Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2002-2003

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

Agence des douanes et du revenu du Canada
Canada Customs and Revenue Agency

Canada

Présentation de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) emploie plus de 54 000 personnes, près du cinquième de la fonction publique du Canada dans plus de 750 points de service partout au Canada. En tant qu'administrateurs des régimes fiscal et douanier, nous percevons plus de 300 milliards de dollars, et distribuons plus de 11 milliards de dollars de prestations à des millions de familles pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux; nous gérons la sécurité à la frontière; et nous administrons les lois commerciales. Notre travail est important, et la façon dont nous le faisons influe directement sur le bien-être économique et social, la sécurité et la protection des Canadiens.

Depuis 1999, l'ADRC poursuit un programme dynamique d'**innovation** pour améliorer les services tout en veillant à assurer un degré élevé d'**observation** des lois que nous avons pour mandat d'appliquer. Nous avons fait des progrès considérables quant à la modernisation de nos opérations. Nous adoptons de nouvelles approches pour la gestion de notre personnel, et nous concevons et offrons aux Canadiens et aux entreprises des services en ligne plus pratiques.

Notre but ultime est de veiller à ce que, dans l'ensemble, le système fonctionne au moindre coût possible et dans les meilleurs intérêts du Canada et des Canadiens. Nous croyons en la prestation du meilleur service possible à nos clients, appuyée par un régime d'exécution équitable et responsable pour gagner la confiance des Canadiens et de nos partenaires.

Au sujet de Rendons *compte*

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

Cette année, **Rendons *compte*** se divise en deux volumes. Le présent volume donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et renferme des résumés de notre rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Le deuxième volume, ***États financiers de l'ADRC***, présente l'information financière liée à notre exploitation et à nos responsabilités en 2002-2003. Il comprend également des renseignements financiers supplémentaires destinés à répondre aux exigences touchant les rapports sur le rendement à l'échelle de l'administration fédérale.

Coup d'œil sur l'ADRC en 2002-2003

98,3 millions de voyageurs sont entrés au Canada aux points de service des douanes

Plus de 305 milliards de dollars ont été perçu, une moyenne de 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable

Ententes de perception fiscale avec les provinces, les territoires et les Premières nations représentant 37,2 milliards de dollars en 2002-2003

Plus de 25 millions de demandes de renseignements du public

Application des dispositions d'équité : annulation de 321 millions de dollars (montant estimatif) en intérêts et pénalités

Plus de 60 ententes avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux concernant l'exécution conjointe de programmes

Plus de 22 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,4 million de déclarations de revenus des sociétés traitées

Des saisies douanières s'élevant à quelque 539 millions de dollars

Environ 11 millions de demandes d'accès aux pages sur l'impôt et les taxes du site Web de l'ADRC chaque mois durant la période de production des déclarations

Près de 16 000 bénévoles ont rempli 498 000 déclarations de revenus

Plus de 54 000 employés dans plus de 750 points de service au Canada durant les périodes de pointe

Près de 11 millions de mainlevées commerciales traitées chaque année par les douanes

Plus de 11 milliards de dollars versés sous forme de prestations et de crédits à plus de 10 millions de bénéficiaires canadiens admissibles

Évaluation de notre rendement

Nous évaluons notre rendement à trois niveaux, soit par rapport aux deux résultats stratégiques, observation et innovation, aux six résultats escomptés et aux 25 résultats attendus particuliers concernant nos cinq secteurs d'activité, en utilisant l'échelle d'évaluation suivante :

Évaluation du rendement		Fiabilité des données	
Atteint	Notre rendement a répondu à nos attentes.	**Bonne**	L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.
En grande partie atteint	Notre rendement a répondu à la plupart de nos attentes.	**Raisonnable**	L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.
Non atteint	Notre rendement n'a pas répondu à la plupart de nos attentes ou à nos attentes clés.	**Faible**	Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est fait en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Faits saillants du rendement

L'ADRC est déterminée à rendre compte aux Canadiens de la façon dont elle administre les régimes des impôts et taxes, des douanes et des prestations sociales. À cette fin, nous établissons des objectifs de rendement significatifs et mesurons le rendement de façon objective afin d'instaurer des améliorations continues dans l'ensemble de nos secteurs d'activité. Comme il est indiqué ci-dessous, nous sommes d'avis qu'en 2002-2003, nous avons continué à atteindre la majorité des résultats attendus que nous avons établis en vue de nos résultats stratégiques en matière d'observation et d'innovation. En même temps, nous avons relevé un certain nombre de secteurs où le rendement est inférieur à nos attentes.

Réussites remarquables

- Les délais de traitement pour les déclarations T1 (particulier), T2 (société), T4 (employeur) et T5 (placement) ont dépassé les objectifs de rendement, et des améliorations considérables ont été apportées à la rapidité du traitement des déclarations T2 des sociétés.
- Nous avons continué à accélérer le mouvement des échanges commerciaux et des déplacements légitimes, et à cibler les secteurs présentant des risques élevés, appuyés par la technologie et le traitement en fonction des risques, comme en font preuve les importantes saisies des douanes estimées à 539 millions de dollars.
- Nous avons dépassé nos engagements envers le gouvernement du Canada relativement à l'incidence fiscale des programmes d'observation et du recouvrement des comptes non réglés.
- Il y a eu amélioration de l'accès, en période de pointe, au service téléphonique pour les demandes de renseignements fiscaux généraux et pour les entreprises.
- Il y a eu amélioration de près de 20 % en ce qui concerne les délais d'exécution pour le traitement des appels en matière d'impôt, de TPS/TVH et de RPC/AE, par rapport à l'an dernier.
- À compter de 2002-2003, nous avons pleinement mis en œuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes et présenté des rapports dans les *Comptes publics du Canada* et les *États financiers de l'ADRC*.
- Nous avons maintenu notre rendement solide en distribuant plus de 99 % de 68 millions de paiements à temps dans le cadre du programme de la prestation fiscale canadienne pour enfants, du programme du crédit pour la TPS/TVH et de programmes provinciaux et territoriaux connexes de prestations et de crédits.
- La plupart de nos initiatives d'innovation en matière de ressources humaines (RH) sont terminées ou respectent le calendrier prévu. Par exemple, des plans d'apprentissage individuels sont en place pour plus de 30 000 gestionnaires et employés, et environ 6 % de la masse salariale de l'ADRC a été investie dans des activités d'apprentissage.
- Nous avons reçu deux prix de distinction or à l'Exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale (GTEC) pour des réalisations en technologie de l'information liées au cybergouvernement, soit pour les projets de changements d'adresse en ligne et d'autocotisation des douanes.

Secteurs à améliorer

- Les niveaux des comptes clients et la provision pour créances douteuses demeurent élevés.
- D'autres progrès sont nécessaires relativement à la surveillance et aux rapports de nos normes de service existantes ainsi qu'à la mise en place de nouvelles normes de service pour démontrer aux Canadiens l'engagement en matière de services que nous avons pris envers eux en adoptant ces normes.
- Peu de progrès ont été faits pour ce qui est de mesurer l'uniformité de l'application des dispositions d'équité des lois relatives à l'impôt, aux douanes et à l'accise que nous administrons dans tous les programmes et toutes les régions.
- Le niveau de notre arriéré de cas pour le traitement des appels en matière d'impôt sur le revenu, de TPS/TVH et de RPC/AE demeure à un niveau inacceptablement élevé.
- D'autres améliorations doivent être apportées à l'information sur la mesure du rendement pour les Douanes, les RH et la Gestion financière.

Priorités d'amélioration du rendement

Les secteurs où des améliorations sont requises, notamment ceux où l'on a relevé une lacune importante liée au rendement ou une faible fiabilité des données, font l'objet d'un suivi au moyen de différentes stratégies et initiatives. Nos priorités d'amélioration du rendement (à la page 1-31) représentent les priorités de cette année sur le plan des améliorations. Douze de ces secteurs sont reportés de l'année dernière, la plupart étant liés aux normes de service et à la mesure du rendement. Ils figurent encore sur la liste soit parce que nous n'avons pas tout à fait atteint nos attentes, soit parce qu'ils font partie d'un effort d'amélioration pluriannuel, complétant les engagements de trois ans présentés dans notre *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*. En cherchant à instaurer des améliorations du rendement, l'ADRC tente d'établir l'équilibre entre ses efforts pour réaliser son programme de changement et l'obligation de maintenir l'intégrité de nos systèmes actuels d'exécution des programmes.

Message de la *ministre*

J'ai l'honneur de déposer le troisième *Rapport annuel au Parlement* de l'ADRC et je suis extrêmement fière d'être ministre de cette organisation dynamique. La confiance qu'ont les particuliers et les entreprises dans l'ADRC est une marque du professionnalisme et du dévouement de tous nos employés.

L'excellence du service à la clientèle est la clé de l'obtention et du maintien de hauts niveaux de confiance dans nos programmes et services et de hauts taux d'observation des lois fiscales et douanières du Canada. Les progrès réalisés au chapitre de l'amélioration continue du service aux clients, c'est-à-dire les Canadiens, les entreprises et les voyageurs, découlent directement d'un milieu de travail qui fait valoir les connaissances, les compétences et un sentiment d'engagement. Nous avons établi une réputation de chef de file à la fonction publique fédérale dans les domaines des ressources humaines et de l'informatique et nous sommes désireux d'échanger des pratiques exemplaires avec nos collègues et partenaires.

Les taux d'observation des lois fiscales au Canada sont demeurés élevés cette année, ce qui met en lumière le fait que notre régime fiscal est un des meilleurs au monde. Nous avons également relevé de nombreux défis, y compris la mise en œuvre de nouvelles initiatives des douanes dans le cadre de la *Déclaration sur la frontière intelligente Canada-États-Unis*, tout en réagissant de façon efficace aux menaces accrues à la sécurité nationale et publique.

Comme le démontre notre rendement – de notre réponse à l'éclosion du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) à notre poursuite en justice des cas de fraude liée à la TPS et de notre traitement du problème des paradis fiscaux à l'étranger à la protection des Canadiens contre le terrorisme à la frontière – les questions qui préoccupent le plus les Canadiens sont aussi les principales priorités de l'ADRC.

La ministre du Revenu national,

Elinor Caplan

Avant-propos du *président*

Le 31 mars 2003, l'ADRC a marqué la fin de sa troisième année de fonctionnement à titre d'agence. Notre transformation continue visant à faire de l'Agence une organisation dynamique tournée vers l'avenir est le résultat d'un travail d'équipe, et mes collègues du conseil de direction et moi sommes très fiers de faire partie d'un groupe aussi stimulant et dévoué.

Ces dernières années, les attentes relatives au plus haut degré d'intégrité et de confiance ont augmenté, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Une des principales responsabilités du conseil de direction a été d'orienter l'ADRC dans la création d'une structure de régie solide pour assurer une surveillance de gestion et un leadership efficaces. C'est dans ce contexte que le présent *Rapport annuel* souligne les améliorations continues de l'ADRC dans les domaines des contrôles financiers, de la gestion du risque ainsi que des valeurs et de l'éthique.

L'ADRC a démontré qu'elle est capable de réagir rapidement et efficacement aux risques et aux défis avec lesquels nous devons dorénavant composer dans un environnement incertain. Je crois que cette capacité est en grande partie attribuable à la latitude offerte par notre nouveau statut d'agence. Nous établissons de nouveaux partenariats avec les provinces, les territoires et d'autres gouvernements. Nous avons laissé à nos gestionnaires la tâche de prendre un plus grand nombre de décisions et nous rationalisons nos processus de recrutement et de gestion.

Le *Rapport annuel 2002-2003* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada atteste de notre engagement durable en matière de reddition de comptes justes et fiables au Parlement et aux Canadiens. Nous profitons de cette occasion pour faire état de notre rendement et mettre en évidence nos réussites, tout en fournissant un compte rendu fidèle des secteurs où des améliorations sont encore nécessaires.

Mes collègues et moi sommes convaincus que, dans les années à venir, les employés de l'ADRC continueront de chercher des façons innovatrices d'assurer la prestation des programmes et des services de la plus haute qualité auxquels s'attendent et ont droit les Canadiens.

Le président du conseil de direction,

Michael L. Turcotte

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

Le *Rapport annuel* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour l'exercice qui s'est terminé au 31 mars 2003 a été préparé sous la supervision de la ministre du Revenu national et du commissaire, avec l'appui du conseil de direction de l'ADRC. La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* prévoit qu'un rapport annuel doit être déposé devant le Parlement. Ce rapport doit comprendre de l'information sur le rendement de l'ADRC par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Il doit également présenter l'évaluation, faite par la vérificatrice générale du Canada, de l'équité et de la fiabilité de cette information. Ce n'est pas le rôle de la vérificatrice générale du Canada d'évaluer le rendement effectif de l'ADRC ni de faire des commentaires à ce sujet.

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

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

Le présent volume du *Rapport annuel* renferme des renseignements sur le rendement de l'ADRC et comprend l'évaluation effectuée par la vérificatrice générale du Canada. Le deuxième volume, *États financiers de l'ADRC*, contient les états financiers vérifiés établis selon la comptabilité d'exercice et des renseignements financiers supplémentaires non vérifiés en vue de rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits. Les dépenses par secteur d'activité présentées dans ce volume sont conformes à la méthode de rapport pour les crédits parlementaires, qui diffère de la méthode de comptabilité d'exercice intégrale qui est utilisée dans les états financiers vérifiés. De plus, à la suite du passage à la comptabilité d'exercice pour tous les revenus, annoncé dans le Budget fédéral de 2003-2004, les montants à recevoir dans ce volume se limitent aux montants qui ont fait l'objet d'une cotisation par l'ADRC, mais qui n'ont pas encore été perçus. Un rapprochement avec les montants déclarés dans les états financiers vérifiés est inclus dans le présent rapport.

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

Stephen Rigby

Table des matières

Rapport annuel de l'ADRC au Parlement 2002-2003

Introduction par le commissaire 1-13

Résumé 1-15

- Introduction 1-15
- Aperçu de l'ADRC 1-17
- Rendement par résultat stratégique 1-22

Rendement par secteur d'activité 1-33

- Services fiscaux 1-34
- Programmes de prestations et autres services 1-52
- Services des douanes 1-65
- Appels 1-78
- Gestion et orientation organisationnelles 1-88

Évaluation par la vérificatrice générale 1-101

Annexes 1-105

- Annexe A – Conseil de direction 1-105
- Annexe B – Structure organisationnelle de l'Agence 1-106
- Annexe C – Résultats attendus par secteur d'activité 1-107
- Annexe D – Établissement de rapports à l'échelle du gouvernement 1-109
- Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service 1-111
- Annexe F – Sites Web clés pour obtenir d'autres renseignements 1-118
- Annexe G – Glossaire 1-119
- Annexe H – Acronymes et Abréviations 1-122

Voir le deuxième volume du Rapport annuel de l'ADRC au Parlement, États financiers 2002-2003.

Introduction par le *commissaire*

L'ADRC assure la promotion de l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous mesurons notre succès à partir de plusieurs résultats très tangibles et très importants aux yeux des Canadiens. Nos frontières sont-elles protégées des terroristes et d'autres menaces à notre sécurité? En faisons-nous suffisamment pour favoriser la croissance économique du Canada? Les Canadiens reçoivent-ils le versement de leurs prestations en temps voulu? Les particuliers et les entreprises ont-ils accès à des processus d'appel impartiaux et en temps opportun? Et, finalement, une question qui nous touche tous : payons-nous notre part équitable de taxes – ni plus ni moins?

