures correctives dans le cadre du continuum de l'observation. Nous faisons preuve de diligence pour assurer une administration fiscale et douanière juste et équitable, compte tenu de notre financement restreint. Dans l'ensemble, ces efforts favorisent la déclaration exacte des revenus et des données commerciales, réduisent les problèmes liés aux versements insuffisants des impôts et des droits et facilitent la détection précoce des erreurs. La prévention et la détection précoce des problèmes d'observation éventuels permettent à l'ADRC de cibler ses efforts d'exécution, comme les vérifications et les enquêtes, vers les domaines à risques au-delà des programmes de retenue et de rapprochement, quand de tels programmes s'appliquent.

Bien que la plus grande partie des ressources de l'ADRC soit allouée aux efforts visant l'observation volontaire (des services qui garantissent que les Canadiens ont les moyens de s'acquitter de leurs responsabilités), les activités d'exécution (recouvrement de recettes, enquêtes criminelles, fouilles, saisies, etc.) représentent 17 % des ressources totales. Ces activités sont ciblées vers les particuliers ou les marchandises qui présentent les plus hauts risques en matière de pertes de recettes, d'activités criminelles et de problèmes touchant la santé et la sécurité.



Comme l'illustre le tableau ci-dessous, tous les services que nous offrons et toutes les activités que nous exécutons entrent dans le cadre d'un continuum qui se situe entre les deux pôles suivants : aider les Canadiens à respecter l'obligation d'observer la loi, lorsque le taux d'observation volontaire est considéré comme élevé en général, et mener des activités d'observation assistée, qui prévoient des contrôles supplémentaires (p. ex., des vérifications) pour veiller à ce que la loi soit bien comprise et respectée. S'y greffent des activités d'exécution visant à contrer l'évasion fiscale, la contrebande ou l'immigration illégale. Un système de règlement des différends visant à offrir un recours équitable et impartial qui sous-tend le continuum de l'observation.

**GROUPES DE CLIENTS** CONTINUUM DE L'OBSERVATION DES LOIS ET DES RÉGLEMENTS **DOUANES**  voyageurs · importateurs occasionnels grands importateurs exportateurs **IMPÔTS**  particuliers · petites et moyennes entreprises grandes entreprises · organismes de bienfaisance **BÉNÉFICIAIRES DES** PROGRAMMES DE PRESTATIONS · prestations fiscales pour enfants • crédit pour la TPS/TVH • allocations spéciales pour enfants **PARTENAIRES** • provinces et territoires · ministères fédéraux · associations professionnelles et praticiens · administrations fiscales et douanières étrangères associations internationales

Tableau 1 : Continuum de l'observation des lois et des règlements

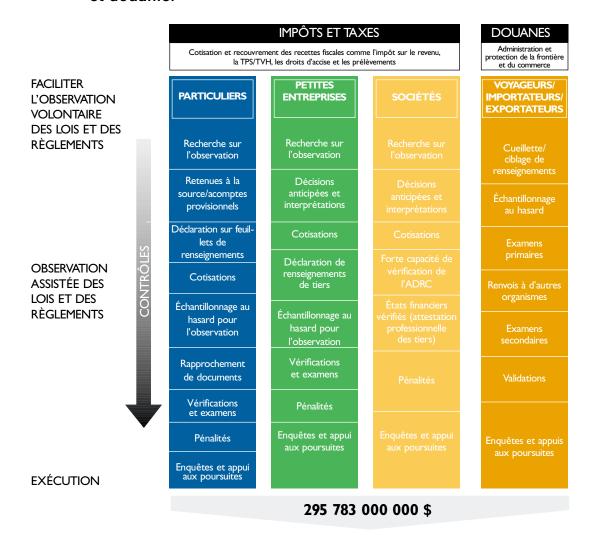
Pour gérer le continuum de l'observation, nous devons établir un équilibre entre les intérêts personnels et l'intérêt public (que nous offrions des services de qualité supérieure, répondant aux besoins des gens, d'une part, ou que nous appliquions de façon responsable la loi, d'autre part). Dans la mesure du possible, nous nous efforçons d'offrir un traitement et un service rapides aux gens et aux entreprises. Il n'est pas facile de trouver l'équilibre, notamment 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 que, dans l'ensemble, nous obtenions ce qui suit :

- que l'équité et l'intégrité de notre régime fiscal soient protégées à l'avantage de tous les Canadiens;
- que la circulation des marchandises traversant nos frontières se fasse conformément aux conventions commerciales;
- que les Canadiens reçoivent les prestations et les paiements auxquels ils ont droit; et
- que la santé et la sécurité des Canadiens soient protégées à l'aide de mesures de contrôle éclairées à nos frontières et aux points d'entrée.

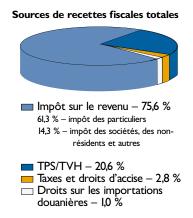
Puisque l'activité principale de l'ADRC recouvre la gestion du continuum de l'observation au moyen d'une combinaison pertinente de services et d'activités d'exécution, nous devons appuyer nos décisions d'affectation des ressources sur divers outils et diverses pratiques de gestion des risques. Parmi ceux-ci, on compte : un fondement législatif solide; une cueillette de renseignements efficace; la collaboration avec des partenaires pour promouvoir les pratiques exemplaires en vue d'encourager l'observation; la recherche sur l'observation, le rapprochement des données et l'échantillonnage; une distribution judicieuse des ressources; une solide capacité à planifier et à évaluer; et, surtout, une main-d'œuvre compétente, capable de s'adapter et engagée.

Comme l'illustre le tableau 2, nous avons des systèmes de contrôle tout au long du continuum de l'observation des lois et des règlements, qui permettent à l'ADRC de cibler ses efforts d'exécution requérant le plus de ressources vers les domaines à risque élevé. Ces systèmes favorisent la déclaration exacte des données fiscales et commerciales, réduisent les problèmes liés aux versements insuffisants d'impôts ou de droits et facilitent la détection précoce des erreurs.

Tableau 2 – Systèmes de contrôle assurant la solidité des régimes fiscal et douanier

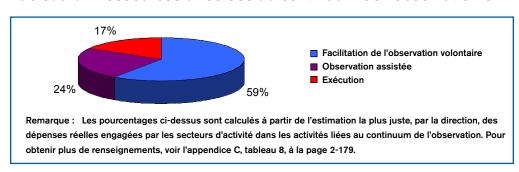


Sources de recettes fiscales totales (millions de dollars)	
Impôt sur le revenu	223 429
TPS/TVH	60 814
Taxes et droits d'accise	8 339
Droits sur les importations douanières	3 006
Autres	195
Recettes fiscales totales	295 783



Le tableau 3 illustre comment nous avons réparti nos ressources le long du continuum de l'observation. Comme l'indique le tableau, la majeure partie des 3,1 milliards de dollars (à l'exception des 102,7 millions de dollars en transferts sociaux reliés aux allocations spéciales pour enfants) dépensés en 2000-2001 pour l'exploitation des programmes réguliers a été consacrée à la facilitation. Environ 59 % de cette somme a été affectée au service à la clientèle, notamment les opérations de traitement, comme les déclarations de revenus et les demandes de prestations, ainsi que le dédouanement des voyageurs et des marchandises. L'ADRC a aussi affecté 24 % de ses ressources totales à des activités d'observation assistée, comme des examens, des vérifications et des examens secondaires des douanes. Les activités d'application de la loi (recouvrement des recettes, enquêtes criminelles, fouilles, saisies, etc.) représentaient une partie relativement peu importante des ressources totales (17 %).

Tableau 3 : Ressources affectées au continuum de l'observation en 2000-2001



### Estimation des ressources dépensées le long du continuum de l'observation pour nos cinq secteurs d'activité (en millions de dollars)

Ressources de l'ADRC par secteur d'activité	Facilitation de l'observation volontaire	Observation assistée	Exécution	Total
Services fiscaux	887,9	493,2	370,7	I 751,8
Prestations	45,8	5,7	-	51,51
Appels	71,0	-	-	71,0
Douanes	396,7	74,4	24,8	495,9
Gestion	383,8	144,3	100,5	628,6
Total de l'ADRC	l 785,2	717,6	496,0	2 998,8

Ce montant exclut les transferts sociaux aux particuliers : 102,7 millions de dollars pour les allocations spéciales pour enfants et 1,459 millions de dollars pour l'allocation pour frais de chauffage.

### Comprendre l'inobservation des lois et des règlements

Bien que dans l'ensemble le taux d'observation soit élevé, comme dans toutes les administrations fiscales et douanières, nous savons qu'il y aura toujours un certain degré d'inobservation. Le tableau 4 illustre les éléments de l'inobservation et les facteurs qui y contribuent en ce qui concerne les services fiscaux. La nature et les sources de l'inobservation dans le secteur d'activité des douanes sont largement comparables.