En 2002-2003, l'ADRC a continué d'avoir des résultats remarquables qui n'auraient pas été possibles sans le professionnalisme de ses employés et la coopération de ses partenaires et clients. Nous avons travaillé étroitement avec nos collègues de Santé Canada afin de réagir à l'éclosion du Syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Nous avons joint nos efforts à ceux des États-Unis pour mettre en place des programmes douaniers visant à protéger notre société et à accélérer le commerce légitime. Nous avons effectué plus de 99 % de versements de prestations en temps voulu. Nous avons appris à régler beaucoup plus rapidement nos différends. Nous avons aussi apporté plusieurs changements administratifs afin de réduire le risque de demandes de remboursement frauduleuses de la TPS/TVH.

Je suis fier d'annoncer que nous sommes à l'avant-garde des dernières avancées technologiques, des pratiques d'affaires et de gestion et des priorités du gouvernement. Nous appliquons aussi un programme d'innovation dynamique en matière de services, améliorant ainsi la position de leadership de l'ADRC quant au cybergouvernement. Nos clients peuvent produire leurs déclarations par voie électronique ou demander des renseignements sur leurs comptes, partout, pratiquement à tout moment. La réduction du fardeau des déclarations et de l'observation de cette façon ne profite pas seulement aux entreprises et aux particuliers, elle favorise aussi les politiques générales du gouvernement du Canada visant à promouvoir l'innovation en matière de services et à améliorer la productivité globale. Il ne s'agit que de quelques exemples de l'engagement pris par l'ADRC à l'égard de l'amélioration des services offerts aux Canadiens.

Nous ne pouvons que continuer à connaître ce type de succès si les Canadiens ont confiance en l'intégrité de notre organisation. La confiance qu'ont les particuliers et les entreprises dans l'ADRC est une pierre angulaire de l'administration fiscale et douanière du Canada. Nous nous efforçons de maintenir et d'encourager cette confiance – en mettant la priorité sur l'équité, l'honnêteté et le professionnalisme à tous les niveaux de notre organisation. Les dispositions d'équité de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi des douanes,* la *Loi sur la taxe d'accise*, notre processus d'appel indépendant et notre Code de déontologie et de conduite renforcent notre engagement de justice et d'impartialité.

Dans le cadre de l'ensemble des activités de l'ADRC, nous nous efforçons de surmonter les défis et de prendre les mesures importantes nécessaires tout en respectant notre mandat relatif à l'observation. Notre réussite est le résultat des efforts de nos employés ainsi que de la coopération et de la confiance de nos clients et partenaires. Je suis convaincu que l'ADRC est un organisme dynamique prêt à relever les défis du XXI^{e} siècle.

Le commissaire de l'ADRC,

Alan Nymark

Résumé

Introduction

L'ADRC a été établie en 1999 à titre d'agence au sein de la fonction publique et a obtenu plus de pouvoirs et de marge de manœuvre qu'elle n'en disposait auparavant à titre de ministère. Depuis, nous tirons profit de cette souplesse pour être plus efficaces, améliorer le service aux Canadiens et établir des relations plus solides avec nos partenaires, le tout pour nous aider à remplir notre mission ultime de promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Même si nous faisons face à des contraintes financières, nous sommes dans la bonne voie relativement à la réalisation de nos objectifs dans chacun de ces secteurs. Dans les secteurs où notre rendement ne répond pas encore à nos attentes, nous avons un programme d'amélioration du rendement.

Réaliser des gains de rendement sur le plan des opérations

À la fin de notre troisième année, nous sommes dans la bonne voie pour ce qui est de réaliser le potentiel de notre statut particulier d'agence.

Notre passage au statut d'agence a mis en marche un processus de réforme et de renouvellement fondamental visant à réduire les frais généraux et à mieux intégrer la gestion financière et la répartition des ressources à la planification des opérations et à l'établissement des rapports pertinents. Tel qu'indiqué dans une étude entreprise par le Forum des politiques publiques, nous avons réussi à mettre en place les structures et les processus de notre régime de régie qui aide la direction à être plus rapide, mieux informée et plus réceptive au moment de la prise de décisions. Notre processus de renouvellement a également comporté d'importants changements touchant les ressources humaines dans le but de rationaliser les processus d'embauche, de donner aux gestionnaires de plus grands pouvoirs décisionnels et de plus grandes responsabilités, de veiller à ce que les employés aient les compétences et la formation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et d'améliorer les relations de travail. Nos réformes sont fondées sur les principes de la fonction de contrôleur moderne, y compris la planification stratégique, une saine gestion des risques, la transparence et la responsabilisation. Certains éléments du processus sont toujours en évolution, comme l'intégration de l'information financière et non financière pour une meilleure prise de décisions. Dans l'ensemble, toutefois, nous avons fait des progrès considérables au cours de nos trois ans à titre d'agence, et nous sommes dans la bonne voie pour concrétiser la transformation de notre vision de la réforme et du renouvellement fondamental.

Améliorer le service aux Canadiens

Nous avons poursuivi activement un programme de changement afin de suivre le rythme des percées technologiques, des pratiques commerciales et de gestion, des priorités du gouvernement et des nouvelles attentes des Canadiens à l'égard du service. Notre stratégie a été de simplifier et de rationaliser les processus pour les contribuables, les voyageurs et les négociants présentant peu de risques, tout en nous attaquant de façon plus efficace aux secteurs présentant des risques plus élevés. Un élément important de cette stratégie a été l'adoption de nouvelles technologies. En appuyant l'initiative Gouvernement en direct, nous continuons d'être un chef de file pour ce qui est de fournir aux Canadiens des services gouvernementaux électroniques. Nos investissements dans des systèmes et des outils informatisés portent fruits. Par exemple, la popularité croissante de la production des déclarations de revenus par voie électronique donne lieu à un service plus rapide, une exactitude accrue et une plus grande efficience. Même si nous n'avons pas encore atteint notre objectif selon lequel la majorité des déclarations soient produites par voie électronique, la propension est positive. De plus, davantage de Canadiens chaque année tirent profit de notre éventail croissant d'options de libre-service par le biais d'Internet pour obtenir l'information dont ils ont besoin et mettre à jour leurs comptes sans avoir à téléphoner pour obtenir de l'aide. À la frontière, nos programmes de permis et de préautorisation comme CANPASS, NEXUS et EXPRES (le programme des expéditions rapides et sécuritaires) aident à accélérer le passage des voyageurs et des marchandises présentant des risques peu élevés.

Nous avons aussi fait de grands progrès pour ce qui est d'améliorer nos processus de base, notamment dans les domaines de l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques, des déclarations de TPS/TVH, du traitement des déclarations T2 des sociétés et des délais requis pour régler les cas d'appel. Nous avons amélioré notre rendement global par rapport à nos normes de service et à nos objectifs de rendement internes, même si nous ne répondons pas encore aux attentes dans certains domaines.

Établir des partenariats plus solides

Afin de mieux relever les défis exceptionnels que pose la sécurité à la frontière ces dernières années, nous avons élargi nos partenariats avec des ministères et organismes canadiens et américains et d'autres entités internationales. Par exemple, nous avons entrepris des initiatives clés dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/États-Unis afin de mieux assurer la sécurité de nos frontières communes avec les États-Unis et nous avons travaillé avec Santé Canada à l'élaboration de mesures de tri pour combattre la propagation, liée aux déplacements, du SRAS. Nous nous efforçons en même temps de renforcer nos partenariats avec les provinces et territoires en ajoutant de nouveaux programmes, des échanges de données et des arrangements liés au numéro d'entreprise tout en assurant une meilleure reddition de comptes. Les dossiers fédéraux-provinciaux rendent quelque peu plus difficile l'établissement de nouveaux partenariats, et nos progrès ont été moins rapides que prévu. Néanmoins, nous sommes montés au créneau, dans le but d'offrir plus de programmes à nos partenaires au cours des prochaines années, tels de meilleurs arrangements relatifs aux commissions des accidents du travail et l'administration de nouveaux programmes.

Conclusion

En bout de ligne, tous nos efforts sont dictés par l'objectif d'utiliser efficacement nos ressources afin de promouvoir le respect des exigences dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Bien que la plupart des entreprises et des particuliers canadiens se conforment à la loi, il y aura toujours des cas d'inobservation, intentionnelle ou non. Notre approche pour assurer l'observation fait l'équilibre entre l'éducation et les services, d'une part, et l'exécution responsable, d'autre part. À la frontière, nous accordons davantage d'attention aux secteurs présentant des risques élevés ou inconnus alors que nous fournissons un service meilleur et plus rapide aux voyageurs et aux négociants présentant peu de risques. Nous avons beaucoup investi dans les nouvelles technologies pour renforcer notre capacité d'interdire les armes et les marchandises de contrebande. Dans les secteurs de l'impôt et des prestations, nous sommes en mesure de mieux cibler, aux fins de vérification, les cas potentiels d'inobservation en souffrance et nous avons consacré plus de ressources à nos programmes d'observation, ce qui nous a permis d'accroître considérablement les recettes au cours des deux dernières années. De plus, à la lumière du dossier de la fraude en matière de TPS/TVH, nous avons apporté un certain nombre de changements au programme d'inscription à la TPS/TVH dans le but de réduire les risques de demandes frauduleuses. D'après les preuves et les estimations dont nous disposons, nous jugeons que les niveaux d'observation demeurent dans l'ensemble raisonnablement élevés, et nos initiatives dans les domaines des services, des partenariats et des gains de rendement sur le plan des opérations favoriseront un environnement où les niveaux d'observation continueront d'augmenter.

Aperçu de l'ADRC

Notre mission

La mission de l'ADRC consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

À l'ADRC, notre travail touche tous les Canadiens et les millions d'étrangers qui visitent le Canada ou y font des affaires. Nous administrons les lois fiscales et commerciales ainsi que les programmes de prestations qui s'adressent aux particuliers et aux familles et nous réglementons le passage des voyageurs et des expéditions commerciales à la frontière.

Les résultats stratégiques et les résultats escomptés de l'ADRC

Dans le contexte de notre mission, nous avons défini deux résultats stratégiques qui représentent ce que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation. Notre premier résultat stratégique est l'**observation** – que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Ce résultat est guidé par notre vision et nos valeurs, qui comprennent le respect, l'intégrité, la collaboration et le professionnalisme. Les résultats escomptés de nos principaux secteurs d'activité – impôt, douanes, programmes de prestations et appels – contribuent à atteindre ce résultat stratégique.

Notre principal résultat stratégique est l'**observation** favorisée par l'administration **innovatrice** de programmes abordables de grande qualité.

Notre second résultat stratégique est l'**innovation** – que l'ADRC soit un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Nous croyons que grâce à des méthodes modernes et novatrices, nous seront mieux en mesure d'atteindre notre objectif qui consiste à assurer l'observation; de plus, les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ADRC en tant que fournisseur de services clés. Par conséquent, notre programme d'innovation comprend quatre objectifs de changement : la transformation de nos activités principales pour assurer une meilleure prestation des services; le renouvellement et la réforme des ressources humaines; la réforme et le renouvellement administratifs; la gestion transparente axée sur les résultats.

Le tableau 1 illustre le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et de la production de rapports. Il établit un lien entre notre mission et nos résultats stratégiques et harmonise les mesures prises pour atteindre ces résultats avec les besoins de nos groupes de clients et principaux partenaires. Ce Schéma des résultats stratégiques indique aussi nos résultats escomptés et nos résultats attendus par secteur d'activité ainsi que les principaux programmes que nous avons créés en vue de réaliser notre mission.

Afin d'évaluer notre rendement en ce qui concerne l'atteinte des six résultats escomptés stratégiques pour l'innovation et les opérations principales, nous avons établi 25 résultats attendus qui sont conformes à nos buts et objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Sur recommandation du Bureau du vérificateur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor, cette année, nous avons réduit le nombre de résultats attendus de 34 à 25, et ce, tout en continuant de produire des rapports suffisamment compréhensifs. L'Annexe C à la page 1-107 fournit une liste des modifications apportées aux résultats attendus.

Tableau 1 : ADRC – Schéma des résultats stratégiques

Pourquoi nous existons

Mission

Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens

Nos résultats stratégiques

L'observation

Que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières

L'innovation

Que l'ADRC soit un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie

Nos clients et les résultats escomptés

Clients de l'impôt

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

Clients des douanes

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

Bénéficiaires de prestations

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations

Provinces, territoires et autres ministères

L'ADRC représente un fournisseur clé pour les ministères fédéraux ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux

Clients des appels

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

Gestion et orientation organisationnelles

Le rendement de nos services et de nos activités d'entreprise est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices

Nos secteurs d'activité, résultats attendus* et programmes clés

Services fiscaux

7 résultats attendus*

Programmes clés (ressources $2 075 M$)

- Demandes de renseignements des clients
- Déclarations/ Traitement des demandes
- Décisions et interprétations
- Recouvrement des recettes
- Examens / vérifications / enquêtes/ exécution

Services des douanes

5 résultats attendus*

Programmes clés (ressources 661 M$)

- Programmes des voyageurs
- Opérations commerciales
- Validation de l'observation

Programmes de prestations et autres services

4 résultats attendus *

Programmes clés (ressources 205 M$)

- Prestation fiscale canadienne pour enfants/crédit pour la TPS/TVH
- Programmes de prestations et de crédits provinciaux et territoriaux
- Traitement des demandes des commissions des accidents du travail
- Décisions en matière de RPC/AE
- Taxes de vente des Premières Nations

Appels

4 résultats attendus*
Programmes clés (ressources 94 M$)

- Surveillance de l'équité
- Divulgation volontaire
- Règlements de différends

Gestion et orientation organisationnelles

5 résultats attendus*
Programmes clés (ressources 779 M$)

- Fonction de contrôleur moderne/ gestion financière
- Gestion IT
- Gestion des RH

Nos partenaires clés

Ministères fédéraux
DRHC
Finance
Citoyenneté et Immigration
Agriculture
Santé
Justice
TPSGC
GRC

Partenaires provinciaux
MRQ

Autres gouvernements
U.S. Border Services

Autres
OMD
OMC
OCDE
FMI

* Voir Rendement par secteur d'activité ou Annexe C à la page 1-107 pour voir la liste complète des résultats attendus par secteur d'activité.

Nos clients

Dans le cadre de notre mission, qui consiste à assurer la sécurité et le bien-être des Canadiens, nous offrons nos services aux principaux groupes suivants :

Clients des services fiscaux

Nous travaillons avec plus de 29 millions de contribuables, d'entreprises, de fiducies et d'organisations. Comme notre régime fiscal se fonde sur l'autocotisation et l'observation volontaire, l'ADRC doit aider les Canadiens à comprendre et à respecter les règles, à remplir leurs obligations et à recevoir les prestations appropriées. D'autre part, afin que chacun soit traité équitablement, des mesures d'exécution responsables doivent contrebalancer ces activités de facilitation. Le niveau d'observation fiscale au Canada continue d'être élevé. Plus de 90 % de toutes les recettes sont versées à l'ADRC sans qu'elle ait recours à des mesures d'exécution.

Clients des douanes

Même si les douanes ont un lien direct avec plus de 98 millions de voyageurs et quelque 170 000 importateurs commerciaux chaque année, notre clientèle s'étend bien au-delà de la frontière. En plus des négociants (importateurs, exportateurs, courtiers et propriétaires d'entreprise) qui comptent sur nous pour appliquer la législation et la réglementation commerciales de manière uniforme et équitable afin d'appuyer la croissance économique du Canada, notre clientèle comprend les quelque 30 millions de Canadiens qui dépendent de nous pour les protéger contre les menaces externes à leur santé et à leur sécurité.

Bénéficiaires de prestations

Des programmes tels que la prestation fiscale canadienne pour enfants aident plus de 10 millions de contribuables et de familles à revenu faible ou modeste pour augmenter leur revenu familial. D'autres programmes que nous administrons pour le compte des provinces et des territoires permettent également de compléter les revenus des ménages. En s'assurant que les bons montants sont versés aux bonnes personnes à temps, l'ADRC appuie des buts économiques et sociaux importants.

Clients des appels

L'ADRC administre l'un des plus importants processus de règlement des différends du gouvernement du Canada en permettant à ses clients d'exercer leur droit de recours fondamental dans le cadre de leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Plus de 85 000 contribuables et entreprises ont exercé leur droit de recours cette année. Près de 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, TPS/TVH, taxes d'accise et droits de douane étaient en cause. Notre engagement à offrir un système juste et impartial est renforcé par l'Initiative en matière d'équité, des dispositions adoptées au début des années 1990 pour accorder un allégement aux clients dans les circonstances indépendantes de leur volonté, et par le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux contribuables de corriger les erreurs ou les omissions passées.

Provinces, territoires et autres ministères

Avec plus de 60 ententes sur la prestation de programmes conjoints, l'ADRC représente un fournisseur clé pour les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les Premières nations. En tant que premier point de contact pour les personnes et les marchandises qui entrent au Canada, l'ADRC fournit un certain nombre de services à la frontière – comme la perception de la taxe de vente provinciale pour le compte des provinces – au nom d'un grand nombre de ministères et organismes gouvernementaux tels que Citoyenneté et Immigration Canada et Agriculture et Agro-alimentaire Canada. Dans le cadre de nos nombreux autres programmes conjoints, nous travaillons avec les autres organismes d'exécution fédéraux comme la Gendarmerie royale du Canada et d'autres organismes d'application de la loi pour lutter contre le blanchiment d'argent, le financement des activités terroristes, l'évasion fiscale et douanière ou d'autres activités illégales.

Toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, comptent sur l'ADRC pour administrer, établir et percevoir l'impôt provincial et territorial sur le revenu des particuliers. La mise en œuvre réussie de la législation afférente à l'impôt calculé sur le revenu par l'ADRC a donné aux provinces une souplesse accrue concernant leur politique fiscale. L'ADRC administre aussi l'initiative afférente à l'impôt sur le revenu des sociétés pour toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, de l'Alberta et de l'Ontario. En outre, nous continuons de gérer un éventail de programmes de paiements permanents et ponctuels pour le compte des provinces et des territoires.

Grâce à notre statut d'agence et à notre structure de régie, nous sommes bien positionnés pour établir de nouveaux partenariats et servir les Canadiens d'une manière innovatrice et rentable. En administrant davantage de programmes fiscaux et de programmes de prestations et en utilisant nos systèmes pour offrir plus de services pour le compte de nos partenaires, nous pouvons améliorer la qualité du service, éliminer les chevauchements, réduire le fardeau de l'observation et faire épargner de l'argent aux contribuables.

Nos partenaires

Nous comptons sur un éventail d'intermédiaires à tous les niveaux des secteurs public et privé pour servir nos clients. Notre travail est facilité par un fondement législatif solide. Nos lois favorisent l'observation grâce à des dispositions telles l'obligation pour les employeurs de faire des retenues à la source ou l'imposition de pénalités dans les cas d'inobservation. Des partenaires non gouvernementaux, comme les établissements financiers, nous aident en fournissant des services pratiques et accessibles qui permettent aux particuliers et aux entreprises de recevoir et de déposer leurs remboursements, ainsi que d'effectuer leurs paiements d'impôts et de taxes en temps voulu.

Nous comptons de nombreux partenaires gouvernementaux; par exemple les Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, notre mandataire émet des chèques et fait des dépôts directs en notre nom, et nous collaborons avec Citoyenneté et Immigration Canada à la frontière. La GRC ainsi que les services de police provinciaux et municipaux mettent leurs connaissances en matière d'exécution à notre disposition. Nous comptons aussi sur les tribunaux et le système judiciaire du Canada pour trancher les différends qui ne peuvent pas être réglés au moyen de nos processus de recours administratifs. Le Ministère du revenu du Québec nous aide pour la perception de la TPS/TVH, et Il ne s'agit là que de quelques-uns de nos partenaires gouvernementaux – de nombreux autres ministères remplissent d'importantes fonctions qui nous aident dans l'exécution de nos activités quotidiennes.

Nous collaborons également avec des organismes multilatéraux tels que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ainsi qu'avec des gouvernements étrangers pour élaborer des approches communes face aux nouveaux défis, y compris la réglementation du commerce électronique, les paradis fiscaux et la sécurité des échanges commerciaux et des frontières. La collaboration avec nos partenaires étrangers pour améliorer la sécurité et réduire les risques associés aux transactions commerciales accrues de l'économie mondiale continue d'augmenter.

Profil des dépenses

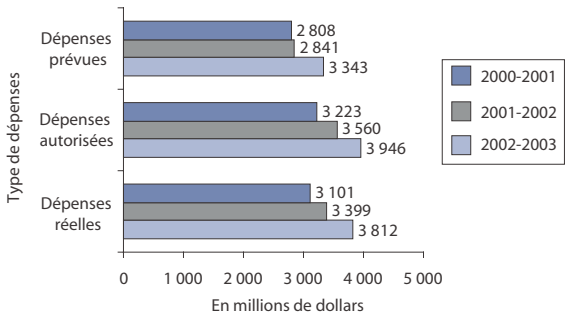
Le Parlement accorde des fonds à l'ADRC sous forme de crédits annuels à l'aide de la méthode de comptabilité de caisse modifiée. Par conséquent, nous avons indiqué les dépenses dans la présente section et dans les sections des secteurs d'activité de la même façon que les crédits.

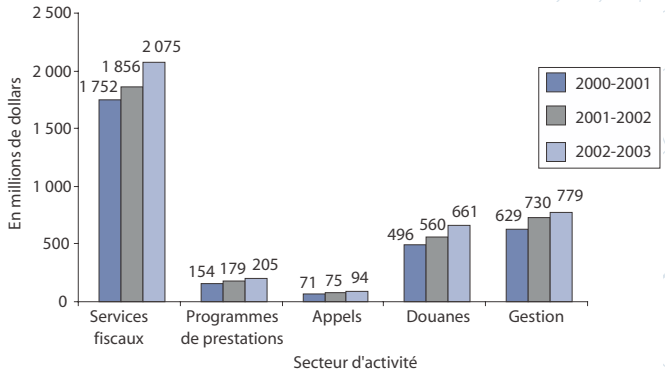
Pour 2002-2003, le Parlement avait approuvé les dépenses d'un montant de 3 363,8 millions de dollars dans le Budget principal des dépenses, comme l'indique notre *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*. Une somme supplémentaire de 602,1 millions de dollars, y compris 168,9 millions de dollars pour le report des fonds non opérationnels inutilisés (tels que le report des projets du plan d'investissement ou des articles liés au plan de gestion des biens), a été approuvée au cours de l'exercice 2002-2003 pour des initiatives qui n'avaient pas été financées antérieurement ou pour de nouvelles initiatives. La plus importante augmentation correspond aux 181,3 millions de dollars affectés aux conventions collectives, suivie des 82,9 millions de dollars approuvés pour les initiatives annoncées dans les budgets fédéraux.

La gestion des dépenses au cours de l'exercice 2002-2003 a représenté un défi particulier, en raison de la charge de travail découlant du resserrement des mesures de sécurité à la frontière. Nous avons géré le manque de fonds opérationnels de 10 millions de dollars pour les douanes et de 7,2 millions de dollars pour les services fiscaux grâce à des gains en efficience généraux et d'autres ajustements apportés au soutien des programmes. En outre, l'ADRC a réaffecté 83,6 millions de dollars au plan

d'investissement en 2002-2003, soit au moyen de sommes reportées de l'exercice 2001-2002 ou de réaffectations générales. Le plan d'investissement, qui vise nos deux résultats stratégiques, appuie les activités telles que le remplacement des technologies et des systèmes opérationnels désuets, l'amélioration des systèmes des ressources humaines et des systèmes administratifs, le renforcement des partenariats avec les organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux et la promotion des options de service innovatrices comme Gouvernement en direct.

Tableau 2 : Dépenses totales de l'ADRC et dépenses par secteur d'activité[1]





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

Les dépenses totales, y compris les 12 millions de dollars affectés au programme de l'allocation pour frais de chauffage, s'élèvent à 3 824,9 millions de dollars, ce qui laisse 141,1 millions de dollars non dépensés en fin d'année, qui peuvent être utilisés par l'ADRC en 2003-2004. Cette non utilisation de fonds est principalement attribuable aux 38 millions de dollars correspondant au report prévu de l'achat d'équipement pour l'initiative de la Sécurité publique et de l'antiterrorisme et aux 70 millions de dollars pour les plans d'investissement et de gestion des biens.

En ce qui concerne les 3,8 milliards de dollars dépensés en 2002-2003, nous avons consacré 3 686,4 millions de dollars à notre principal résultat stratégique qui est l'observation et 138,5 millions de dollars à notre deuxième résultat stratégique qui est l'innovation. Le pourcentage des dépenses par secteur d'activité est similaire à celui de l'année dernière – 54,4 % pour les Services fiscaux, 20,4 % pour la Gestion et l'orientation organisationnelles, 17,3 % pour les Services des douanes, 5,4 % pour les Programmes de prestations et autres services et 2,5 % pour les Appels.

Sur une période de trois ans, les dépenses de l'ADRC ont augmenté de plus de 700 millions de dollars. Les dépenses des Services fiscaux ont augmenté de 323 M$ (tableau 2), principalement à la suite d'un accroissement des dépenses pour combler les lacunes liées à l'intégrité du programme et accroître la tenue d'activités d'observation et de recouvrement. Au cours des trois années, les dépenses des Services des douanes ont augmenté de 165 M$ surtout en raison des fonds alloués aux initiatives telles que la Sécurité publique et l'antiterrorisme, le renforcement de la sécurité à la frontière, NEXUS et CANPASS. Comme le secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles appuie les quatre autres secteurs d'activité, ses dépenses ont augmenté en conséquence de 150 M$ au cours de la même période de trois ans. En outre, comme environ 80 % des dépenses de l'ADRC correspondent aux salaires, les accords des conventions collectives ont eu une incidence sur tous les secteurs d'activité.

Les *États financiers de l'ADRC* renferment des renseignements supplémentaires, y compris les états financiers vérifiés de l'ADRC, préparés en conformité avec les règles comptables du gouvernement du Canada, tant pour les activités de l'ADRC que pour les activités qu'elle administre au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. La méthode de comptabilité d'exercice comporte des ajustements, y compris les services offerts par d'autres ministères, qui ne font pas partie de la méthode de comptabilité de caisse modifiée utilisée pour rendre compte de nos crédits parlementaires alloués. Le rapprochement des dépenses déclarées à l'aide de ces deux méthodes de communication de l'information financière est indiqué dans les *États financiers de l'ADRC*.

Rendement par résultat stratégique

Contexte du rendement : gestion des défis et des risques

À l'ADRC, nous gérons avec vigilance les risques continus tout en maintenant notre capacité de répondre aux faits nouveaux de notre environnement opérationnel sur lesquels nous avons peu de contrôle direct. À cet égard, l'exercice 2002-2003 n'a pas été une exception. Même si les événements internationaux ont contribué à accroître les préoccupations en matière de sécurité, les pressions sur notre assiette fiscale liées à une croissance économique plus lente au pays ont resserré les finances gouvernementales. Le nouveau cadre de gestion intégrée des risques (GIR), combiné à une gestion financière très prudente, a constitué une bonne base de rajustement des priorités de l'Agence à la lumière de ces faits nouveaux. Bien que les ressources affectées à certains programmes aient été moins importantes que prévu initialement en raison de ce rajustement des priorités, nous nous sommes efforcés d'assurer la continuité du service et de maintenir, dans l'ensemble, les niveaux d'observation dans tous nos secteurs d'activité tout en relevant de nouveaux défis.

Risques et défis importants :

- sécurité nationale;
- gestion de l'observation des lois et des règlements;
- relations fédérales-provinciales;
- établissement d'un équilibre entre les priorités.

En raison de l'escalade des tensions au Moyen-Orient et de la menace continue du terrorisme, l'amélioration de la sécurité frontalière est demeurée une priorité tout au long de l'exercice 2002-2003. Nous avons collaboré étroitement avec nos homologues américains pour renforcer la sécurité frontalière en réponse aux alertes de sécurité des niveaux « jaune » et « orange » du gouvernement des États-Unis. Nous avons aussi établi un centre d'urgence des douanes et collaboré avec des fonctionnaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour élaborer et mettre à l'essai des stratégies de gestion de crise qui permettent de composer avec des situations comme des attaques terroristes. En outre, l'ADRC a été l'un des principaux acteurs du groupe de travail sur la sécurité de l'Organisation mondiale des douanes. Pour améliorer notre sécurité interne, nous avons élaboré une stratégie globale de protection civile et une politique de gestion des mesures d'urgence.

L'une de nos préoccupations nationales constantes est la façon dont le marché du travail a changé au cours de la dernière décennie. Plus particulièrement, l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et d'employés contractuels peut poser des risques à l'observation fiscale. Les Canadiens de plus en plus nombreux qui travaillent selon de nouvelles modalités où ils ne sont pas assujetties aux retenues à la source doivent assumer des obligations en matière de comptabilité, de déclaration et de production qui ne leur sont pas familières. Pour les aider à assumer ces responsabilités, nous continuons de personnaliser nos services de renseignements et, dans la mesure du possible, de simplifier les procédures afin de réduire le temps et les coûts financiers liés à l'observation des lois et des règlements.

Au niveau international, l'intégration économique mondiale, la mobilité du capital et de la main-d'œuvre et la croissance du commerce électronique posent un défi mondial aux administrations fiscales. La prolifération des paradis fiscaux, la commercialisation accrue des mécanismes fiscaux abusifs et l'audace manifestée par certaines sociétés multinationales dans l'établissement des prix pour leurs opérations transfrontalières font tous planer une menace potentielle considérable sur l'assiette fiscale. Grâce à nos partenariats établis dans le cadre des conventions fiscales et à notre participation à des organismes internationaux, nous pouvons élaborer des stratégies fiscales internationales et partager l'information et les pratiques exemplaires afin d'atténuer les risques d'inobservation fiscale à l'échelle internationale.

En raison du nombre croissant d'entreprises enregistrées et du roulement élevé d'entreprises dans certains secteurs critiques, les mêmes activités internationales ont fait que l'administration de la taxe sur la valeur ajoutée représente un défi encore plus grand. En particulier, plusieurs pays ont fait état que la fraude afférente à la taxe sur la valeur ajoutée est à la hausse. Le Canada n'échappe pas à cet environnement, et l'année dernière, la TPS a fait l'objet d'une couverture médiatique considérable. Même si des risques de fraude sont associés à tous les impôts et à toutes les taxes, nous consacrons beaucoup d'efforts à atténuer ces risques. Nous cernons avec vigilance les cas de fraude et d'évasion possibles par divers moyens, notamment des postvérifications, des vérifications avant paiement des demandes de remboursement, l'établissement de profils d'inscrits à haut risque, des indices de dénonciateur et des partenariats avec d'autres organismes d'application de la loi. Afin d'aborder les possibilités croissantes de fraude afférente à la TPS, nous améliorons nos revues d'enregistrement afin d'analyser à fond les inscrits aux fins de la TPS à risque élevé en plus d'améliorer nos processus administratifs et de communications. De surcroît et débutant en 2002-2003, alors que nos pratiques d'établissement de rapports répondaient aux exigences de la politique, l'ADRC étoffe la reddition de comptes des pertes dues à la fraude pour toutes les taxes et droits qu'elle administre aux comptes publics du Canada.