### Tableau 4 - Comprendre l'inobservation fiscale

### Éléments d'inobservation fiscale

Non-déclaration : Impôts et taxes dus par les particuliers et les entre-

prises qui ont omis de produire une déclaration

Sous-déclaration : Impôts et taxes qui sont sous-évalués dans les

déclarations produites par les particuliers et les

Non-versement: Impôts et taxes qui sont déclarés par les

particuliers et les entreprises mais non versés

### Facteurs qui contribuent à l'inobservation fiscale

### **NON INTENTIONNELS**

Contribuables qui sont désarçonnés par la complexité des règles fiscales et qui font des erreurs de déclaration non intentionnelles

#### INTENTIONNELS

Contribuables qui choisissent volontairement de sous-estimer leur dette fiscale 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

Contribuables qui souhaiteraient payer en entier leur dette fiscale mais qui font face à des contraintes financières qui les en empêchent



### **Appendice B**

### Faits saillants de l'étude de référence de l'ADRC menée en 2000

### Impôt sur le revenu

- Pour les déclarations de revenus produites en 2000, 95 % des répondants sont au moins assez satisfaits, dont 70 % sont très satisfaits.
- Dans l'ensemble, ceux qui n'ont pas participé à l'établissement de leur déclaration de revenus (parce qu'ils ont fait appel à l'aide d'un spécialiste) sont davantage satisfaits que ceux qui ont eu un certain degré de participation (77 % très satisfaits comparativement à 66 %).
- Des 12 % de répondants qui disent avoir communiqué d'une façon ou d'une autre avec un bureau de l'ADRC pour de l'information ou de l'aide sur une question liée à l'impôt sur le revenu, 93 % sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils ont pu obtenir le service dans la langue officielle de leur choix; 90 % sont d'accord pour dire que le personnel est courtois (dont 66 % qui sont tout à fait d'accord); 85 % sont d'accord pour dire que l'information qui est donnée est exacte; 80 % sont d'accord pour dire que le personnel est bien renseigné et compétent; 70 % sont d'accord pour dire que tout le monde est traité également; 72 % sont d'accord pour dire que le délai nécessaire pour obtenir de l'information ou un service est acceptable; 72 % sont d'accord pour dire que l'information donnée est claire et simple à comprendre; et 68 % sont d'accord pour dire qu'il est facile de savoir où aller ou qui contacter pour obtenir de l'information.
- 84 % des répondants sont satisfaits du délai de traitement de la déclaration de revenus, dont 52 % sont très satisfaits.
- 78 % des répondants connaissent le dépôt direct et, de ceux qui l'utilisent, 96 % sont satisfaits, dont 87 % qui sont très satisfaits.
- La notoriété du Système électronique de renseignements par téléphone (SERT) est plutôt faible (à 40 %), et 48 % des utilisateurs en sont très satisfaits.
- Les perceptions d'ensemble à l'égard de l'ADRC dans le secteur de l'impôt sur le revenu sont moins positives que dans tous les autres principaux secteurs évalués.

### Programme de prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE)

 Trois quarts des répondants estiment que l'ADRC effectue un très bon (38 %) ou un bon (37 %) travail pour ce qui est de la PFCE.

### Programme de crédit pour la TPS/TVH

• Environ les trois quarts des répondants estiment que l'ADRC effectue un très bon (31 %) ou un bon (42 %) travail sur le plan du crédit pour la TPS/TVH.

#### **Douanes**

- 91 % des répondants sont d'accord pour dire qu'il est possible d'obtenir le service dans la langue officielle de son choix, dont 85 % qui sont tout à fait d'accord.
- Au total, 88 % des répondants sont d'accord pour dire que le personnel est bien renseigné et compétent, et 84% sont également d'accord pour dire que le personnel est courtois.
- 76 % des répondants sont d'accord pour dire que le temps nécessaire pour passer à la douane est acceptable, dont 43 % qui sont tout à fait d'accord.
- Parmi ceux qui ont eu des rapports avec l'ADRC au sujet des douanes, les trois quarts estiment que l'ADRC effectue un très bon (25 %) ou un bon (50 %) travail pour ce qui est des douanes.
- Toutefois, l'évaluation des répondants en ce qui concerne la protection de la frontière canadienne est moins positive 18 % disent que l'ADRC effectue un très bon travail et 42 % estiment que l'ADRC fait un bon travail.

### **Appendice C**

### Détails du rendement financier aux niveaux de l'Agence et des secteurs d'activité

### Introduction

Cet appendice fournit des tableaux supplémentaires sur le rendement financier en appui au Rapport sur le rendement.

### Méthode d'établissement de rapports financiers

Le financement de l'ADRC est fourni par le Parlement par l'intermédiaire de comptes de crédits annuels (comptabilité de caisse modifiée) et les dépenses de l'ADRC sont donc présentées au Parlement dans les mêmes conditions. Cependant, cette méthode ne comprend pas, par exemple, certains rajustements de la comptabilité d'exercice ou les services fournis par d'autres ministères.

En plus des exigences d'établissement de rapports ci-dessus, l'ADRC doit également préparer ses états financiers annuels selon les principes comptables conformes à ceux appliqués dans la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (comptabilité d'exercice modifiée). Par conséquent, dans les États des résultats — Activités de l'Agence, on retrouve les rajustements de la comptabilité d'exercice ainsi que les services fournis par d'autres ministères mentionnés plus haut.

D'un bout à l'autre du Rapport sur le rendement de l'ADRC et de l'Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité, la méthode de la comptabilité de caisse modifiée est utilisée. Le rapprochement entre les dépenses rapportées dans le Rapport sur le rendement et celles rapportées dans les États (vérifiés) des résultats – Activités de l'Agence est présenté dans le tableau 10, aux pages 2-181 à 2-183.

### **Aperçu**

Les dépenses prévues ci-dessous représentent le financement original approuvé dans le Budget principal des dépenses. Les autorisations ont augmenté à 4 745,1 millions de dollars en 2000-2001 grâce aux Mandats spéciaux du gouverneur général, au Budget supplémentaire des dépenses et aux autres approbations du Conseil du Trésor ainsi qu'aux redressements législatifs de 1 937,4 millions de dollars.

Les dépenses réelles ont augmenté jusqu'à 4 560,7 millions de dollars, y compris les 184,4 millions de dollars que l'ADRC peut reporter à 2001-2002. Cependant, de ces 184,4 millions de dollars, 62,5 millions se rapportent à l'allocation pour frais de chauffage – Programme de réduction sur le prix du combustible, ce qui laisse 121,9 millions de dollars de non-utilisations prévues, que l'ADRC peut utiliser pour les exercices à venir. On trouvera plus tôt dans ce document plus de détails sur ce montant, sous le secteur d'activité de la Gestion et orientation organisationnelles.

### Information financière de l'ADRC

Agence des douanes et du revenu du Canada	2000-2001
Dépenses prévues	2 807 654 658 \$
Autorisations totales	4 745 089 800\$ <sup>1</sup>
Dépenses réelles	4 560 720 857 \$

Les recettes recouvrées par l'ADRC totalisent 296 milliards de dollars, soit une augmentation de 7,1 % par rapport aux 275 milliards de dollars recouvrés en 1999-2000.

Les crédits en cours d'année comprennent des éléments tels : contrebande du tabac, I million \$; paiements forfaitaires rétroactifs, 2,9 millions \$; initiative pour livrer bataille au blanchiment d'argent, 5,7 millions \$; Sommet des Amériques, 0,4 millions \$; modernisation frontalière des douanes, 36 millions \$; frais transitoires de la Saisie d'information financière de l'entreprise (IGRF), 5,2 millions \$; équité salariale pour le groupe Gestion du personnel, I2,1 millions \$; secteur bénévole, 0,9 millions \$; stratégie pharmaceutique, 0,8 millions \$; remboursement de fonds au Conseil du Trésor pour des affectations à but spécial (3 millions \$); paiements aux Canadiens en vertu de l'allocation pour frais de chauffage — Programme de réduction sur le prix du combustible, I 52,18 millions \$; présentation d'ensemble 2000 qui se rapporte au budget fédéral de février 2000, 91,8 millions \$; conventions collectives, 75,6 millions \$; administration commune des taxes de vente fédérale et provinciale par le ministère du Revenu du Québec, 26,6 millions \$; administration de l'allocation pour frais de chauffage — Programme de réduction sur le prix du combustible, 8,2 millions \$; mesures annoncées dans l'énoncé économique d'octobre, 0,3 million \$; initiatives Gouvernement en direct, 3,1 millions \$; report du Budget de fonctionnement de 1999-2000 à 2000-2001, incluant les reports des affectations à but spécial et bloquées, 69,5 millions \$; rajustements aux régimes de prestations aux employés, 45,2 millions ; et autres approbations, 35,6 millions \$.

### Tableaux des résultats financiers

Sommaire des crédits approuvés

Tableau 1:

Tableau 10:

Tableau 2: Concordance entre l'ancien et le nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation Tableau 3: Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles Tableau 4: Comparaison de données historiques - Dépenses totales prévues et dépenses réelles 4.1 : Détails des besoins financiers par article Tableau 5: Recettes Recettes non fiscales 5.1: Total des recettes disponibles et non disponibles 5.11: Recettes disponibles 5.12: Recettes non disponibles 5.2: État des comptes débiteurs des recettes fiscales et non fiscales à la fin de l'exercice Tableau 6: Paiements législatifs Tableau 7: Paiements de transfert Tableau 8: Besoins en ressources par organisation (fonctionnelle) et secteur d'activité Tableau 9: Projets d'immobilisations

> Rapprochement des dépenses présentées dans le Rapport sur le rendement par rapport à celles des États financiers vérifiés, États des

10.1 : Rapprochement des besoins financiers par article

résultats - Activités de l'Agence

10.2 : Notes sur le rapprochement

Tableau I : Sommaire des crédits approuvés

	Besoins financiers par autorisa	tion (en milliers de	dollars)	
Crédit		Dépenses prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-200I
	Revenu national			
I	Dépenses de fonctionnement	2 187 612	4 053 757	3 875 975
5	Dépenses en capital	13 727	13 733	10 000
10	Contributions	95 000	121 655	118 953
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	52	52	52
(L)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada	23 866	37 035	37 035
(L)	Contributions aux régimes de prestations des employés	369 398	414 548	414 548
(L)	Versement des allocations spéciales pour les enfants	II8 000	102 689	102 689
(L)	Dépenses provenant de la vente de biens excédentaires de l'État		790	638
(L)	Montants adjugés par les tribunaux		831	831
(L)	Remboursement de recettes de l'année précédente			
	Total de l'Agence	2 807 655	4 745 090	4 560 721

### Tableau 2 : Concordance entre l'ancien et le nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation

Le nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) a été approuvé par le Conseil du Trésor le 22 août 2000 (CT 828383). Il fournit des secteurs d'activité plus axés sur la clientèle et avec des responsabilités clairement définies. Ce nouveau CPRR regroupe en un seul secteur d'activité les cotisations des déclarations, l'aide à la clientèle, le recouvrement des recettes, la validation et l'exécution. Il instaure également un nouveau secteur d'activité rattaché aux programmes de prestations et autres services afin de concentrer le travail de l'ADRC pour appuyer les initiatives de redistribution de revenus. De plus, les ressources pour la technologie de l'information sont maintenant distribuées à tous les secteurs d'activité, conformément à l'appui direct fourni à chacun.

Tableau de concordance entre l'ancien et le nouveau Cadre de planification, de rapport et de
responsabilisation 2000-2001 (en milliers de dollars)

			Nouvelle	structure		
Ancienne structure	Services fiscaux	Programmes de prestations et autres services	Appels	Services douaniers	Gestion et orientation organisation- nelles	Total de l'Agence
Aide à la clientèle et cotisations des déclarations	643 037	154 258			5 277	802 572
Total des autorisations	752 200	1 672 375			7 019	2 431 594
Dépenses réelles	756 840	I 602 548			6 808	2 366 196
Douanes et administration des						
politiques commerciales				454 259		454 259
Total des autorisations				499 527		499 527
Dépenses réelles				479 794		479 794
Validation et exécution	624 799					624 799
Total des autorisations	687 366					687 366
Dépenses réelles	656 566					656 566
Recouvrement des recettes	284 415					284 415
Total des autorisations	304 612					304 612
Dépenses réelles	299 612					299 612
Appels			74 768			74 768
Total des autorisations			85 057			85 057
Dépenses réelles			77 257			77 257
Administration et technologie de l'information	109 452	10 430	233	5 879	581 674	707 668
Total des autorisations	145 170	4 086		15 903	712 601	877 760
Dépenses réelles	137 516	II 230		16 091	649 257	814 094
Recettes à valoir sur le crédit	(104 674)	(380)	(6 669)		(29 103)	(140 826
Total des autorisations	(104 674)	(380)	(6 669)		(29 103)	(140 826
Dépenses réelles	(98 708)	(359)	(6 268)		(27 463)	(132 798)
TOTAL DE L'AGENCE	1 557 029	164 308	68 332	460 138	557 848	2 807 655
Total des autorisations	1 784 674	1 676 081	78 388	515 430	690 517	4 745 090
Dépenses réelles	1 751 826	1 613 419	70 989	495 885	628 602	4 560 72

Remarque : Les données en caractères ordinaires sont les dépenses prévues selon le RPP de 2000-2001; les données en italique représentent le total des autorisations provenant du Budget principal et du Budget supplémentaire des dépenses et autres autorisations. Les données en caractères gras ont trait aux dépenses et aux recettes réelles.

Tableau 3 : Comparaison entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles

Secteurs d'activité	ETP	Fonction- nement	Dépenses en capital	Subven- tions et contribu- tions votées	Total partiel: Dépenses brutes votées	Subventions et contri- butions législatives	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Total des dépenses nettes
Services fiscaux	27 569	I 566 703		95 000	I 66I 703		I 66I 703	(104 674)	I 557 029
Total des autorisations	28 724	1 767 693		121 655	1 889 348		1 889 348	(104 674)	1 784 674
Dépenses réelles	27 617	I 73I 58I		II8 953	I 850 534		I 850 534	(98 708)	I 75I 826
Programmes de prestations									
et autres services	I 026	46 688			46 688	II8 000	164 688	(380)	164 308
Total des autorisations	1 000	I 573 772			I 573 772	102 689	1 676 461	(380)	1 676 081
Dépenses réelles	796	I 5II 089			I 5II 089	102 689	I 6I3 778	(359)	1 613 419
Appels	I 272	75 001			75 00I		<b>75 00</b> I	(6 669)	68 332
Total des autorisations	1 217	85 057			85 057		85 057	(6 669)	78 388
Dépenses réelles	I 098	77 257			77 257		77 257	(6 268)	70 989
Services douaniers	7 918	446 4II	13 727		460 138		460 138		460 138
Total des autorisations	7 992	501 697	13 733		515 430		515 430		515 430
Dépenses réelles	7 206	485 885	10 000		495 885		495 885		495 885
Gestion et orientation									
organisationnelles	6 661	586 951			586 951		586 951	(29 103)	557 848
Total des autorisations	7 054	719 620			719 620		719 620	(29 103)	690 517
Dépenses réelles	6 456	656 065			656 065		656 065	(27 463)	628 602
Total	44 446	2 721 754	13 727	95 000	2 830 481	II8 000	2 948 481	(140 826)	2 807 655
Total des autorisations	45 <b>9</b> 87	4 647 839	13 733	121 655	4 783 227	102 689	4 885 916	(140 826)	4 745 090
Dépenses réelles	43 173	4 461 877	10 000	II8 953	4 590 830	102 689	4 693 519	(132 798)	4 560 721
Autres recettes et dépenses Recettes non fiscales <sup>2</sup>									
Recettes disponibles – En v	vertu de la l	Loi sur l'ADRC							(30 224)
Total des autorisations									(37 035)
Dépenses réelles									(37 035)
Recettes non disponibles									(256 658)
Total des autorisations									(163 883)
Dépenses réelles									(163 883)
Coût des services fournis par	d'autres mi	nistères sans i	frais³						316 300
Total des autorisations									391 377
Dépenses réelles									391 377
Coût net du programme									2 837 073
Total des autorisations									4 935 549
Dépenses réelles									4 751 180

Les détails se trouvent dans l'Énoncé des opérations - Activités de l'Agence - Remarque 5 (Voir les États financiers, page 3-20).

Remarque: Les données en caractères ordinaires sont les dépenses prévues selon le RPP de 2000-2001; les données en italique représentent les autorisations totales provenant du Budget principal et du Budget supplémentaire des dépenses et autres autorisations. Les données en caractères gras ont trait aux dépenses et aux recettes réelles.

Les détails se trouvent dans les tableaux 5.1 à 5.12.

<sup>3</sup> Les détails se trouvent dans l'Énoncé des opérations – Activités de l'Agence – Remarque I0 (Voir les États financiers, page 3-23).



### Tableau 4 : Comparaison de données historiques – Dépenses totales prévues et dépenses réelles

Comme il a déjà été indiqué dans le présent document, l'ADRC a reçu un financement additionnel pour 2001-2002 par suite de l'Examen des ressources et de la gestion (ERG), parce qu'on a déterminé que les ressources de l'ADRC n'avaient pas, de façon générale, augmenté parallèlement à la charge de travail. Le tableau 4 ci-dessous présente l'utilisation réelle des ressources depuis 1998-1999. Même s'il y a une augmentation des niveaux de dépenses, le financement visant l'ERG pour 2001-2002 augmentera non seulement les niveaux de référence pour le manque de financement pour la charge de travail au cours des années antérieures, mais aussi pour la restauration des niveaux des activités dans les programmes de production de recettes.