De plus, nos programmes d'extension des services visent à lutter contre l'économie clandestine et à accroître l'observation des lois et des règlements à l'échelle nationale et internationale. Ces programmes visent à garantir que les clients nationaux et internationaux de l'ADRC reçoivent des renseignements exacts et de l'aide pour qu'ils puissent comprendre leurs droits et leurs obligations dans le cadre du régime fiscal canadien. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délibérée, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite.

Au cours de l'exercice, l'ADRC a continué d'examiner les possibilités de partenariats élargis avec les provinces et les territoires, et d'élargissement du portefeuille de programmes que nous administrons pour leur compte. Cependant, les relations entre les gouvernements sont complexes. Des questions qui ne relèvent souvent pas de nous peuvent contrarier nos efforts visant à créer de nouveaux partenariats. Néanmoins, nous avons réalisé des progrès graduels en ce qui concerne les programmes et les services que nous administrons et nous avons amélioré notre capacité de collaborer à l'avenir.

Des incidents très médiatisés relatifs à des comportements illicites ou frauduleux dans la fonction publique ont porté atteinte à la façon dont nos valeurs et nos principes d'éthique sont perçus. Comme la plupart des activités de l'ADRC sont fondées sur l'observation volontaire, il est très important que la perception qu'ont les clients de l'ADRC et que leur confiance envers elle soient préservées et protégées. Les comportements illicites, qu'ils soient réels ou perçus, ont le potentiel d'éroder l'observation des lois et des règlements. Pour que nos employés agissent de façon irréprochable dans toutes leurs activités liées à l'Agence et pour que toutes les ressources de celle-ci soient utilisées de façon efficace et conforme aux principes d'éthique, l'ADRC a renforcé l'obligation pour tous ses employés de respecter son *Code de déontologie et de conduite*. Ce code informe les employés sur les normes de conduite qu'ils doivent respecter dans l'exercice de leurs fonctions et permet à l'Agence de s'assurer que la tradition d'intégrité et de professionnalisme est maintenue et améliorée, tout en renforçant son engagement à servir le public.

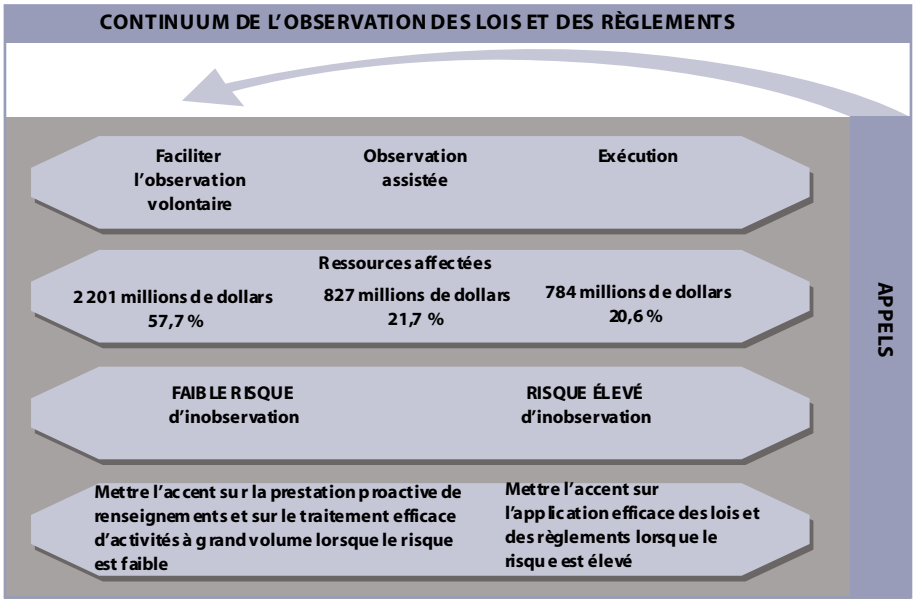
Il n'y a pas de situation où la responsabilité de maintenir un haut niveau de valeurs et d'éthique est plus importante que lorsqu'il s'agit de traiter des renseignements personnels confidentiels de nos clients. L'ADRC prend très au sérieux le droit à la vie privée des citoyens canadiens, de même que son obligation, en vertu de la loi, de protéger la confidentialité des renseignements. La politique de l'ADRC consiste à protéger la confidentialité des renseignements des clients et à gérer ces renseignements conformément aux dispositions législatives sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, aux politiques du gouvernement et de l'ADRC concernant la sécurité et aux diverses dispositions relatives à la confidentialité de la législation administrée par l'ADRC. L'ADRC s'attend à ce que ses employés et ses gestionnaires aient une connaissance approfondie de la protection des renseignements des clients. Les rôles et les responsabilités des employés sont d'ailleurs clairement définies dans notre Politique de gestion des renseignements protégés sur les clients.

Lorsqu'elle planifie l'avenir, l'ADRC se dote des outils nécessaires pour relever les défis et améliorer son efficacité en axant davantage ses activités sur la clientèle. En même temps, nous devons sans cesse maintenir l'équilibre entre nos objectifs d'innovation et le besoin de maintenir des ressources suffisantes pour nos activités essentielles en vue de protéger l'intégrité de nos programmes d'observation.

Gestion du 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, nous avons recours à une combinaison de stratégies axées sur les services et l'adoption de mesures d'exécution responsable, appuyés par la gestion des risques. Nous mettons en œuvre ces stratégies au moyen d'un ensemble complet de programmes, d'activités et d'initiatives qui couvrent la totalité du « continuum de l'observation des lois et des règlements », qui est illustré au tableau 3. Nos efforts de gestion du continuum sont grandement appuyés par la présence d'une solide fondation législative, par la coopération de plus de 1,4 million d'employeurs qui retiennent et versent l'impôt sur le revenu qu'ils déduisent du salaire de leurs employés, par environ deux millions d'entreprises qui versent périodiquement la TPS/TVH, par les entreprises, les voyageurs et les commerçants qui versent d'autres droits et taxes, et par le soutien de nos partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et internationaux.

Tableau 3 : Continuum de l'observation des lois et des règlements



[1] Les dépenses réelles sont présentées après déduction des recettes disponibles (recettes à valoir sur le crédit) et de l'allocation pour frais de chauffage.

Faciliter l'observation volontaire

Compte tenu de l'expérience acquise au fil des ans, nous pouvons affirmer que la plupart des particuliers et des entreprises acceptent de se conformer volontairement à leurs obligations si on leur en donne l'occasion et si on leur donne les bons outils et les bons renseignements. Par conséquent, comme pierre angulaire de notre stratégie d'observation, nous consacrons une partie importante des ressources de l'Agence (57,7 %), aux programmes et aux services qui facilitent l'observation des lois et des règlements. Pour répondre à la montée des attentes des Canadiens, nous avons lancé un certain nombre d'initiatives au cours des récentes années afin d'améliorer l'accessibilité et la rapidité de nos services. Par conséquent, nous offrons plus de renseignements par Internet. Nous avons amélioré l'accessibilité de nos lignes d'aide téléphonique, nous traitons plus rapidement les déclarations T2 des sociétés et nous assurons un processus d'examen accéléré des voyageurs et des marchandises commerciales à faible risque grâce à des programmes de prédédouanement.

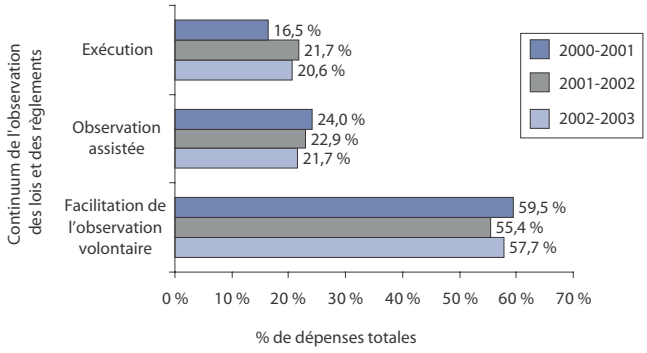
Observation assistée

Notre stratégie, de l'observation des lois et des règlements, s'appuie sur un solide système de contrôles pour que la loi soit bien comprise et respectée. Ces contrôles essentiels permettent à l'ADRC de cibler ses efforts à fort coefficient de ressources sur les secteurs à plus haut risque et de réduire le fardeau de l'observation des lois et des règlements pour les particuliers et les entreprises. Notre système de contrôles comprend des programmes de rapprochement des retenues à la source et des renseignements de même que des examens, des validations et des vérifications visant à susciter l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales, à atténuer les problèmes relatifs au versement insuffisant de l'impôt, des taxes et des droits, et à faciliter la détection précoce des erreurs de déclaration. Collectivement, ces activités « d'observation assistée » comptent pour 21,7 % des ressources de l'ADRC. Au cours des dernières années, nous avons investi des fonds supplémentaires du gouvernement du Canada dans nos programmes d'observation et dans notre gestion des comptes clients. Même si nous n'avons pas encore réalisé tous nos objectifs de vérification améliorée, nous avons réussi à renverser la tendance à la baisse dans les taux de vérification. Ces taux de vérification plus élevés et divers perfectionnements de nos systèmes d'évaluation des risques ont accru l'incidence fiscale globale de nos programmes d'observation, qui dépassent maintenant les niveaux ciblés.

Exécution

Environ 20,6 % des ressources de l'ADRC sont consacrées aux activités d'exécution, comme les enquêtes, les saisies, les arrestations, les détentions, les poursuites et les recouvrements. Ces mesures visent les cas où nous jugeons que le risque d'inobservation est élevé ou que les conséquences possibles sont graves. Nous avons enrichi nos programmes de détection des fraudes relatives à la TPS/TVH, aux douanes et à l'impôt sur le revenu au cours des récentes années, et le nombre de renvois que nous faisons chaque année au ministère de la Justice pour que celui-ci intente des poursuites continue d'augmenter. Pour renforcer davantage la sécurité frontalière, nous avons investi massivement dans les nouvelles technologies qui améliorent notre capacité d'interdire l'entrée des armes et de réprimer la contrebande. Nous avons également fait de nouveaux investissements dans notre programme des recouvrements pour réduire le nombre croissant de créances et l'ancienneté des comptes clients. Nous avons respecté nos engagements envers le gouvernement liés à ces investissements et nous avons ralenti l'augmentation des arriérés, une tendance de longue date.

Tableau 4 : Ressources affectées au continuum de l'observation des lois et des règlements



Appels

Un système de règlement des différends visant à offrir des recours équitables et impartiaux sous-tend le continuum de l'observation des lois et des règlements. Les dispositions d'équité de la *Loi de l'impôt sur le revenu,* la *Loi des douanes* et la *Loi sur la taxe d'accise* donnent à l'ADRC la souplesse voulue pour aider les clients qui, en raison de circonstances atténuantes, ne peuvent pas remplir leurs obligations de payer des impôts ou des droits. Les dispositions en matière d'équité nous accordent, dans certaines situations, un pouvoir discrétionnaire. Nous pouvons ainsi : annuler et révoquer des pénalités et des intérêts; accepter des choix tardifs, modifiés ou révoqués (impôt sur le revenu seulement); émettre des remboursements d'impôt sur le revenu, au-delà de la période normale de trois ans (seulement pour les particuliers et des fiducies testamentaires).

Grâce à notre régime des appels, les contribuables qui contestent les décisions de l'ADRC disposent d'une méthode simple et économique d'interjeter appel. Nous avons réalisé des progrès dans la réduction de la durée de traitement des appels des clients et nous avons dépassé les objectifs de notre programme. Cependant, il nous faut encore consentir d'autres efforts pour réduire l'inventaire des cas.

Notre rendement global

En 2002-2003, l'ADRC a atteint ses deux résultats stratégiques : l'observation des lois et des règlements et l'innovation. Nous avons donné suite à la plupart de nos engagements établis dans notre *Plan d'entreprise* et, dans l'ensemble, nous avons atteint les résultats attendus et prévus pour chacun de nos secteurs d'activité. Nous avons réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre des plans d'amélioration du rendement pour chaque secteur d'activité afin de combler les lacunes en matière de rendement qui avaient été cernées dans le *Rapport annuel* de l'année dernière. Cependant, dans certains cas, nous avons eu de la difficulté à prendre des mesures correctives en raison de la nécessité de déployer des ressources pour contrer les risques et pour maintenir l'intégrité de nos programmes essentiels. Les tableaux 5 et 6 fournissent plus de renseignements sur le rendement de l'ADRC par rapport à ces deux résultats stratégiques.

En 2002-2003, l'ADRC a atteint ses deux résultats stratégiques, l'observation des lois et des règlements et l'innovation, et elle a donné suite aux principaux engagements qu'elle avait pris dans son Plan d'entreprise.

Évaluation de l'observation des lois et des règlements

En ce qui a trait à notre rendement par rapport au premier résultat stratégique, nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés aujourd'hui au Canada. Environ 94 % des recettes totales qui sont versées à l'ADRC sont déclarées et payées sans activité de vérification ou de recouvrement. En outre, comme le montre le tableau 4, nous constatons que l'observation des lois et des règlements est raisonnablement élevée pour chacun des cinq indicateurs de l'observation que sont la production de déclarations, l'inscription, les opérations frontalières, les versements et les déclarations. Bon nombre de nos mesures ont connu des améliorations cette année, même si l'observation des obligations en matière de production de déclarations et de versement par les sociétés semble avoir quelque peu décliné. Même s'il faut s'attendre à un certain écart d'une année à l'autre, nous continuons de surveiller les tendances en matière d'observation et de prendre des mesures, s'il y a lieu.

Nous avons élargi nos indicateurs cette année pour qu'ils comportent des mesures de l'observation des obligations en matière de production de déclarations et de versement pour les quelque 1,4 million d'employeurs qui perçoivent et versent des retenues à la source pour environ 18,5 millions de particuliers représentant 84,6 % des dépôts en espèce au Trésor sur le revenu des particuliers. Les résultats indiquent que la vaste majorité des employeurs produisent leurs feuillets de renseignements T4 sans intervention de l'ADRC et que plus de 90 % des employeurs font des versements à temps. Nous ne connaissons aucune méthode fiable et exacte d'estimation du niveau général d'observation en matière de déclaration. Notre évaluation de l'observation en matière de déclaration est donc plus qualitative et s'appuie sur les renseignements qui proviennent de nos programmes d'observation et d'autres mesures indirectes. D'après notre expérience, les éléments de preuve disponibles et les estimations, nous jugeons que, même si l'inobservation en matière de déclaration est sûrement importante, elle demeure, comme dans les années antérieures, à des niveaux relativement faibles, comparativement à d'autres pays. Une bonne partie de notre assurance découle de notre système de contrôles exhaustif décrit à la rubrique « Observation assistée », qui favorise l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales et facilite la détection précoce des erreurs en matière de déclaration. Par suite de l'évolution de notre cadre de mesure du rendement et de notre plan d'amélioration de l'observation des lois et des règlements, nous prévoyons qu'un ensemble plus complet d'indicateurs de l'observation orientera notre évaluation.

Tableau 5 : Énoncé des résultats stratégiques – Observation des lois et des règlements

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

Résultats réels pour 2002-2003 : Dans l'ensemble, les niveaux d'observation des lois et des règlements continuent d'être élevés comparativement à l'exercice 2001-2002 et comme le démontre en outre notre rendement par rapport aux résultats attendus pour nos secteurs d'activité.

	Évaluation du rendement	Qualité des données
2002-2003	**Atteint**	**Raisonnable**
2001-2002	Atteint	Raisonnable

Démontrés par :

	Page
• **Observation en matière de production de déclarations** – Selon notre plus récente analyse, la plupart des Canadiens (de 18 ans et plus) produisent leur déclaration de revenus à temps, sans intervention directe de l'ADRC. Par exemple, nous estimons 94,3 % de tous les Canadiens (de 18 ans et plus) produisent une déclaration de revenus des particuliers à temps, une hausse par rapport au pourcentage estimatif de 93,9 % pour l'année précédente. En outre, 87,2 % de toutes les entreprises constituées en sociétés qui sont imposables ont produit leur déclaration de revenus à temps, un pourcentage quelque peu à la baisse par rapport au pourcentage estimatif révisé de 88,9 % de l'année précédente. De plus, 91,6 % de toutes les entreprises canadiennes (excluant celles du Québec) inscrites auprès de l'ADRC ont produit à temps leurs déclarations de TPS/TVH[1], une hausse par rapport au pourcentage de 90,3 % de l'année précédente. Une nouvelle mesure de l'observation en matière de production des déclarations des employeurs indique que 96,4 % des employeurs ont produit leurs déclarations T4 sans intervention directe de l'ADRC au cours de chacune des deux années précédentes.	1-44
• **Observation en matière d'inscription** – Un pourcentage estimatif de 84,6 % de toutes les entreprises canadiennes (y compris celles du Québec), se sont inscrites à la TPS/TVH[1], une hausse par rapport au pourcentage de 83,2 % de l'année précédente. Ce pourcentage représente un niveau raisonnablement élevé d'observation en matière d'inscription, si l'on tient compte du fait que bon nombre d'entreprises ne sont pas tenues de participer.	1-44
• **Observation à l'égard des opérations frontalières** – Dans l'ensemble, l'observation des exigences frontalières est demeurée stable, à des niveaux raisonnablement élevés au cours des trois dernières années, soit plus de 90 % en moyenne pour tous les modes d'entrée au Canada. De façon semblable, une étude interne semble indiquer que le niveau d'observation est raisonnablement élevé (bien au-dessus de 90 % selon une analyse plus poussée des données de 2000-2001) en ce qui concerne les exigences en matière de droits dans le milieu du commerce; cependant, l'analyse révèle certains problèmes liés à la bonne classification de certaines marchandises. Nous prévoyons que notre nouveau Régime de sanctions administratives pécuniaires aidera, au fil du temps, à promouvoir l'observation des lois et des règlements.	1-70 1-71
• **Observation en matière de versement** – Parmi tous les déclarants particuliers, 93,1 % ont payé en temps voulu l'impôt déclaré (comparativement à 90,3 % l'année précédente). Même si un nombre considérable de sociétés n'ont pas payé le montant de leur solde à la date d'échéance, plus de 93 % du total de l'impôt sur le revenu déclaré est payé à temps (comparativement à un pourcentage révisé de 95 % l'année précédente). Environ 2,5 millions d'entreprises[1] (incluant celles du Québec) ont perçu plus de 66 milliards de dollars de TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services et elles ont remis à l'ADRC le montant net qui était exigible. Une nouvelle mesure de l'observation en matière de versement indique que 90,1 % des employeurs ont envoyé les retenues à la source au nom de leurs employés sans intervention de l'ADRC, une légère hausse par rapport au pourcentage de 89,9 % de l'année précédente.	1-37
• **Observation en matière de déclaration** – L'inobservation des exigences en matière de déclaration prend plusieurs formes, allant des erreurs et des omissions non intentionnelles de déclaration à la contrebande et à l'évasion fiscale délibérée. Plutôt que de tenter d'estimer le niveau général d'inobservation en matière de déclaration, par exemple en « écarts fiscaux » ou en montant total de la contrebande, nous nous appuyons sur les renseignements qui proviennent de nos programmes d'observation et d'autres mesures indirectes pour effectuer une évaluation qualitative. D'après notre expérience, les éléments de preuve disponibles et les estimations, nous jugeons que, même si l'inobservation est importante, elle demeure à un niveau relativement faible, tout comme dans les années antérieures et comparativement aux d'autres pays de l'OCDE. Une bonne partie de notre assurance découle d'un solide système de contrôles qui favorise l'exactitude de la déclaration des revenus et des données commerciales, et qui facilite la détection précoce des erreurs de déclaration.	1-43 1-45

1. Les entreprises au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC et lui verse le montant net exigible.

Innovation

Durant les trois dernières années, l'ADRC a réalisé des progrès considérables dans son ambitieux programme d'innovation qui vise à lui permettre de profiter pleinement de tous les avantages de son statut d'agence et de devenir une organisation de services de pointe. Notre programme est axé sur quatre objectifs de changement :

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

Notre principal objectif, la transformation de nos activités, consiste essentiellement à offrir le meilleur service possible aux Canadiens. Les trois derniers objectifs visent à renforcer nos capacités internes de donner suite à cet engagement envers le service.

Transformation des activités

Nos deux principales initiatives visant à transformer nos activités essentielles sont le Plan d'action des douanes (PAD) et l'initiative Orientations futures. Pour mieux relever les défis extraordinaires qui se sont posés au cours des récentes années à la sécurité frontalière, nous avons accéléré la mise en œuvre du PAD grâce à d'importants investissements dans des outils et dans la technologie de pointe pour nous permettre d'interdire l'entrée des armes et de réprimer la contrebande. Nous avons également élargi nos partenariats avec des ministères et des organismes canadiens et américains, ainsi que d'autres ministères et organismes de pays étrangers. Par exemple, nous avons mis en œuvre les principaux éléments de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/É.-U., pour mieux protéger nos frontières conjointes avec les É.-U., et nous avons collaboré avec Santé Canada pour élaborer des mesures de dépistage afin de lutter contre la propagation du SRAS liée aux déplacements. Simultanément, nous nous sommes efforcés d'accélérer la libre circulation des marchandises et des voyageurs à faible risque grâce à divers programmes nouveaux de permis et d'approbation préalable, comme CANPASS, NEXUS et les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES).

Durant les trois dernières années, l'ADRC a réalisé ses attentes et est sur la bonne voie pour réaliser son ambitieux programme quinquennal d'innovation.

Depuis le lancement de notre initiative Orientations futures en avril 2001, nous avons collaboré avec chacun de nos principaux groupes de clients pour cerner et mettre en œuvre les éléments essentiels à la réalisation de notre objectif de devenir une organisation de service de pointe. Un élément important dans notre stratégie a été d'investir massivement dans les nouvelles technologies, afin de soutenir un grand nombre de services électroniques. Au moyen de ce processus, nous avons assuré la prestation de services électroniques du gouvernement aux Canadiens et nous sommes à l'avant-garde de l'initiative Gouvernement en direct. Nos investissements dans des systèmes et outils automatisés commencent déjà à porter fruit. Par exemple, la popularité croissante de la transmission électronique des déclarations donne lieu à un service plus rapide, à une meilleure exactitude et à une plus grande efficacité. Bien que nous n'ayons pas encore atteint notre objectif de voir la majorité des déclarations transmises par voie électronique, nous sommes en bonne voie de le réaliser. Chaque année, davantage de Canadiens profitent de l'éventail croissant d'options libre-service que nous offrons par Internet afin d'obtenir les renseignements dont ils ont besoin et pour tenir à jour leurs comptes sans avoir à demander de l'aide.

Le renforcement et l'amélioration de nos relations avec les provinces et les territoires grâce à une approche de responsabilisation axée sur la clientèle ont été au premier rang de nos priorités. Notre objectif consiste à réduire les chevauchements en recherchant des occasions d'offrir, pour le compte de nos partenaires, davantage de services, ce qui réduit les coûts administratifs de l'ensemble du gouvernement pour les contribuables, allège le fardeau de l'observation et assure la prestation de hauts niveaux de service. Au cours des dernières années, nous avons élaboré un certain nombre de nouveaux programmes de prestations provinciaux et territoriaux ponctuels et continus, élargi nos accords de transfert et d'échange de données, participé à de nouveaux partenariats concernant le numéro d'entreprise, et amélioré notre obligation de rendre compte grâce à des cadres de gestion des services. Le climat actuel des relations fédérales, provinciales et territoriales, est influencé par bon nombre de questions litigieuses indépendantes de notre volonté. Par conséquent, nous avons accompli des progrès plus lents que prévu l'année dernière. Néanmoins, nous montons au créneau pour offrir, dans les années à venir, un plus grand nombre de services à nos partenaires, comme l'expansion de nos partenariats avec des commissions des accidents du travail et l'administration d'autres programmes fiscaux importants.

Dans l'ensemble, notre stratégie en matière de service semble être efficace. Par exemple, les résultats du sondage lié au projet *Les citoyens d'abord* de 2002[1] indiquent que la cote de qualité de notre service dans le domaine de l'impôt sur le revenu s'est accrue de quatre points, passant de 55 en 2000 à 59 en 2002. Les résultats du sondage *Les Citoyens d'abord* afférents aux prestations de service envers les canadiens, sont généralement conformes aux années antérieures. En outre, les résultats des sondages annuels de l'ADRC[1] indiquent qu'un plus grand nombre de Canadiens jugent que l'ADRC fait un bon ou un très bon travail (64 % en 2002 et 68 % en 2001), une hausse par rapport au taux de 61 % en 2000. De plus, dans le sondage annuel, les canadiens ont évalué le travail de l'ADRC comme étant bon ou très bon; dans l'ensemble, ces résultats concordent aux années antérieures. Nous continuerons de surveiller les tendances au cours des prochaines années afin de confirmer que les clients continuent d'être satisfaits des améliorations que nous avons apportées à notre service.

Réforme et renouvellement des ressources humaines

Dans toute organisation de service, les employés sont les ressources les plus importantes. La mise en œuvre de la plupart de nos initiatives d'innovation dans le domaine des ressources humaines est soit terminée soit dans les délais. Il n'y a pas de retard dans le processus de réforme et de renouvellement des ressources humaines, qui vise à individualiser nos processus de classification, de dotation, d'établissement des compétences et de rémunération pour qu'ils répondent à nos besoins opérationnels essentiels. Nous accomplissons des progrès dans la rationalisation des procédures de dotation; nous conférons un plus grand pouvoir de prise de décisions aux gestionnaires, nous fournissons à la majorité de nos employés des plans de formation personnalisés et nous franchissons les principales étapes de l'élaboration d'un modèle de prestation des services de rémunération. Tout bien considéré, la mise en œuvre de notre stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines se déroule comme prévu.

Réforme et renouvellement administratifs

Nous nous efforçons de rationaliser nos processus, nos politiques et nos systèmes administratifs pour augmenter notre productivité, réaliser des économies et améliorer les pratiques non efficientes. Dans l'ensemble, nous avons accompli des progrès importants et nous avons achevé environ 70 % de toutes les initiatives de réforme et de renouvellement administratifs. Grâce à ces initiatives, nous estimons avoir réalisé des économies de 8,4 millions de dollars cette année, et les économies totales pour les quatre prochaines années se chiffreront à environ 53 millions de dollars.

Gestion transparente axée sur les résultats

Notre programme d'innovation est fondé sur le principe de la fonction de contrôleur moderne, notamment la planification stratégique, la bonne gestion des risques, les transparence et l'obligation de rendre compte. En 2002-2003, nous avons élaboré un système plus structuré d'établissement trimestriel du budget et des rapports sur les dépenses, qui améliorera la gestion des risques et le contrôle. Conforme au budget fédéral de 2002-2003, nous avons mis en œuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales. Nous avons mené à bonne fin un projet pilote de comptabilité par activité comme moyen d'améliorer la gestion stratégique des coûts. Même si les progrès accomplis vers l'intégration des rapports financiers et non financiers n'ont pas été aussi rapides que nous l'avions prévu, la première version du système de fiche d'évaluation équilibrée (FEE) automatisée a été offert, en février 2003, à un groupe choisi de planificateurs et d'analystes de l'Agence. À mesure que nous nous rapprochons de 2005, la FEE deviendra un outil indispensable qui nous aidera à comprendre les facteurs déterminants de bons indicateurs de rendement. Nous serons alors en mesure de soutenir plus efficacement les décisions et les investissements stratégiques. Nous avons également accompli des progrès importants dans la planification et l'obligation de rendre compte grâce à notre *Plan d'entreprise* amélioré, qui définit plus clairement les résultats attendus, et à notre *Rapport annuel*, qui présente notre rendement de façon innovatrice, axée sur les résultats.

Le tableau 6 expose les faits saillants de notre rendement à l'appui de notre résultat stratégique de l'innovation.

1. Le sondage « Les contribuables canadiens et l'ADRC, 2002 » a été mené par une société de recherche en marketing suivant les mêmes méthodes que celles qui sont utilisées pour un sondage d'opinion publique typique. Comme plusieurs de ces sondages, le taux de réponse est extrêmement bas (13 %). Bien que cette méthode puisse fournir des conclusions d'intérêt, le lecteur doit savoir que les résultats du sondage sont très susceptibles d'être soit sousestimés soit surestimés. Le taux de réponse de ce sondage est semblable au sondage « Les citoyens d'abord » mené dans l'ensemble du gouvernement (14 %); toutefois les sondages précédents de l'ADRC ont eu des taux de réponses plus élevés.

Tableau 6 : Énoncé de résultat stratégiques – Innovation

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

	Évaluation du rendement	Fiabilité des données
2002-2003	**Atteint**	**Raisonnable**
2001-2002	Atteint	Raisonnable

Résultats réels pour 2002-2003 : Nous avons atteint les objectifs fixés pour la troisième année du plan quinquennal d'exploitation des possibilités qu'offre le statut d'agence pour la prestation de services axés sur la clientèle.