Secteurs d'activité	Réel 1998-1999 <sup>1</sup>	Réel 1999-2000 <sup>l</sup>	Dépenses prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-2001
Services fiscaux	I 527 439	I 634 723	I 557 029	I 784 674	I 75I 826
Programmes de prestations et autres services	131 295	128 514	164 308	154 262	154 152
Appels	66 883	69 008	68 332	78 388	70 989
Services douaniers	457 346	479 302	460 138	515 430	495 885
Gestion et orientation organisationnelles	574 220	623 623	557 848	690 517	628 602
Total partiel	2 757 183	2 935 170	2 807 655	3 223 271	3 101 454
Ajouter : Programmes de prestations et autres services (allocation pour frais de chauffage)				I 52I 8I9	I 459 267
Total	2 757 183	2 935 170	2 807 655	4 745 090	4 560 721

Tableau 4.1 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Réel 1998-1999	Réel 1999-2000	Dépenses prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-2001
Personnel					
Traitement et salaires	I 834 474	I 9I6 632	I 894 40I	2 152 826	2 015 040
Cotisation aux régimes de prestations des employés	351 936	394 479	369 398	414 548	414 548
Total partiel	2 186 410	2 311 111	2 263 799	2 567 374	2 429 588
Produits et services					
Communications et transport	159 419	160 377	125 816	169 699	174 010
Information	33 476	2 478	27 159	5 027	4 948
Services professionnels et spéciaux	160 682	154 801	130 283	143 013	146 830
Locations	10 338	II 656	8 350	II 173	II 4I4
Achat de services de réparation et d'entretien	50 054	58 647	40 536	72 624	81 890
Services publics, matériel et fournitures	46 108	62 323	37 374	62 568	64 176
Autres subventions et paiements	(4 223)	13 003	24 066	1 524 184	I 46I 632
Achat de machinerie et d'équipement	79 361	97 748	64 371	92 177	94 501
Total partiel	535 215	561 033	457 955	2 080 465	2 039 401
Capital 1					
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	9 294	15 323	13 727	13 733	2 888
Paiements de transfert					
Subventions (paiements législatifs)	68 973	88 227	118 000	102 689	102 689
Contributions	95 000	94 900	95 000	121 655	II8 953
Total partiel	163 973	183 127	213 000	224 344	221 642
Dépenses brutes	2 894 892	3 070 594	2 948 481	4 885 916	4 693 519
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	(137 709)	(135 424)	(140 826)	(140 826)	(132 798)
Dépenses nettes	2 757 183	2 935 170	2 807 655	4 745 090	4 560 721

Les grands projets de l'État sont de plus en plus exploités par le biais de fournisseurs autres que TPSGC; ceci a occasionné l'augmentation du montant codé sous « Achat de services de réparation et d'entretien » mais n'a pas d'incidence sur l'établissement du rapport des dépenses par rapport au Crédit 5 de l'Agence (dépenses en immobilisations.).

### Tableau 5: Recettes

L'ADRC est responsable de la perception et des recettes non fiscales, tout comme les autres ministères, et des recettes fiscales prévues dans son mandat, tel que décrit plus loin dans les États financiers vérifiés.

### Recettes non fiscales

Tableau 5.1 : Total des recettes disponibles et non disponibles

(en milliers de dollars)	Réel 1999-2000	Réel 2000-2001	Prévu 2000-2001
Recettes disponibles – En vertu de la Loi sur l'ADRC et les comptes de régularisation (Remarque I)		37 275	30 224
Recettes non disponibles	154 975	163 883	256 658
Total des recettes disponibles et non disponibles	154 975	201 158	286 882
Remarque I – Le montant réel indiqué est fondé sur la comptabilité d'exercice et diffère du moi comptabilité de caisse.	ntant du crédit légi	slatif, qui est fonde	é sur la

### Tableau 5.II: Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Réel 1999-2000	Réel 2000-2001	Prévu 2000-2001
Remboursements de dépenses d'années antérieures		934	I 700
Vente de produits et services			
Droits et privilèges			
Boutiques hors taxes		5 568	4 300
Frais d'agrément de courtier		388	336
Frais d'entrepôt de douane		I 137	I 406
Autres		96	150
Services de nature réglementaire			
Frais de décisions		I 32I	1 150
Autres		755	817
Services de nature non réglementaire			
Administration de programmes provinciaux		24 185	15 012
Frais de services spéciaux		1 810	4 560
Autres		771	767
Ventes de biens et de produits d'information			
Autres			6
Autres frais		70	20
Total des recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC (Recettes)		37 035	30 224
Rajustement pour les comptes de régularisation		240	
Total des recettes disponibles		37 275	30 224

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>À compter de 2000-2001, certaines recettes non disponibles indiquées au tableau 5.12 deviennent disponibles en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'ADRC*.

Tableau 5.12 : Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Réel 1999-2000	Réel 2000-2001	Prévu 2000-2001
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
Remboursements de dépenses d'années antérieures	4 894		
Remboursements de dépenses d'années antérieures	4 694 2 27l	10 117	3 800
Redressement des sommes à payer de l'année précédente	2 2/1	10 117	3 800
Vente de produits et services			
Droits et privilèges	5.40		
Boutiques hors taxes	5 168		
Frais d'agrément de courtier	982		
Frais d'entrepôt de douane	766		
Autres	109		
Location d'immeubles publics et de propriétés			
Location et utilisation d'immeubles publics	643	669	610
Services de nature réglementaire			
Frais de décisions	I 166		
Autres	44	15	18
Services de nature non réglementaire			
Administration de programmes provinciaux	20 652		4 523
Frais de services spéciaux	I 227		
Autres	I 24I	67	27
Autres frais	5 191	296	237
Produit de la disposition de biens excédentaires de l'État	378	640	400
Divers			
Recouvrement d'avantages sociaux des employés	22 406	26 301	23 356
Autres	3 041	5 060	2 053
Intérêts sur les recettes non fiscales – Autres		II	5
Total partiel	70 179	43 176	35 029
Intérêts et pénalités acquis en recettes			
Pénalités – TPS	79 380	87 641	75 650
Autres	5 7 <del>4</del> 8	4 289	4 3II
Intérêt – TPS	55 663	70 293	5I 034
Autres	5 638	70 273 II 548	JI 944
Autres recettes non fiscales	3 636	11 340	1 744
Recettes provenant des amendes  Amendes et confiscations	4 683	14 931	7 465
	8 410	II 209	8 100
Saisies (bureaux)	604	11 209 791	2 000
Saisies de services d'enquête			2 000
Saisies des douanes	(40)	(670)	
Ventes de biens et de produits d'information	1 170	/-	
Vente d'objets non réclamés, de sceaux, etc.	I 178	65	65
Autres	214	2	
Total partiel	161 478	200 099	150 569
Intériête parée que las nombarracoments de terre. TDC	(3) 305\	(41.226)	30 760
Intérêts payés sur les remboursements de taxe – TPS	(31 395)	(41 328)	40 300
Autres	(45 287)	(38 064)	
Total partiel	(76 682)	(79 392)	71 060
Total des recettes non disponibles	154 975	163 883	256 658
iotai des recettes non disponibles	134 7/3	103 003	230 036

Tableau 5.2 : État des comptes débiteurs des recettes fiscales et non fiscales à la fin de l'exercice

(en milliers de dollars)	Au 31 mars 1999	Au 31 mars 2000	Au 31 mars 2001
Impôt sur le revenu			
Particuliers 1	5 312 130	6 280 278	6 466 120
Sociétés	I 496 400	I 798 3I7	2 120 505
Crédit d'impôt pour la recherche scientifique 2	2 465	I 585	I 585
Retenues à la source (employeurs)	972 882	933 312	I 039 768
Non-résidents	248  4	324 775	423 386
Divers <sup>3</sup>	103 673	63 217	77 004
Impôt sur les conventions de retraite	806	31	8
Impôt sur les revenus pétroliers et gazifères	983	71	53
Total partiel	8 137 480	9 401 586	10 128 429
Douanes, accise, TPS et TVH			
Taxe sur les produits et services/ taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)	2 739 694	3 358 898	3 506 205
Autres taxes et droits d'accise	165 087	II3 998	160 119
Droits de douane	II8 302	99 246	114 511
Arbitrage	286	286	286
Total partiel	3 023 369	3 572 428	3 781 121
Total des comptes clients des recettes fiscales <sup>4</sup>	II 160 849	12 974 014	13 909 550
Divers comptes clients (recettes non fiscales) <sup>5</sup>	414 285	425 017	339 323
Total des comptes clients	II 575 134	13 399 031	14 248 873

- Exclut le versement anticipé de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services (CTPS).
- <sup>2</sup> Représente les « déclarations traitées » en vertu de la partie VIII de la Loi de l'impôt sur le revenu relatives aux dépenses pour les projets de la recherche scientifique qui n'ont pas été acceptées comme crédits d'impôt en vertu de la loi sur le CIRS.
- <sup>3</sup> Comprend l'impôt et les pénalités établis pour les séries de déclarations T3-T4-T5.
- Comptes clients bruts des recettes fiscales, excluant les montants non payables en vertu des dispositions législatives sur les impôts en litige (3 852,7 millions \$ au 3I mars 2001; 3 46I,7 millions \$ au 3I mars 2000, 3 283,2 millions \$ au 3I mars 1999). Les comptes publics comprennent les comptes clients nets, après provision pour créances douteuses.
- Exclut les recettes internes du gouvernement (2000-2001, 20 026 447 \$; 1999-2000, 7 0II 5I4 \$; 1998-1999, I 098 603 \$). Comprend les comptes clients des recettes non fiscales pour les activités de l'Agence et les activités administrées.