Démontrés par :	**Page Ref.**
• **Transformation des activités**	
– **Satisfaction des clients** – D'après le sondage *Les citoyens d'abord*[1], la proportion des clients satisfaits de la qualité de nos services dans le domaine de l'impôt sur le revenu a gagné quatre points depuis 2000, passant de 55 à 59 sur une échelle de 100 points. En outre, notre sondage annuel 2002[1] révèle que la plupart des Canadiens (64 %, contre 61 % en 2000) ont l'impression que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans l'ensemble. Une proportion encore plus grande des répondants (68 %) a exprimé cette opinion l'an dernier, ce qui pourrait être attribuable à l'appui dont jouissait le gouvernement immédiatement après le 11 septembre 2001.	1-110
– **Normes de service** – Bien que nos objectifs les plus importants en ce qui a trait aux normes de service aient été atteints ou en grande partie atteints, nous reconnaissons que nous devons améliorer la façon dont nous contrôlons l'application des normes et dont nous en rendons compte, surtout dans le secteur des douanes. En outre, six nouvelles normes de service ont été établies.	1-111
– **Innovation dans les services** – Nos initiatives dans le domaine du commerce électronique et du Gouvernement en direct comprenaient la mise à l'essai de nouvelles options pour la transmission électronique des déclarations et l'expansion des options de libre-service aux fins de la gestion de l'information et des comptes dans le but de réduire le nombre des demandes téléphoniques des clients. Dans la plupart des provinces et des territoires, le taux de transmission électronique des déclarations T1 est très près de notre objectif, qui était de 50 %.	1-40 1-49
– **Plan d'action des douanes** – Nous avons beaucoup investi dans des outils et des techniques de pointe pour mieux contrôler les armes et la contrebande. Nous avons aussi consolidé notre partenariat avec les États-Unis dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente afin de mieux défendre nos frontières partagées, tout en prenant les mesures nécessaires pour accélérer la circulation des marchandises et des voyageurs présentant peu de risques, au moyen de programmes nouveaux ou améliorés tels que CANPASS, NEXUS et les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES), fondés sur la délivrance de permis et l'approbation préalable.	1-74
– **Partenariats** – Les efforts déployés pour conclure de nouvelles ententes de partenariat avec les provinces et les territoires ont mené à la signature de plusieurs nouveaux accords sur le nouveau numéro d'entreprise et des ententes-cadres de gestion des services et à la conclusion d'une entente relative à l'exécution d'un nouveau programme provincial de remboursement aux contribuables.	1-60
• **Réforme et renouvellement des ressources humaines** – La plupart de nos initiatives innovatrices touchant les ressources humaines (RH) sont terminées ou avancent comme prévu. Il n'y a pas de retard dans les travaux entrepris pour rationaliser les procédures de dotation, donner plus de latitude aux gestionnaires et établir des plans de formation personnalisés pour la plupart des employés. En outre, des étapes clés du projet d'élaboration d'un modèle de prestation des services de rémunération ont été franchies.	1-95
• **Réforme et renouvellement administratifs** – Nous avons réussi à terminer près de 70 % des initiatives de rationalisation des processus, des politiques et des systèmes administratifs ayant pour but d'accroître la productivité, de réaliser des économies et de réduire le nombre des pratiques bureaucratiques non efficientes. Grâce à ces initiatives, nous estimons avoir épargné 8,4 millions de dollars cette année et nous prévoyons réaliser des économies totalisant près de 53 millions de dollars au cours des quatre prochaines années.	1-92
• **Gestion transparente axée sur les résultats** – Nous avons établi une meilleure structure pour les budgets trimestriels et la déclaration des dépenses, ce qui devrait permettre d'améliorer la gestion des risques et le contrôle budgétaire. Nous avons réussi à mettre en œuvre un projet pilote de comptabilité par activité pour améliorer la gestion stratégique des coûts. Même si le projet d'intégration des rapports financiers et non financiers est en retard, on a diffusé en février 2003 la première version du système automatisé de la Fiche d'évaluation équilibrés (FEE) devant certains des planificateurs et analystes de l'organisation.	1-92

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ces sondages.

Priorités pour l'amélioration du rendement

Nous avons réussi à respecter la plupart des engagements du *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* pour l'exercice en cours. Cependant, il y a eu des secteurs où notre rendement a été inférieur à nos attentes dans certains cas. Nous accorderons la priorité aux secteurs visés dans notre plan d'amélioration. Douze secteurs d'amélioration avaient été ciblés dans le Rapport annuel de l'an dernier. Malgré les progrès réalisés au fil des ans dans chacun de ces secteurs, ceux-ci demeurent sur la liste, soit parce que les objectifs de l'année n'ont pas été pleinement atteints, soit parce qu'ils s'inscrivent dans un plan d'amélioration pluriannuel. En outre, afin d'aider l'ADRC à atteindre son objectif ultime en ce qui concerne le contrôle général de l'équité au sein de l'Agence et à consolider sa position à cet égard, un nouveau secteur d'amélioration a été ciblé.

Secteurs d'amélioration ciblés l'an dernier	Situation actuelle	Priorités pour l'amélioration en 2003-2004[1]
Améliorer la mesure du rendement de l'ADRC	☑ Même si la mise en œuvre de la Fiche d'évaluation équilibrée (FEE) est encore en retard, un pas important a été franchi lors de la diffusion en février 2003 de la première version d'un système automatisé de la FEE et d'un rapport pour la surveillance du rendement en cours d'exercice.	Terminer l'automatisation générale de la FEE et intégrer des objectifs de rendement précis au cadre de mesure du rendement.
Améliorer le rendement par rapport aux normes de service	☑ Six nouvelles normes de service ont été établies, et les objectifs liés à la plupart de celles qui existaient déjà ont été atteints ou en grande partie atteints. Toutefois, nous reconnaissons que nous devons améliorer la façon dont nous contrôlons les résultats par rapport à ces normes et dont nous en rendons compte.	Appliquer les normes de service des douanes et des services fiscaux se rapportant aux appels téléphoniques et améliorer le contrôle des résultats par rapport à ces normes, le cas échéant.
Atteindre l'objectif lié au niveau de la dette fiscale	☑ Nous avons respecté l'engagement envers le gouvernement du Canada se rapportant au recouvrement des recettes, nous avons réduit le nombre des comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans dans les bureaux des services fiscaux et nous avons réduit l'écart entre l'arrivage des nouvelles dettes et la production.	Élaborer d'autres stratégies de gestion de la dette fiscale, en tenant compte de facteurs tels que le niveau de tolérance face aux comptes douteux et aux comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.
Améliorer les programmes visant à renforcer l'observation fiscale	☑ Nous avons terminé les consultations internes sur le cadre de mesure de l'observation, et environ 150 indicateurs ont été relevés.	Établir des mesures et des des taux d'observation et de l'efficacité de la sélection fondée sur les résultats du Programme de vérifications aléatoires, et en faire état.
Améliorer la rapidité de traitement des différends	☑ Nous avons réduit considérablement les délais d'exécution dans le traitement des différends, et les objectifs fixés ont été atteints dans la plupart des secteurs de programme.	Atteindre nos objectifs en ce qui concerne les délais et réduire le nombre des dossiers non traitables en apportant les améliorations recommandées.
Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques	☑ Nous avons atteint les objectifs d'accessibilité fixés pour les services fiscaux et les demandes de renseignements sur la PFCE, mais nous n'avons pas atteint nos objectifs afférents aux demandes téléphoniques relatives au crédit pour la TPS/TVH	Poursuivre les efforts axés sur l'accessibilité des services téléphoniques relatifs au crédit pour la TPS/TVH et étudier d'autres modes de prestation de services qui permettraient de fournir les renseignements demandés à cet égard.
Améliorer l'observation à la frontière, y compris le renforcement de la gestion des risques et de la mesure du rendement	☑ Nous avons respecté la plupart de nos engagements découlant du Plan d'action des douanes et du Plan Manley-Ridge. En outre, la plupart des lacunes relevées dans la mesure de l'observation ont été corrigées, et le Plan d'amélioration de l'observation avance comme prévu.	Élaborer une stratégie d'évaluation de l'incidence du Régime des sanctions administratives pécuniaires (RSAP) sur l'observation des lois et des règlements à la frontière et sur la conformité aux politiques commerciales. Établir davantage des mesures de l'observation de ces politiques.
Améliorer l'infrastructure en technologie de l'information (IT)	✓ D'excellents progrès ont été réalisés en ce qui a trait aux engagements du Plan d'entreprise relatifs à la TI pour l'exercice 2002-2003.	

Secteurs d'amélioration ciblés l'an dernier	Situation actuelle	Priorités pour l'amélioration en 2003-2004 [1]
Réagir efficacement aux défis que présentent les ressources humaines	☑ Bon nombre des 14 initiatives mentionnées dans la stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines ont été mises en place. Il y a des retards dans la mise en œuvre du processus de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences et du processus de préqualification pour la dotation. Un nouveau modèle de prestation des services de rémunération a été élaboré et approuvé.	Accélérer la mise en œuvre du processus de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences et du processus de préqualification pour la dotation.
Améliorer les sondages sur la satisfaction de la clientèle	☑ Nous avons évalué le niveau de satisfaction de nos clients d'après les sondages des trois dernières années. Cette année, un sondage auprès des organismes de bienfaisance a été effectué.	Procéder à un sondage élargi et intégré sur la satisfaction y compris des sondages pour d'autres groupes clients clés et faire rapport des résultats d'ici 2004.
Améliorer la fonction moderne de contrôleur	☑ Nous avons entrepris notre évaluation de la capacité de l'Agence en ce qui a trait à la fonction de contrôleur moderne et nous avons établi un plan d'action à cet égard.	Achever l'initiative du contrôleur moderne incluant l'élaboration des produits de communication et des programmes d'apprentissage.
Moderniser les pratiques et les systèmes financiers	☑ De nouvelles applications et de nouveaux processus ont été mis en œuvre (phase II de la SIF) à l'appui de la comptabilité d'exercice, et les premiers états financiers de l'ADRC fondés sur cette comptabilité ont été présentés en 2002-2003.	Améliorer la SIF et poursuivre les travaux liés au système de comptabilité par activité au-delà du stade expérimental, afin de relier plus étroitement les ressources aux activités et aux résultats.
Nouveaux secteurs d'amélioration		
Améliorer le contrôle des demandes relatives à l'équité	L'examen du registre d'équité a mené à la formulation d'un certain nombre de recommandations.	Poursuivre l'application des recommandations découlant de l'examen du registre d'équité pour que les modifications nécessaires soient apportées d'ici 2005.

1. Ces priorités s'ajoutent aux engagements triennaux mentionnés dans le *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*. Des stratégies particulières pour le règlement des problèmes signalés seront élaborées et présentées dans les plans à venir.

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté ✕ Délai non respecté

Rendement par secteur d'activité

L'aperçu de notre rendement donné dans les sections précédentes du présent document constitue une synthèse de notre rendement dans l'ensemble des secteurs d'activité à l'appui de nos deux résultats stratégiques. La section qui suit traite plus en détail des résultats que nous avons atteints dans chacun de nos secteurs d'activité. Comme il est expliqué dans le tableau ci-dessous, le travail dans chaque secteur d'activité est aligné sur des résultats escomptés spécifiques.

Les secteurs d'activité de l'ADRC et les résultats escomptés pertinents	
Services fiscaux	Les Canadiens paient leur juste part[1] d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée
Programmes de prestations et autres services	Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit[2] Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services
Services des douanes	La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales
Appels	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours
Gestion et orientation organisationnelles	Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

1. Juste part – conformément aux textes législatifs régissant l'impôt sur le revenu appliqués par l'ADRC.
2. Les bénéfices auxquels ils ont droit – seuls les bénéficiaires admissibles reçoivent des prestations et des crédits, et les montants qu'ils reçoivent sont exacts, conformément aux textes législatifs.

Notre rendement par secteur d'activité pour ce qui est d'atteindre ces résultats escomptés est évalué selon notre réussite en matière de réalisation d'un ou de plusieurs résultats attendus, en utilisant le même système d'évaluation que pour notre rendement général par rapport aux résultats stratégiques. Nous attribuons une note à notre rendement selon que nous avons atteint, en grande partie atteint ou non atteint nos résultats attendus. Pour chacun de ces résultats, nous présentons un résumé du rendement qui comprend la justification de notre évaluation selon une comparaison des résultats que nous avons obtenus par rapport à nos attentes qui reflètent les critères de réussite de notre *Plan d'entreprise*. S'il y a lieu, nous indiquons en outre si notre rendement d'une année à l'autre s'est amélioré ou a diminué, sans pour autant justifier un changement dans notre évaluation.

Nous évaluons également la fiabilité de nos renseignements sur le rendement, selon que cette fiabilité est jugée élevée, moyenne ou faible. Pour évaluer notre rendement, nous recourons à des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs. Lorsque des indicateurs ne sont pas disponibles ou ne s'appliquent pas, nous utilisons les résultats de sondages, des échantillons et des données chiffrées se rapportant à nos activités. De plus, nous disposons de systèmes de gestion de l'information qui fournissent des renseignements fiables et de bonne qualité. Dans certains cas, nous nous fions à des estimations pour obtenir une idée approximative mais utile des tendances. Dans d'autres cas, nous ne disposons pas d'indicateurs ou de mesures du rendement robustes, ou les données justificatives sont trop imprécises pour nous permettre de tirer des conclusions. Dans ces cas, nous utilisons les meilleurs renseignements dont nous disposons pour faire une évaluation, mais nous indiquons clairement que cette évaluation est fondée sur des données peu fiables.

Services fiscaux

Au sujet des Services fiscaux

Les Services fiscaux, le secteur d'activité le plus important de l'ADRC, touche directement plus de 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes. L'ADRC administre, établit et perçoit les impôts et les taxes pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux (sauf le gouvernement du Québec), territoriaux et les Premières nations. Les impôts et les taxes servent à financer un large éventail de programmes et de services qui, en bout de ligne, contribuent au bien-être socio-économique de tous les Canadiens. Nous nous efforçons continuellement de fournir des services de qualité, d'augmenter le degré de satisfaction de nos clients et de maintenir la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal.

Les Services fiscaux accomplissent notamment les activités suivantes : informer les clients de leurs droits, de leurs obligations et des prestations auxquelles ils ont droit; inscrire les entreprises, enregistrer les organismes de bienfaisance et agréer les régime d'intéressement différé; traiter les déclarations des clients et établir des cotisations pour ces déclarations. De plus, ils fournissent des décisions et des interprétations pour clarifier l'application des lois fiscales; ils recouvrent les arrérages actifs; ils réalisent des examens et des vérifications; ils règlent des cas de double imposition en collaboration avec les cosignataires de conventions fiscales avec le Canada; ils mènent des recherches et des enquêtes sur les cas d'inobservation volontaire, et intentent des poursuites contre ceux qui se soustraient à leurs obligations fiscales.

Nous gérons des milliards de dollars en encouragements fiscaux, comme le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE), le crédit d'impôt pour production cinématographique, ainsi que d'autres déductions et crédits ciblés qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qui serait autrement payable. Nos programmes de sensibilisation visent à lutter contre l'économie clandestine et à hausser le niveau d'observation à l'échelle nationale et internationale. Ces programmes permettent de faire en sorte que les clients de l'ADRC, qu'ils soient du Canada ou d'ailleurs, reçoivent des renseignements exacts et de l'aide pour comprendre leurs droits et obligations dans le contexte du régime fiscal canadien.

Nous partageons avec d'autres pays nos pratiques exemplaires en matière d'administration des impôts et des taxes en leur fournissant de l'assistance technique. Par exemple, nous participons aux cours sur l'établissement des prix de transfert et sur la sélection électronique des dossiers patronnés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et nous coordonnons le projet de l'Inde de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), qui vise à aider le gouvernement de l'Inde à restructurer ses processus d'administration des recettes et ses technologies de soutien.

Contribution des autres

Notre travail est facilité par un fondement législatif solide qui comprend des dispositions prévoyant notamment des exigences en matière de retenue à la source et de versement des retenues pour les employeurs, des exigences en matière de perception et de versement de la TPS/TVH pour les entreprises, ainsi que l'imposition de pénalités aux contribuables qui n'observent pas la loi. Environ 1,4 million d'employeurs font des retenues à la source pour 18,5 millions de particuliers et nous versent ces retenues, qui représentent 84,6 % des recettes brutes d'impôt sur le revenu des particuliers. De plus, nous avons l'aide du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS au Québec pour notre compte. Les établissements financiers nous aident en fournissant des services pratiques et accessibles qui permettent aux particuliers et aux entreprises de recevoir et de déposer leurs remboursements, ainsi que d'effectuer leurs paiements d'impôts et de taxes en temps voulu.

En outre, l'ADRC travaille de près avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC), avec d'autres organismes d'exécution de la loi et avec le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada pour lutter contre le blanchiment d'argent, le financement d'activités terroristes et la fraude fiscale ou douanière. Les efforts que nous déployons pour faciliter l'observation à l'échelle internationale sont renforcés par notre vaste réseau de partenariats avec des organismes internationaux comme l'OCDE, la *Pacific Association of Tax Administrators* (PATA) et le Centre interaméricain des administrateurs fiscaux, ou Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Contexte : risques et défis

L'ADRC a appuyé ses services axés sur les clients sur des bases solides, et la promotion de l'observation reste une composante essentielle de ses activités. Si nous ne parvenons pas à assurer l'équité et l'intégrité du régime fiscal et que nous ne nous occupons pas adéquatement des secteurs de risque, le niveau d'observation risque de diminuer, et l'assiette fiscale, de s'éroder au fil du temps. Les efforts que nous faisons pour maintenir et améliorer l'intégrité de nos programmes de base réalisant notre ambitieux programme d'innovation en matière de services continuent d'être amoindris par l'accroissement constant de la charge de travail et par le fait que le gouvernement continue d'imposer des contraintes budgétaires. Les examens horizontaux en cours de réalisation à l'ADRC sont un des moyens utilisés pour trouver des économies possibles. Cependant, toute réduction importante de notre budget de base risque de nous empêcher de respecter nos engagements.

Pour promouvoir l'observation, il est essentiel que nous gérions les risques existants et les nouveaux risques engendrés par la nature changeante de l'environnement socio-économique canadien, par la mondialisation et par la popularité croissante du commerce électronique. Notre environnement dynamique nous oblige à faire preuve de vigilance et à adopter des méthodes de plus en plus stratégiques pour évaluer, classer par ordre de priorité et éliminer les risques.

Comme dans presque tous les pays, l'économie clandestine est un facteur important au Canada depuis des années. La lutte contre l'inobservation dans le secteur clandestin reste une des grandes priorités de l'ADRC, qui s'efforce d'établir des conditions égales pour l'ensemble des particuliers et des entreprises du Canada. Pour sensibiliser davantage les contribuables aux risques associés à la participation à l'économie clandestine, nous collaborons avec nos partenaires provinciaux, territoriaux, fédéraux et des Premières nations, et avec des représentants de l'industrie pour cibler des secteurs précis dans chaque province et territoire. Notre collaboration s'étend notamment à une gamme d'initiatives d'éducation, d'échange de données et d'exécution. L'initiative de déclaration des paiements contractuels (IDPC) fait la promotion de l'observation dans l'industrie de la construction, la campagne *Par écrit s.v.p.!* s'adresse aux consommateurs qui songent peut-être à participer à des activités clandestines dans le secteur de la rénovation domiciliaire, et, dans le cadre de l'initiative des programmes d'études secondaires de l'ADRC, une unité d'apprentissage à intégrer au programme des 9e et 10e années est en cours d'élaboration. L'imposition de pénalités et la publicisation des mesures d'exécution dans notre site Web sont une autre composante clé de notre stratégie.

Nous détectons les cas possibles de fraude en matière de TPS/TVH et d'autres activités clandestines grâce au profilage des inscrits à risque élevé, à des indices fournis par des informateurs, à des partenariats avec d'autres organismes d'exécution de la loi, à des vérifications et à des enquêtes. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délibérée, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite. Dans notre site Web, nos publications et nos communiqués, nous faisons connaître les résultats des efforts que nous déployons pour faire en sorte que le public ait confiance en l'intégrité du régime fiscal et pour décourager l'inobservation.

La mondialisation, notamment les opérations commerciales multinationales et la circulation électronique de capitaux et de biens intellectuels qui en découlent, ouvre davantage la voie à la planification fiscale sophistiquée et à des opérations abusives. Les arrangements inadéquats en matière de prix de transfert et la prolifération des abris fiscaux constituent une menace considérable pour l'assiette fiscale. Grâce aux partenariats créés par nos conventions fiscales et par notre participation à des organismes internationaux, comme l'OCDE, la PATA et le CIAT, nous établissons des stratégies fiscales internationales et échangeons des renseignements et des pratiques exemplaires pour réduire le risque d'inobservation fiscale au niveau international. L'ADRC a joué un rôle de premier plan dans ces partenariats en présidant l'assemblée générale de 2002 du CIAT et en participant à l'élaboration d'un programme sur les pratiques fiscales dommageables pour les administrations membres de l'OCDE.

Dans le cadre de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, nous avons travaillé à traiter le risque que des groupes appuyant le terrorisme essaient d'obtenir l'enregistrement à titre d'œuvres de bienfaisance. S'ils ne sont pas surveillés, de tels abus pourraient briser la confiance des Canadiens dans le programme des organismes de bienfaisance. Nous avons donc formé une équipe spécialisée qui sélectionne et examine rigoureusement les demandes. Cette mesure a entraîné un certain nombre de renvois au Centre canadien du renseignement de sécurité et à la GRC.

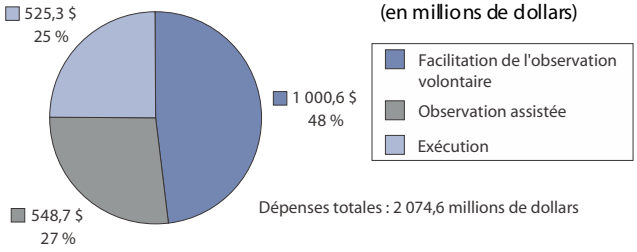
Profil des dépenses

En 2002-2003, l'ADRC a consacré 53,9 % (2,12 milliards de dollars) de son budget aux Services fiscaux. L'ADRC a dépensé 2,07 milliards de dollars, et 28 943 équivalents temps plein ont été déployés pour exécuter des programmes fiscaux et fournir des services fiscaux.

Cette année, un plus grand nombre et une plus grande variété de renseignements ont été administrés, étudiés et recueillis, et l'ADRC a pu maintenir et, dans certains cas, accroître son niveau d'activité.

Comme l'indique le tableau 7, les Services fiscaux ont consacré la plus grande partie de leurs ressources (48 %) à des activités visant à faciliter l'observation volontaire (grâce à divers modes de prestation de services, comme l'aide téléphonique, les publications, les activités de sensibilisation et le traitement des déclarations). La deuxième partie en importance des ressources (27 %) a été consacrée à des activités visant l'observation assistée (examens et vérifications), et le reste (25 %), aux activités d'exécution (mesures de recouvrement, enquêtes et poursuites).

Tableau 7 : Total des ressources des Services fiscaux affectées au continuum de l'observation en 2002-2003



Conclusions par rapport au résultat escompté

Nous avons un résultat escompté : ***les Canadiens paient leur juste part[1] d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée***. Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire. Nous estimons que les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons des services accessibles en temps voulu. Les gens trouvent qu'il est plus facile de se conformer à un régime fiscal si ce dernier est accessible et offre des services équitables fournis en temps opportun. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt ou les taxes dus sont payés ou le remboursement d'impôt ou de taxes est effectué.

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

Nous avons atteint notre résultat escompté grâce à notre bon rendement par rapport à chacun de nos résultats attendus. Dans l'ensemble, pour ce qui est de veiller à ce que les Canadiens participent au régime fiscal et paient leur juste part d'impôts et de taxes, nos estimations les plus récentes permettent de penser que la majorité des particuliers et des entreprises ont produit leurs déclarations de revenus et payé leurs impôts à temps. Par exemple, nous estimons que 94,3 % des particuliers et que 87,2 % des entreprises assujetties à l'impôt ont produit une déclaration de revenus à temps, et que plus de 90 % des particuliers assujettis à l'impôt ont payé leur impôt au moment voulu. Selon nos statistiques, même si de nombreuses sociétés ne paient pas la totalité de leur solde dû à la date d'échéance, plus de 93 % des impôts sur le revenu déclaré sont payés à temps, en entier. Par ailleurs, plus de 90 % des employeurs ont remis à temps les impôts qu'ils avaient retenus pour le compte de leurs employés.

Notre rendement global dans la prestation de services aux clients et dans le traitement des déclarations demeure bon, et nous avons élargi la gamme de services électroniques que nous offrons. Chaque année, plus de clients utilisent nos options libre-service électroniques, qui leur permettent d'obtenir des renseignements

1. Juste part – conformément à la législation relative à l'impôt sur le revenu appliquée par l'ADRC.

Faits saillants du rendement

- Nous avons amélioré la façon dont nous gérons les comptes clients – nous avons stabilisé la croissance des arriérés établis non contestés; nous avons respecté les engagements pris envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrement et nous avons réduit la proportion des comptes clients les plus anciens; nous avons mis à l'essai une initiative de « regroupement national » pour rationaliser le processus de recouvrement
- Nous avons dépassé ou presqu'atteint la plupart de nos normes de service pour le traitement; cependant, nous devrons améliorer davantage notre rendement par rapport à un certain nombre de nos normes de service
- Nous avons fait des progrès considérables dans la transformation de nos activités principales : nous avons développé la gamme de services électroniques que nous fournissons; nous avons amélioré notre site Web et le Service d'information interactif (SII), qui fournit des réponses à des questions précises des clients; nous avons mis à l'essai et/ou développé des options de production électronique pour les déclarations de TPS/TVH, les déclarations T2 et les déclarations T4
- Le taux de production par voie électronique des déclarations T1 s'est amélioré : il est passé à environ 43,4 % basé sur le nombre de déclarations traitées
- Nous avons dépassé de 15,2 % l'engagement en matière d'incidence fiscale que nous avions pris envers le gouvernement du Canada et nous avons augmenté nos taux de vérification pour tous nos groupes de clients, mais nous n'avons pas atteint tous nos taux cibles

sans avoir à faire d'appel téléphonique. De plus, pour la plupart des genres de déclarations, diverses options de production électronique permettant un service plus rapide et une exactitude accrue sont maintenant offertes ou font l'objet de projets pilotes, et le taux d'utilisation des options de production électronique continue d'augmenter. D'après notre échantillonnage, nous avons dépassé notre norme de service pour le traitement des déclarations des particuliers et des sociétés. En général, nous avons amélioré notre rendement par rapport à nos normes de service et à nos objectifs de rendement internes. Dans le sondage *Les citoyens d'abord* de 2002,[1] la cote attribuée par les Canadiens à la qualité de nos services a augmenté de 4 points depuis 2000 : elle est passée de 55 à 59 sur une échelle de 100 points.

En ce qui concerne la protection de l'assiette fiscale, nous continuons d'utiliser de nouveaux fonds pour renforcer notre présence de vérification, pour améliorer nos activités de recouvrement des créances fiscales et pour accroître la visibilité de nos programmes d'observation. Encore une fois cette année, nous avons dépassé les engagements en matière d'incidence fiscale et de recouvrement que nous avions pris. Bien que les taux de vérification aient augmenté dans l'ensemble, nous n'atteignons pas encore tous nos taux cibles. Dans les secteurs de la vérification et du recouvrement, nous ne connaîtrons probablement pas l'incidence de nos investissements avant quelques années. À notre avis, le niveau d'inobservation reste relativement faible, quoiqu'il soit appréciable, et l'assiette fiscale est protégée. Comme nous ne connaissons aucune méthode fiable et exacte pour mesurer le niveau d'inobservation global, notre jugement repose sur une évaluation qualitative fondée sur notre expérience, de même que sur les preuves et les estimations établies au cours d'années antérieures ou provenant d'autres pays. Le niveau d'observation est habituellement très élevé pour les revenus devant faire l'objet de déclarations de renseignements (plus de 91,1 % pour les contribuables qui gagnent un salaire ou un traitement). Le niveau d'inobservation est généralement plus élevé pour les revenus d'entreprise (d'après nos systèmes d'évaluation du risque, plus de 38 % des comptes d'entreprise et 27 % des comptes de travailleurs indépendants présentent un risque élevé).

Nous continuons de travailler à notre stratégie en matière d'observation afin d'avoir la bonne combinaison de programmes pour nous occuper des secteurs à risque élevé et de l'inobservation. Nous avons développé notre système d'évaluation des risques et continuons de perfectionner notre cadre de mesure de l'observation. En bout de ligne, notre objectif est de mieux affecter nos ressources à nos activités visant l'observation pour rendre l'administration fiscale encore plus équitable, pour percevoir le montant exact d'impôts et de taxes et pour alléger le fardeau que doivent supporter les contribuables pour remplir leurs obligations fiscales.

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos sept résultats attendus pour le secteur d'activité des Services fiscaux. Les résultats attendus 1 à 6 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, alors que le résultat attendu 7 se rattache à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté – les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.

1. Voir note en bas de page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Données chiffrées

- **Recettes** : dépôt de 305 milliards de dollars en espèces (y compris les dépôts des douanes) au Trésor
- **Clients** : 23,8 millions de particuliers; 1,5 million de comptes d'employeurs; environ 1,5 million de sociétés; 2,1 millions d'inscrits à la TPS/TVH (ne comprend pas les inscrits du Québec); 22 700 régimes de pensions et de participation différée aux bénéfices agréés; 79 171 organismes de bienfaisance enregistrés
- **Traitement** : 22,9 millions de déclarations des particuliers, 1,4 million de déclarations des sociétés, 6,8 millions de déclarations de TPS/TVH, 164 300 déclarations des fiducies et 123 547 déclarations des organismes de bienfaisance; 34 millions de paiements
- **Services** : 15,4 millions de demandes de renseignements traitées
- **Incidence fiscale** : 9,2 milliards de dollars
- **Vérifications et enquêtes menées** : 301 714 vérifications et 3 990 activités d'exécution

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 1 Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Améliorer le taux de participation à nos services électroniques
- Communication efficace et application de modifications législatives en temps voulu
- Atteindre nos normes de services ainsi que nos indicateurs de rendement internes, surtout les plus importants
- Veiller à ce que la logique de traitement et les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs en faveur des contribuables et que les redressements avantageux soient traités rapidement
- Répondre aux besoins des demandeurs dans le cadre du programme de RS&DE

Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

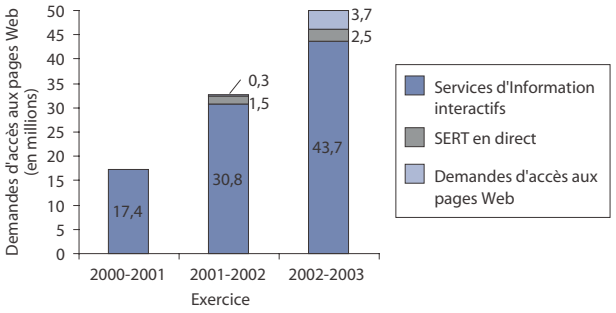
- *les clients ont utilisé davantage notre site Web amélioré et nos services électroniques, ce qui fait qu'ils ont eu moins besoin de nous téléphoner;*
- *nous avons mis en œuvre et communiqué les modifications législatives efficacement et en temps voulu;*
- *nous avons amélioré le rendement global par rapport à nos normes de service;*
- *nous avons traité des redressements avantageux aux bénéfices d'environ 175 000 contribuables;*
- *nous avons sensibilisé davantage les clients au programme de RS&DE.*

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

Dans l'ensemble, les clients ont encore pu accéder à des renseignements fiables et adaptés à leurs besoins en temps voulu et au moyen du mode de prestation de service de leur choix. Nous avons apporté des améliorations considérables à nos services électroniques. Notre site Web est maintenant plus facile à explorer, sa fonction de recherche a été perfectionnée, et l'accès aux renseignements a été facilité pour mieux répondre aux besoins des clients, entre autres les personnes âgées, les fiscalistes, les organismes de bienfaisance, les non-résidents et les travailleurs indépendants. Nous avons élargi notre Service d'information inter-actif (SII), qui fournit des réponses sur mesure aux questions des clients sur divers sujets. En outre, les contribuables peuvent vérifier où en est leur remboursement et faire un changement d'adresse à partir de notre site Web, et des options sont offertes aux particuliers et aux entreprises pour faire des paiements en direct à l'ADRC, par l'intermédiaire de leur établissement financier. Le nombre de visites aux pages sur l'impôt et les taxes de notre site Web a continué d'augmenter cette année : il a été presque trois fois plus élevé qu'en 2000-2001 (tableau 1-1).