Tableau 6 : Paiements législatifs

Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)							
Secteur d'activité	Réel 1998-1999	Réel 1999-2000	Recettes prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-2001		
Programmes de prestations et autres services	69 973	88 227	118 000	102 689	102 689		
Total des paiements législatifs	69 973	88 227	II8 000	102 689	102 689		
Remarque : Représente les versements sur le crédit législatif au titre des allocations spéciales pour enfants.							

Tableau 7 : Paiements de transfert

el R 9 1999-20	Réel 2000	Recettes prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-2001
94 9	900	95 000	121 655	118 953
) 94 9	900	95 000	121 655	118 953
(	0 94	0 94 900	0 94 900 95 000	



Tableau 8 : Besoins en ressources par organisation (fonctionnelle) et secteur d'activité

Comparaison des dépenses prévues, des dépenses totales approuvées et des dépenses réelles par organisation et par secteur d'activité pour 2000-2001 (en milliers de dollars)

		Secteurs d'activ	ite			
		Programmes			Gestion et	
		de prestations			orientation	
Organisation	Services fiscaux	et autres services	Appels	Services douaniers	organisation- nelles	Total de l'organisation
O gambation	Посиих	Jei Vices	Арреіз	uouumer 3	Helies	i oi guinisucioi
Bureau de direction	0	0	0	0	4 648	4 648
Total des autorisations	0	0	0	0	5 263	5 263
Dépenses réelles	0	0	0	0	4 857	4 85
SC, Direction générale de la politique						
et de la législation	148 514	0	0	0	5 277	153 79
Total des autorisations	184 343	0	0	0	7 019	191 36
Dépenses réelles	177 164	0	0	0	6 808	183 972
SC, Direction générale des cotisations						
et des recouvrements	642 209	154 258	0		0	796 46
Total des autorisations	766 346	1 672 375	o	0	0	2 438 72
Dépenses réelles	785 101	I 602 548	ŏ	ŏ	ő	2 387 649
1			_	_	_	
SC, Direction générale des douanes	0	0	0	440 532	0	440 532
Total des autorisations	0	0	0	485 794	0	485 794
Dépenses réelles	0	0	0	469 794	0	469 794
SC, Direction générale des programmes						
d'observation	624 799	0	0	0	0	624 799
Total des autorisations	687 366	0	0	0	0	687 366
Dépenses réelles	656 566	0	0	0	0	656 566
SC, Direction générale des appels	0	0	74 768	0	0	74 768
Total des autorisations	ō	Ō	85 057	ō	0	85 057
Dépenses réelles	0	0	77 257	0	0	77 257
SC, Opérations régionales	48 609	0	0	0	0	48 609
Total des autorisations	57 533	Ö	o	0	0	57 533
Dépenses réelles	44 093	Ö	Ö	Ŏ	Ö	44 093
SC, Direction générale des communications	IO E20	0	0	0	0	10 539
Total des autorisations	10 539 14 323	0	0	0	0	14 32
Dépenses réelles	13 965	Ö	ő	Ŏ	ő	13 965
00 D: -:						
SC, Direction générale des finances et de l'administration	134 010	0	0	14 052	201 576	349 638
Total des autorisations	109 063	386	0	14 093	201 576 282 616	406 158
Dépenses réelles	96 II4	0	ő	10 000	258 976	365 090
66 B: :: : : : : : : : : : : : : : : : :	0	0	0	0	00 557	00 55
SC, Direction générale des ressources humaines Total des autorisations	0	0	0	0	90 557 139 152	90 557 139 152
Dépenses réelles	0	0	0	0	137 743	137 743
•				5 554	258 956	328 196
SC, Direction générale de l'informatique	53 023 70 374	10 430 3 700	233 0	15 543	260 850	350 46
Total des autorisations Dépenses réelles	70 374 <b>77 53</b> 1	II 230	Ŏ	16 091	220 053	324 905
2 openises i comes						
SC, Direction générale des affaires de l'entreprise	0	0	0	0 <i>0</i>	25 937 24 720	25 937 24 720
Total des autorisations Dépenses réelles	Ŏ	ŏ	ŏ	Ö	27 628	27 628
•						
Recettes à valoir sur le crédit	(104 674)	(380)	(6 669)	0	(29 I03) (29 I03)	(140 826 (140 826
Total des autorisations	(104 674) ( <b>98 708)</b>	(380)	(6 669)	0 <b>0</b>	(27 463)	(132 798)
Dépenses réelles	(70 700)	(359)	(6 268)	J	(27 405)	(.52 . 70)
Totaux	I 557 029	164 308	68 332	460 138	557 848	2 807 65
Total des autorisations	I 784 674	I 676 08I	78 388	515 430	690 517	4 745 090
Dépenses réelles	l 751 826	I 6I3 4I9	70 989	495 885	628 602	4 560 72

Remarque : Les données en caractères ordinaires sont les dépenses prévues selon le Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001; les données en italique représentent le total des autorisations provenant du Budget principal et du Budget supplémentaire des dépenses et autres autorisations. Les données en caractères gras ont trait aux dépenses et aux recettes réelles.

Tableau 9 : Projets d'immobilisations

Projets d'immobilisations (crédit 5) par secteur d'activité (en milliers de dollars)								
Secteur d'activité	Coût total estimatif courant	Réel 1998-1999	Réel 1999-2000	Recettes prévues 2000-2001	Total des autorisations 2000-2001	Réel 2000-2001		
Services douaniers								
Projets de construction de nouveaux	•							
locaux :								
Saint-Bernard-de-Lacolle (Qué.)	13 938	100	25					
Coutts (Alberta)	16 520	100	2 856	2 650	2 562	217		
Coutts – Inspection des animaux								
(Alberta)	1 600				1 600	1 600		
Emerson (Manitoba)	12 200	3 700	7 342	466	221	406		
Emerson East-Lynn (Manitoba)	400			25				
Little Gold Creek (CB.)	I 760	I 400	51	206	281	281		
Osoyoos (CB.)	16 950	100	I 284	3 000	4 558	4 559		
Andover (NB.)	5 775	100	94	578	10	43		
Armstrong (Qué.)	6 776		2	100				
Douglas (CB.)	16 243		84	I 504	123	123		
Nelway (CB.)	829		735			36		
Aldergrove (CB.)	9 835			100				
Regway (Sask.)	384		25					
Trout River (Qué.)	2 934			88				
Fort Frances (Ont.)	20		21	15	II	II		
Projets liés aux installations								
existantes:								
Projets de santé et sécurité	8 640	1 800	I 283	4 095	3 018	I 535		
Autres projets	12 960	I 994	1 919	900	1 349	1 189		
Total des projets d'immobilisations	127 764	9 294	I5 <b>72</b> I	13 727	13 733	10 000		



Tableau 10 : Rapprochement des dépenses présentées dans le Rapport sur le rendement par rapport à celles des États financiers vérifiés, États des résultats – Activités de l'Agence

RAPPORT SUR LE RENDEMENT et INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (Voir tableau 3, page 2-172)		EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS ÉTATS DES RÉSULTATS – ACTIVITÉS DE L'AGENCE (Voir les États financiers de l'ADRC page 3-15)		
		DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET D'ADMINISTRATION		
Fonctionnement	4 461 877	Services	3 405 65	
Immobilisations	10 000	Biens	160 96	
Subventions et contributions votées	II8 953	Autres dépenses	2 36	
Total partiel	4 590 830			
Subventions et contributions législatives	102 689	Total des dépenses de fonctionn	ement	
Total des dépenses brutes	4 693 519	et d'administration	3 568 99	
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	(132 798)	Recettes non fiscales	(213 24	
Tonis i recettes a valor sur le creue	(Voir les États financiers de l'ADR		page 3-20)	
		Versées au Crédit I – ADRC	(132 798)	
		Recettes disponibles	(37 275)*	
		Autres recettes non fiscales	(43 I76)***	
Total des dépenses nettes	4 560 721	Résultats d'exploitation nets	3 355 7	
•••	néthode de co	utilisée dans le Rapport sur le omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence		
de se rapprocher de la r	néthode de co	omptabilité d'exercice modifié		
de se rapprocher de la r l'État de	méthode de co es résultats – <i>l</i>	omptabilité d'exercice modifié		
de se rapprocher de la r l'État de Rapport sur le rendement	méthode de co es résultats – <i>l</i>	omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence	e dans	
de se rapprocher de la r l'État de Rapport sur le rendement PLUS :	méthode de co es résultats – A 4 560 721	omptabilité d'exercice modifié	e dans	
de se rapprocher de la r l'État de Rapport sur le rendement PLUS : Prestations de cessation d'emploi	méthode de co es résultats – A 4 560 721 25 398	omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence Rajustements concern	e dans	
de se rapprocher de la r l'État de Rapport sur le rendement PLUS : Prestations de cessation d'emploi Congés annuels et congés compensatoires	méthode de co es résultats – A 4 560 721 25 398 20 652	omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence Rajustements concerna d'exercice	e dans	
de se rapprocher de la r l'État de Rapport sur le rendement  PLUS: Prestations de cessation d'emploi Congés annuels et congés compensatoires Cotisations de l'employeur aux régimes de santé	méthode de co es résultats – A 4 560 721 25 398 20 652 112 842	omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence Rajustements concern d'exercice Services fournis par d'a	e dans  ant la compatbilité autres ministères du	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail	25 398 20 652 112 842 3 032	omptabilité d'exercice modifié Activités de l'Agence Rajustements concerna d'exercice	e dans  ant la compatbilité autres ministères du	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326	Proposition de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét	e dans  ant la compatbilité autres ministères du	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907	Proposition de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét	e dans  ant la compatbilité autres ministères du	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais  Services de vérification fournis sans frais	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907	Proposition de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét	e dans  ant la compatbilité  autres ministères du tats financiers de l'ADRC	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais  Services de vérification fournis sans frais  MOINS:	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907 3 270	Pomptabilité d'exercice modifiére de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét page 3-23)  États des résultats – A administrées (Voir les Ét administrées (Voir les Ét	ant la compatbilité autres ministères du tats financiers de l'ADRC	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais  Services de vérification fournis sans frais  MOINS:  Allocation pour les frais de chauffage	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907 3 270 (1 459 267)	Pomptabilité d'exercice modifiére de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét page 3-23)  États des résultats – A administrées (Voir les Éta page 3-30)  Annulation des recettes	ant la compatbilité autres ministères du tats financiers de l'ADRC activités ats financiers de l'ADRC	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais  Services de vérification fournis sans frais  MOINS:  Allocation pour les frais de chauffage  Allocations spéciales pour enfants  Recettes disponibles en vertu de	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907 3 270 (1 459 267)	Proposition de l'Agence  Rajustements concerns d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Étapage 3-23)  États des résultats – A administrées (Voir les Étapage 3-30)  Annulation des recette comprises dans le total	ant la compatbilité autres ministères du tats financiers de l'ADRC Activités ats financiers de l'ADRC	
de se rapprocher de la r l'État de  Rapport sur le rendement  PLUS:  Prestations de cessation d'emploi  Congés annuels et congés compensatoires  Cotisations de l'employeur aux régimes de santé  Prestations d'indemnisation des accidents du travail  Locaux  Services juridiques fournis sans frais  Services de vérification fournis sans frais  MOINS:  Allocation pour les frais de chauffage  Allocations spéciales pour enfants  Recettes disponibles en vertu de  l'article 60 – Loi sur l'ADRC et les comptes de	25 398 20 652 112 842 3 032 214 326 57 907 3 270 (1 459 267) (102 689)	Pomptabilité d'exercice modifiére de l'Agence  Rajustements concerne d'exercice  Services fournis par d'a gouvernement (Voir les Ét page 3-23)  États des résultats – A administrées (Voir les Éta page 3-30)  Annulation des recettes	ant la compatbilité autres ministères de l'ADRC Activités ats financiers de l'ADRC es non fiscales non I des dépenses net	

Tableau IO.I: Rapprochement des besoins financiers par article

RAPPORT SUR LE RENDEMENT et INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (Voir le tableau 4.1, page 2-174)		EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS VÉRIFIÉS ÉTATS DES RÉSULTATS — ACTIVITÉS DE L'AGENCE (Voir les États financiers de l'ADRC page 3-15)		
Personnel		DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET D'ADMINISTRA	TION	
Salaires et traitements	2 015 040	Services		
		Personnel		
Cotisations aux régimes de		Salaires		1 919 013
prestations des employés	414 548	Autres bénéfices et primes		
	2 429 588 AI	- Régimes de prestations des employés	414 548	
Biens et services		- Primes et autres	257 951	672 499
Transports et	174.010			2 591 512
communications	174 010			
Services professionnels et spéciaux	146 830 CI	Locaux		214 326
Achat de services de réparation et d'entretien	81 890	Transports et communications		174 010
Locations	II 4I4	Services professionnels et spéciaux		
Information	4 948	- Services payés par l'ADRC	102 323	
Serv. publics, fournitures et approv.	64 176 EI	- Services juridiques fournis sans frais	57 907	
Autres subventions et paiements		- Services de vérification fournis	3 270	163 500
- Frais de chauffage I 459 267		sans frais		
- Autres 2 365	· <u>=</u>	Paiements de transfert à la province de Québec		
Achat de machinerie et d'équipement	94 50I FI	(Administration commune de la TPS)		II8 953 I
	2 039 401	Achat de services de réparation et d'entretien		81 890
Capital		Autres services		44 507
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	2 888	Locations		II 4I4
		Information		4 948
Paiements de transfert		Services publics		598
Subventions (paiements législatifs)	102 689 11			3 405 658
Contributions	II8 953 DI	Biens		
	221 642	Matériel		94 501
Dépenses brutes	4 693 519	Fournitures et approvisionnements		63 578
		Terrains, bâtiments et ouvrages		2 888
10ins : Recettes à valoir sur le crédit	(I32 798) HI			160 967
Dépenses nettes	4 560 721	Autres dépenses		
		Subventions et autres		2 365
		Total des dépenses de fonct. et d'admin.		3 568 990
		Recettes non fiscales		(213 249)
		Résultats d'exploitation nets	3	355 741



## Tableau 10.2 : Notes sur le rapprochement

Personnel			
Rapport sur le rendement		2 429 588	<b>A1</b>
AJOUTER :			
Prestations de cessation d'emploi	25 398		
Congés annuels et congés compensatoires *	20 652		
Cotisations de l'employeur aux régimes de santé ***	II2 842		
Prestations d'indemnisation des accidentés du travail ****	3 032	161 924	
État des résultats – Activités de l'Agence		2 591 512	A2
* Changement à la charge à payer			
** Payées par le Conseil du Trésor			
Imputées au Développement des ressources humaines Canada			
Locaux (service fourni sans frais – n'est pas inclus dans le Rapport sur le rendement de l'A	DRC)	214 326	B2
Services professionnels et autres			
Services professionnels et spéciaux (Rapport sur le rendement)		146 830	C1
AJOUTER : Services juridiques fournis sans frais *		57 907	
AJOUTER : Services de vérification fournis sans frais ***		3 270	
		208 007	
Autres services (État des résultats – Activités de l'Agence)		44 507	C2
Services professionnels et spéciaux (État des résultats – Activités de l'Agence)		163 500	C2
		208 007	
* Fournis et payés par le ministère de la Justice du Canada			
** Fournis et payés par le Bureau du vérificateur général			
Services publics, fournitures et approvisionnements			
Services publics, fournitures et approvisionnements (Rapport sur le rendement)		64 176	E1
Services publics (État des résultats – Activités de l'Agence)		598	E2
Fournitures et approvisionnements (État des résultats – Activités de l'Agence)		63 578	E2
		64 176	
Recettes non fiscales			
Recettes versées au Crédit I – Rapport sur le rendement		(132 798)	H1
AJOUTER:			
Recettes disponibles (en vertu de la Loi sur l'ADRC et les comptes de régularisation)		(37 275)	
Autres recettes non fiscales		(43 176)	
État des résultats — Activités de l'Agence		(213 249)	H2
Les postes suivants sont inclus dans le Rapport sur le rendement et dans l'État des résulta <b>Activités administrées</b> mais <u>pas</u> dans l'État des résultats – <b>Activités de l'Agence</b>	ts –		
Allocation pour frais de chauffage		I 459 267	G1
		102 689	11

## **Appendice D**

### **Glossaire**

Accessibilité des appels – Le pourcentage des appels auxquels répond un agent ou qui sont placés dans la file d'attente.

Accessibilité des demandeurs – Pourcentage des demandeurs qui obtiennent finalement une réponse.

**Admissible** – Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour la réception d'une prestation.

Aide en matière d'observation – Pour nos clients qui ont besoin d'aide pour s'acquitter de leurs obligations de façon précise et complète, nous disposons d'une gamme de stratégies d'aide en matière d'observation. Nous exécutons des programmes de diffusion, de retenue, d'examen et de validation de l'information concernant divers revenus, crédits et retenues à la source. De plus, nous effectuons des vérifications et des examens concernant des questions qui touchent l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés et la TPS/TVH.

Annulation – Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.

Arbitrage – L'Arbitrage a pour mandat d'examiner les oppositions aux mesures d'exécution prises en vertu de la *Loi sur les douanes* et de rendre des décisions à l'égard de ces oppositions d'une manière équitable, impartiale, transparente et rapide. Ce programme n'est pas réalisé dans les régions ou à la frontière; c'est la Division de l'arbitrage à l'Administration centrale qui dirige le processus de recours administratif. Lorsqu'une opposition est déposée en vertu de la *Loi sur l'accise*, le rôle de l'Arbitrage se limite à conseiller les particuliers quant à la marche à suivre pour interjeter appel devant les tribunaux, et à donner des instructions au ministère de la Justice au cours du processus.

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 les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.

**Autorisations totales** – Budget principal des dépenses + Budgets supplémentaires des dépenses + rajustements de fin d'année, soit le montant total qui peut être dépensé.

**Avoir droit** – Remplir les conditions donnant droit à un paiement particulier pour une période déterminée.

**Centre de dépannage** – Bureau de l'ADRC qui aide les centres principaux à répondre à la très forte demande de services téléphoniques sur de courtes périodes de temps.

Comptabilité d'exercice – Méthode qui consiste à tenir compte, dans la détermination du résultat net d'une entité, des produits et des charges découlant des opérations d'un exercice lorsque les produits sont gagnés et les charges engagées, sans considération du moment où les opérations sont réglées par un encaissement ou un décaissement ou de toute autre façon.

Comptabilité de caisse – Méthode qui consiste à constater les produits au moment où ils font l'objet d'un encaissement et à imputer les charges aux résultats de l'exercice au cours duquel elles font l'objet d'un décaissement.



Comptabilité de caisse modifiée – Méthode qui consiste à constater les produits au moment où ils font l'objet d'un encaissament mais à imputer les charges aux résultats de l'exercice même si elles n'ont pas fait l'objet d'un décaissement pendant cet exercice.

Comptabilité par activités – Méthode permettant de mesurer le coût et le rendement d'activités, de ressources et d'objets de coût, d'affecter des ressources à des activités et des activités à des objets de coût en fonction de leur utilisation, et de prendre en compte les rapports de cause à effet des inducteurs de coût aux activités.

**Crédit non remboursable** – Les crédits d'impôt non remboursables servent à réduire votre impôt sur le revenu. Toutefois, si le total de ces crédits est plus élevé que votre impôt à payer, la différence ne vous est pas remboursée.

**Crédit remboursable** – Les crédits d'impôt remboursables sont des crédits qui réduisent l'impôt à payer. Si le total de ces crédits est plus élevé que votre impôt à payer, vous pouvez demander un remboursement correspondant à la différence.

Délai de traitement – Dans le cas des programmes de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, de l'accise, du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi et de l'administration des politiques commerciales, le délai de traitement correspond au nombre moyen de jours civils entre la date de l'envoi d'un avis d'opposition et la date à laquelle le client est informé d'une décision finale de l'ADRC, sans compter le nombre de jours pendant lesquels un différend est non traitable. Dans le cas de l'Arbitrage, le délai de traitement exclut les dossiers qui, à un moment ou à un autre, sont non traitables.

Dépenses prévues – Budget principal des dépenses (Rapport sur les plans et priorités).

**Dépôt de données** – Base de données qui s'apparente à un entrepôt de données mais qui ne contient qu'un petit groupe ou un sous-ensemble de données.

Différends – Terme général désignant les différends, les oppositions et les appels présentés au ministre.

**Différends non traitables** – Dossiers auxquels on ne peut donner suite parce qu'on les a renvoyés à une autre instance (par exemple, à l'Administration centrale ou au ministère de la Justice) pour obtenir une opinion, ou qui sont liés à un cas devant les tribunaux portant sur le même sujet.

**Dispositions d'équité** – Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allégement (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 obtient les résultats prévus par rapport aux ressources dépensées.

**Entrepôt de données** – Base de données spécialisée qui prélève des données dans les systèmes applicables (habituellement les systèmes opérationnels) et les présente aux utilisateurs de manière à faciliter la recherche, l'examen et l'analyse.

**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.

ETP – L'équivalent temps plein (ETP) est une unité de mesure de l'utilisation des ressources humaines en fonction de niveaux d'emploi moyens. L'ETP permet de tenir compte de la durée effective de travail d'un employé chaque semaine, grâce au calcul du nombre d'heures de travail assignées qui dépassent le nombre d'heures de travail normales.

**Exécution** – Nous avons des moyens d'exécution de la loi pour prendre, s'il y a lieu, les mesures correctives nécessaires pour régler les cas d'inobservation volontaire ou involontaire de la loi. 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 menons diverses activités d'exécution pour combattre l'inobservation et veiller à l'application des conventions fiscales dont le Canada est signataire.

Extrants – Activités menées, produits réalisés ou services fournis dans le cadre d'un programme ou d'une initiative. Il faut distinguer les extrants des résultats, qui sont considérés comme les effets ou les conséquences des extrants. Par exemple, une vérification peut entraîner des recettes fiscales supplémentaires, qui sont des extrants, et avoir comme résultat l'amélioration de l'observation de la loi par les contribuables.

Facilitation – Pour aider les contribuables à comprendre leurs droits et leurs obligations fiscales et pour leur faciliter l'observation volontaire des lois fiscales, nous leur offrons une vaste gamme de services répondant à leurs besoins, comme des services au comptoir, des formulaires, des publications, de l'aide téléphonique et électronique et des séminaires d'information.

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 affaires publiques – Cette expression générale désigne les institutions et les processus au moyen desquels la population est gouvernée. 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.

**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.

**Indicateur** – Les indicateurs sont des descripteurs quantitatifs et qualitatifs plus détaillés des résultats. Ils indiquent ce que fait l'organisation. Il existe souvent de nombreux indicateurs pour chaque 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... ».

**Initiative en matière d'équité** – Initiative de changement instaurée en 1999 et coordonnée par le secteur d'activité des Appels pour appuyer et renforcer l'équité de tous les programmes de l'ADRC.

Mesure du rendement – Une mesure du rendement indique dans quelle mesure 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 la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des bénéficiaires du service sont comblés par le niveau et la qualité du service reçu; et la rapidité d'exécution, soit la mesure dans laquelle le travail est fait à temps.

Mise à l'essai auprès de groupes cibles – Analyse qualitative visant à évaluer les réactions, les attitudes ou les impressions du public face à un sujet précis. Ces analyses sont effectuées avec l'aide de groupes de consultation, dans le cadre d'entrevues avec animateur auxquelles participent habituellement de six à dix membres d'un groupe client approprié.

**Mission** – La mission d'une organisation justifie son existence sur les plans politique et socioéconomique. L'énoncé de mission peut être très bref, et il 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 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.

**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 ».

**Observation en matière de remise** – Paiement volontaire et à temps de toutes les taxes et de tous les impôts qui ont été déclarés.

**Opération avec lien de dépendance** – Opération à laquelle participent des personnes qui ont un lien de dépendance entre elles, par exemple, un transfert de biens entre des membres d'un groupe de sociétés liées.

Paiement conditionnel – Paiement versé de bonne foi à un bénéficiaire de prestations dont les déclarations de revenus requises n'ont pas été reçues ou traitées. Ce paiement remplace le premier versement mensuel du cycle annuel (celui de juillet). Selon que la déclaration est produite ou non, il sera considéré comme un versement en trop ou sera redressé en fonction des données à jour sur le revenu au cours du deuxième mois du cycle de versement.

**Plan d'entreprise** – Dans les limites des dépenses approuvées, le Plan d'entreprise expose : les grands défis, les orientations et les objectifs 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 de rendement à utiliser pour évaluer les progrès et atteindre les objectifs de rendement.

Présentation de l'information sur le rendement – Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur les résultats. Elle est utile au cours du processus décisionnel, permet de respecter les obligations de rendre compte et sert de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.

**Prix de transfert** – Prix auquel des services et des biens corporels ou incorporels sont échangés dans le cadre d'opérations transfrontalières.

**Processus de règlement des différends** – Les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable peuvent présenter un différend. 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 aux tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, au 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, sans pénalité, leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits.

**Protocole d'entente** – Entente en bonne et due forme entre deux parties ou plus, qui fixe les conditions régissant la réalisation des engagements pris d'un commun accord.

**Rendement** – Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats par rapport aux résultats prévus. 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.

**Renonciation** – Décision de ne pas imposer une pénalité ou des intérêts, prise à la demande d'un client ou à l'initiative de l'ADRC.

**Résultats attendus** – Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats à atteindre au cours de la période de planification et d'établissement de rapports internes et au Parlement (de 1 à 3 ans), en fonction desquels on évalue les résultats réels.



**Résultats escomptés** – Résultats, effets ou conséquences découlant de l'exécution d'un programme ou d'une activité. Il s'agit de la mesure ultime, à long terme, de la réussite ou de l'efficacité stratégique.

Le présent Rapport annuel inclut des données sur le rendement concernant les résultats escomptés pour cinq secteurs d'activité :

#### Services fiscaux:

Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes – Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire des lois et des règlements. Les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons les services dont ils ont besoin pour ce faire. 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 dû est payé ou le remboursement d'impôt est émis. Nous travaillons très fort pour tenir à un minimum le nombre de dettes d'impôt impayées, ce qui fait que le régime fiscal reste juste et équitable.

L'assiette fiscale est protégée – L'assiette fiscale est l'une des plus grandes sources de revenus des gouvernements, qui s'en servent pour financer leurs objectifs sociaux et économiques. Un effectif informé, qualifié et de taille adéquate, qui comprend les divers comportements liés à l'observation des lois et des règlements et qui peut repérer les cas d'inobservation, est essentiel pour protéger l'assiette fiscale. Outre cela, un bon programme de vérification et d'examen, et une bonne méthode de gestion des risques pour orienter l'affectation des ressources peuvent faire en sorte qu'il y ait peu de fuites (inobservation) dans l'assiette fiscale.

#### Programmes de prestations et autres services :

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations – Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, il est essentiel qu'ils aient accès aux outils et aux renseignements nécessaires et qu'ils soient inscrits dans les registres de bénéficiaires. Les Canadiens se prévaudront de ces programmes de prestations s'ils les connaissent et s'ils savent quoi faire pour obtenir des prestations. Par conséquent, il est très important que nos communications soient adaptées à notre clientèle très diversifiée.

Les provinces, les territoires et d'autres ministères peuvent compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services – Étant donné la grande latitude législative que nous confèrent notre statut d'agence et notre volonté d'améliorer la qualité de nos services, les Canadiens comptent sur nous pour fournir une plus vaste gamme de services à tous les paliers de gouvernement afin de réduire les coûts et de supprimer les dédoublements.

#### Services des douanes :

La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières — Une gestion responsable de la frontière, guidée par une saine gestion des risques et des partenariats, nous permet de trouver un juste équilibre pour la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens et des intérêts des entreprises, en vue d'éliminer les risques et les menaces. Nous savons que les entreprises et les Canadiens observeront davantage les lois si nous leur en donnons la possibilité. Nous devons offrir transparence et cohérence aux négociants du Canada pour assurer des règles du jeu équitables et contribuer au bien-être général des Canadiens en appuyant la compétitivité du Canada à l'échelle internationale. Afin de protéger nos frontières et de faciliter les échanges commerciaux, nous avons besoin d'un effectif compétent, bien renseigné et suffisant pour offrir nos programmes.

#### Appels:

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par le biais de notre système de recours – Dans le cadre de ce résultat escompté, notre but consiste à fournir aux clients un processus équitable pour le règlement des différends. L'utilisation d'un processus impartial et rapide incitera nos clients à avoir confiance en l'intégrité des systèmes pour les services fiscaux et les douanes, ce qui les encouragera à se conformer volontairement à ces systèmes.

Afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, nous possédons un processus d'appel qui est équitable et qui est considéré comme tel. L'un des aspects fondamentaux de l'équité consiste à s'assurer que les clients connaissent leurs droits et la façon de s'en prévaloir. Le maintien d'un processus rapide, accessible et uniforme contribue à l'équité réelle et perçue du processus.

#### Gestion et orientation organisationnelles :

Le rendement de notre exploitation et de nos services à l'entreprise est optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices — Un programme efficace de régie interne et de gestion permet à l'ADRC de faire des gains substantiels dans la prestation d'un service axé sur la clientèle, conformément à notre programme unique. Pour obtenir ces gains, nous savons que nous devons communiquer notre programme stratégique, fournir à nos employés les outils nécessaires pour l'exécuter, et faire preuve de transparence en ce qui a trait aux résultats obtenus. À titre d'organisme public, nous devons garantir aux Canadiens que nos systèmes d'information et nos pratiques en matière de gestion financière sont sains et qu'ils respectent les droits des Canadiens. Ensemble, ces éléments offrent le fondement voulu pour optimiser le rendement potentiel de nos secteurs d'activité.

**Résultats intermédiaires** – Conséquences externes qui contribuent à respecter les résultats stratégiques. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats intermédiaires servent à évaluer nos réalisations en ce qui concerne les résultats stratégiques. L'ADRC a établi les sept résultats intermédiaires suivants :

- Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes.
- L'assiette fiscale est protégée.
- Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.
- La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières.
- Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées au moyen de notre système de recours.
- Les provinces, les territoires et d'autres ministères peuvent compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services
- Le rendement de notre exploitation et de nos services à l'entreprise est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

**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.

L'ADRC a deux résultats stratégiques :

- que les Canadiens observent les lois et règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.
- que l'ADRC soit considérée comme une organisation offrant des services 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 d'objectifs de l'organisation.

**Supplément de revenu garanti** – Programme administré par Développement des ressources humaines Canada et visant à fournir un supplément de revenu aux personnes âgées à faible revenu.

**Supplément familial à l'assurance-emploi –** Paiements supplémentaires versés aux familles par Développement des ressources humaines Canada en fonction des renseignements sur l'admissibilité et le droit à la PFCE que l'ADRC lui fournit chaque mois.

**Technique des groupes de discussion** – Recherche qualitative habituellement entreprise par des consultants qualifiés et visant à donner un aperçu des réactions, des attitudes et des impressions du public en ce qui touche un sujet précis. Contrairement à ce qui est le cas pour la recherche quantitative, on ne peut pas attribuer les résultats à l'ensemble de la population.

Valeurs – Principes fondateurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent son identité distincte. Ces valeurs peuvent inclure 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.



# Au sujet de Rendons compte

Rendons compte, qui est le thème du premier rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada présenté au Parlement, prouve notre détermination à être clairs et transparents en présentant aux Canadiens les résultats que nous obtenons. Dans Rendons compte, nous avons consigné les sommes d'argent que nous avons dépensées et les résultats que nous avons obtenus au cours de notre premier exercice complet de fonctionnement, dans la mesure où il se rapporte à la mission et aux objectifs stratégiques établis dans notre Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003. Le premier volume, 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. Le document intitulé Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité, décrit en détail notre rendement dans chacun des cinq grands secteurs d'activité de l'ADRC. Le dernier volume, États financiers de l'ADRC, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2000-2001.

### Résultats escomptés de l'ADRC

Dans la perspective de notre mission et de notre orientation stratégique, nous avons défini deux résultats stratégiques pour notre entreprise – que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières et que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie. Les résultats stratégiques sont appuyés par sept résultats intermédiaires qui se répercutent clairement sur les Canadiens. Chacun de nos cinq secteurs d'activité contribue à la réalisation d'un ou de plusieurs de ces résultats.

- 1. Les Canadiens paient volontairement leur juste part d'impôt et de taxes.
- 2. L'assiette fiscale est protégée.
- 3. Les Canadiens reçoivent la part de prestations à laquelle ils ont droit.
- 4. La santé, la sécurité et les intérêts commerciaux des Canadiens sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières.
- 5. Les Canadiens obtiennent un examen impartial et opportun des décisions contestées au moyen de notre système de recours.
- 6. Les provinces, les territoires et d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un fournisseur clé de services.
- 7. Le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

Parmi les sept résultats intermédiaires, les deux derniers figurent dans les changements prévus qui font l'objet d'un plan triennal que nous sommes en voie de mettre en œuvre. Par conséquent, nos rapports sur le rendement mettent en évidence ce que nous avons accompli au cours de la première année par rapport au plan d'innovation d'une durée de trois ans. Les cinq autres résultats se rapportent à nos opérations de base. Pour nos secteurs d'activité, notre principale préoccupation demeure de soutenir le rendement approprié bon an mal an par rapport aux attentes que nous avons établies. Pour évaluer notre rendement par rapport à ces résultats, nous avons établi 33 résultats attendus qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques fixés dans le Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003.

### Évaluation de notre rendement

Dans *Rendons compte*, l'ADRC a conçu son premier rapport de rendement en fonction des secteurs d'activité. Ce rapport représente l'évaluation de notre rendement. Il décrit les résultats attendus à l'appui de réalisations bien précises, les résultats que nous avons effectivement obtenus et les indicateurs dont nous nous sommes servis pour évaluer notre rendement. Nous attribuons une cote à chaque résultat attendu et nous déterminons si les résultats ont été atteints, en grande partie atteints, ou en grande partie non atteints. Nous présentons également une cote distincte de la qualité des renseignements sur lesquels nous avons basé l'évaluation.

Pour évaluer le rendement de l'ADRC en 2000-2001, nous avons employé 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 sommes fondés sur des estimations pour avoir une idée approximative, mais utile, d'une tendance liée au rendement. 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.

Dans *Rendons compte*, nous présentons notre rendement à deux niveaux. Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* donne un aperçu, et le volume qui l'accompagne, *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, est un rapport plus complet sur les résultats obtenus par secteur d'activité.



www.adrc.gc.ca