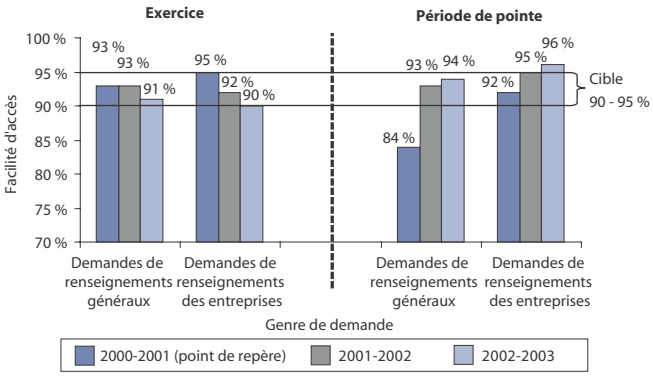
Grâce aux efforts constants que nous avons déployés pour fournir des services en direct plus complets et mieux adaptés aux besoins des clients, nous avons réussi à faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous téléphoner ou de se rendre à nos bureaux quand ils ont des questions simples. Toutefois, les appels sont plus complexes – leur durée a augmenté d'environ 4 %. Le nombre de demandeurs uniques a diminué d'environ 4 % en 2001-2002 et de 3,1 % de plus cette année. Les agents de nos centres d'appels ont plus de temps à consacrer aux demandes de renseignements plus longues à traiter, plus complexes et plus particulières à la situation des clients, et, d'après un échantillonnage, leur taux d'exactitude s'est amélioré.

1-1 Consultation des pages sur l'impôt et sur les taxes du site Web de l'ADRC



Nous atteignons toujours notre cible pour ce qui est du taux d'accessibilité des services des demandes de renseignements généraux et des demandes de renseignements des entreprises (tableau 1-2); notre taux a été particulièrement élevé durant la période de pointe, où nous avons reçu la majorité des appels. Si nous avons pu afficher un si bon taux, c'est en partie parce que nous avons veillé à ce que des employés bien informés soient disponibles. Cela signifie que la grande majorité des clients ont pu accéder à nos services téléphoniques, cela ne signifie pas qu'ils y sont parvenus dès leur première tentative. Nous avons répondu aux clients mis en attente un peu moins rapidement que ce que prévoit notre objectif de rendement interne, selon lequel nous devons répondre à 80 % des appels dans les deux minutes.

1-2 Facilité d'accès pour les demandeurs



Les normes de service des Services fiscaux sont actuellement axées sur la rapidité d'exécution. Nous avons établi six nouvelles normes cette année, et notre rendement global par rapport à nos normes s'est légèrement amélioré (3,6 %); nous avons atteint, dépassé ou en grande partie atteint 59 % de nos normes de service. Par ailleurs, nous avons atteint, dépassé ou en grande partie atteint nos sept normes les plus importantes, comme celles qui portent sur le traitement des demandes d'équité, sur les décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu et sur le traitement des déclarations de revenus des particuliers, des sociétés, de même que des déclarations de TPS/TVH. L'Annexe E à la page 1-111 décrit en détail notre rendement par rapport à nos normes de service.

Nous avons mis en œuvre en temps voulu des modifications législatives importantes et, dans le cadre de l'examen annuel rigoureux et très structuré de nos publications, nous avons réussi à modifier, avant la date d'échéance critique fixée pour leur livraison, plus de 1 000 publications fiscales pour tenir compte de dispositions législatives ou de renseignements nouveaux ou révisés.

Dans notre sondage annuel de 2002[1], la cote globale des Services fiscaux a baissé : elle est passée de 74 % en 2001-2002 à 69 % cette année. Toutefois, selon le sondage *Les citoyens d'abord* de 2002[1], la cote attribuée par les Canadiens à la qualité de nos services a augmenté de 4 points depuis 2000, passant de 55 à 59 points sur une échelle de 100 points. Nous continuerons de surveiller les tendances au cours des prochaines années pour déterminer si les améliorations que nous apportons à nos services ont l'incidence escomptée sur le degré de satisfaction des clients.

B. Équité

Nous nous efforçons de percevoir le bon montant d'impôts et de taxes – nous ne voulons percevoir ni trop, ni trop peu d'argent. Par suite de nos activités de rapprochement des revenus déclarés par les particuliers et par leur employeur, nous avons remboursé 50,6 millions de dollars à quelque 175 000 particuliers qui ont indiqué comme montant d'impôt retenu à la source un montant moindre que ce qui a été prélevé par l'employeur; cela représente une diminution de 7,4 millions de dollars et de 41 000 contribuables par rapport à l'année passée. En application des dispositions d'équité, l'ADRC a renoncé un montant estimatif de 321 millions de dollars en intérêts et en pénalités en raison de circonstances atténuantes, comme les difficultés financières, dont 257 millions de dollars dans le secteur d'activité des Services fiscaux (245 millions de dollars l'année passée). Nous avons atteint notre norme de service pour le traitement des demandes d'annulation et de renonciation. Bien que l'essentiel de l'application quotidienne des dispositions d'équité soit assuré par les Services fiscaux, la coordination de l'Initiative en matière d'équité relève du secteur d'activité des Appels.

En ce qui a trait à nos services des décisions et des interprétations techniques, nous avons répondu à plus de 6 000 demandes touchant la législation relative à l'impôt sur le revenu, aux droits d'accise et à la TPS/TVH. Nous avons envoyé un questionnaire de sondage à tous les clients externes qui ont demandé une décision anticipée en matière d'impôt ou une interprétation technique et qui ont reçu une réponse écrite. En tout, 96 % des participants à ce sondage se sont dit satisfaits du niveau de service obtenu.

Pour accroître l'équité, de nouveaux règlements touchant la délivrance de licences et d'agréments ont été mis en œuvre dans l'intérêt des clients avant l'entrée en vigueur de la *Loi de 2001 sur l'accise*. De plus, des modifications ont été apportées au remboursement de TPS pour habitations neuves afin de permettre l'approbation des demandes de remboursement pour les habitations construites par le propriétaire présentées après la fin de la période permise par ailleurs.

Le programme de la RS&DE est, pour l'ensemble du Canada, la plus vaste source fédérale d'encouragement fiscal à la recherche et au développement industriels. Dans le cadre de ce programme, nous fournissons des services à quelque 11 000 demandeurs chaque année et versons un montant estimé de 1,6 milliard de dollars en crédits d'impôt. Nous avons pris des mesures pour mieux faire connaître le programme et avons établi un comité de partenariat avec des représentants du secteur privé. L'examen préliminaire de projet (EPP) et les services de chargé de compte témoignent de notre engagement à nous adapter davantage aux besoins des entreprises canadiennes. Dans le cadre du service de l'EPP, nous faisons un examen initial et fournissons une opinion préliminaire sur l'admissibilité, ce qui aide les entreprises à planifier et à prendre des décisions en matière d'investissement avant de demander le crédit d'impôt. Nous avons réalisé 1 010 EPP cette année. Le nombre d'entreprises qui se prévalent de nos services de chargé de compte a augmenté de 23 % cette année, pour se fixer à 1 037. Pour sensibiliser davantage les clients au programme de la RS&DE, nous avons élaboré deux documents clés portant sur le développement expérimental et sur la justification des aspects techniques d'une demande, et nous les avons affichés dans notre site Web.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ces sondages.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 2 Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Atteindre nos objectifs quant à nos normes de services ainsi qu'à nos indicateurs de rendement internes afférents à la rapidité de traitement, tout en gardant un haut niveau d'exactitude
- Augmenter la participation à la transmission électronique des déclarations

Résumé du rendement –*Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

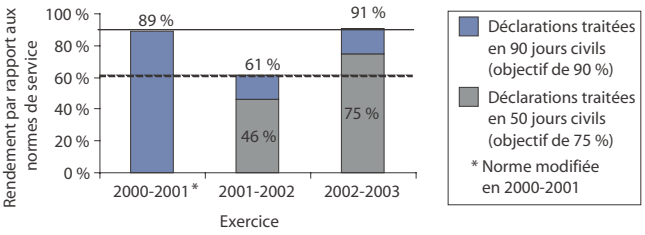
- *nous avons atteint ou dépassé nos normes de service et nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de presque tous nos groupes de clients, tout en maintenant notre taux d'exactitude;*
- *le taux d'utilisation des options de production électronique des déclarations des particuliers a continué d'augmenter, et nous avons étendu les options de production électronique à d'autres genres de déclarations.*

Nous avons atteint ou dépassé nos normes de service et nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de presque tous nos groupes de clients. D'après notre échantillonnage, nous avons dépassé notre norme de service pour le traitement des déclarations des particuliers. Nous avons traité 12,7 millions de déclarations de revenus sur papier en moins de quatre semaines en moyenne, et 9,7 millions de déclarations des particuliers produites par voie électronique dans moins de deux semaines en moyenne. De plus, nous avions traité toutes les déclarations T1 produites à temps (au plus tard le 30 avril) à la mi-juin, ce qui nous a donné suffisamment de temps pour mettre à jour les renseignements nécessaires pour la nouvelle année de prestations. D'après un échantillonnage, notre taux d'exactitude dans le traitement des déclarations a été élevé encore cette année. Notre sondage annuel[1] nous a permis de constater que 88 % des contribuables sont plutôt ou très satisfaits des délais dans lesquels ils ont reçu leur avis de cotisation ou leur remboursement, par rapport à 85 % l'année passée.

Nous avons traité les déclarations des sociétés T2 beaucoup plus rapidement cette année et avons atteint notre norme de service (tableau 2-1). Nous avons en grande partie atteint notre norme de service pour le traitement des déclarations de TPS/TVH et avons dépassé nos objectifs de rendement internes pour le traitement des déclarations de renseignements T4 et T5 de 2001. Bien que nous ayons traité les déclarations T3 beaucoup plus rapidement cette année (de 46 % des déclarations traitées en quatre mois l'an passé à 77 % cette année), nous avons encore du travail à faire pour atteindre notre objectif de 95 %. Nous avons poursuivi l'élaboration du Système automatisé des fiducies et avons automatisé les avis de nouvelle cotisation. Par suite de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, une déclaration T3010 simplifiée a été élaborée. Nous avons achevé de traiter les 123 547 déclarations produites par des organismes de bienfaisance à la fin de l'exercice pour pouvoir éliminer l'arriéré de déclarations de l'année précédente.

Un élément important de notre stratégie de traitement consiste à faire augmenter le taux d'utilisation de nos options de production électronique. En plus de nous permettre de traiter les déclarations deux fois plus rapidement, la production électronique nous permet d'éliminer les erreurs et les coûts associés au traitement des déclarations sur papier.

2-1 Traitement des déclarations T2 par rapport à la norme de service



Le taux national de la participation de la transmission électronique des déclarations T1 était de 43,4 % (calculé en fonction du nombre des déclarations traitées), sous l'objectif national de 50 %. Bien que cet objectif a été atteint ou en grande partie atteint dans la plupart des provinces, une participation inférieure dans les autres provinces a influé considérablement sur les résultats nationaux.Nous élaborons actuellement une stratégie pour orienter le marketing de nos options de production électronique. Un de nos défis sera d'encourager plus de trois millions de particuliers et 2,8 millions de spécialistes en déclarations qui ont produit sur papier des déclarations établies par ordinateur à utiliser les moyens électroniques. Nous avons mis à l'essai des options de production électronique pour d'autres genres de déclarations, comme la T2, la T4 et la déclaration de TPS/TVH, et nous avons développé la TED pour les T1.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 3	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Bonne**
Les arriérés de la dette fiscale sont au niveau cible.	2001-2002	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- *La valeur des comptes réglés doit égaler à celle des arrivages de nouvelles créances*
- *Atteindre l'engagement en matière de recouvrement que nous avons envers le gouvernement du Canada*
- *Réduire le nombre de dossiers de plus de cinq ans*

Note : Nous ne faisons plus état du rapport entre les arriérés établis non contestés et les recettes brutes, car un examen des indicateurs de rendement a révélé qu'il ne s'agit pas d'un indicateur utile ou pertinent.

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *la valeur des comptes réglés (au moyen de recouvrements, de radiations et d'autres redressements) a failli égaler celle des arrivages de nouvelles créances;*
- *nous avons dépassé de 530 millions de dollars l'engagement en matière de recouvrement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada;*
- *nous avons réduit le nombre de dossiers faisant partie de l'inventaire de nos bureaux des services fiscaux (BSF) de plus de cinq ans.*

En 2002-2003, le gouvernement du Canada a changé de méthode comptable : il est passé de la méthode de la comptabilité de caisse modifiée à la méthode de la comptabilité d'exercice, comme il l'avait annoncé dans son budget de 2003-2004. Ce changement de méthode comptable a entraîné une augmentation considérable du montant des comptes clients inscrits dans les états financiers de l'ADRC. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, les états financiers de l'ADRC indiquent un total de 50,8 milliards de dollars en comptes clients. De ce montant, 30 milliards résultent de l'inscription de comptes clients reçus dans l'exercice en cours, mais qui ne seront acquittés qu'au prochain exercice. La grande majorité de ces comptes seront acquittés en temps voulu sans que nous ayons à prendre de mesure de recouvrement. Le reste des 50,8 milliards de dollars correspond à 4,6 milliards de dollars en montants contestés et à 16,2 milliards de dollars en arriérés non contestés (comptes clients). Nous évaluons notre rendement pour ce qui est de la gestion du programme des comptes clients (sur lequel porte ce résultat attendu) en nous fondant sur les cotisations réellement en cours de recouvrement (16,2 milliards de dollars). Les notes 2 et 4 de la section sur les activités administrées des états financiers de l'ADRC fournissent une explication des comptes clients selon la comptabilité d'exercice.

La grande majorité des particuliers et des entreprises paient leurs impôts et leurs taxes à temps, et, chaque année, moins de 5 % des impôts, des taxes et des droits d'accise établis sont renvoyés au programme des comptes clients pour que des mesures de recouvrement soient prises. Le but premier du programme des comptes clients est de recouvrer les soldes impayés rapidement et de façon efficiente. Cependant, certains des arriérés ne peuvent pas être recouvrés pour diverses raisons, comme la situation financière du contribuable. Le recouvrement des soldes impayés est un élément important du continuum de l'observation et il nous permet de nous assurer que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que nous continuons de générer les recettes nécessaires pour financer les programmes gouvernementaux.

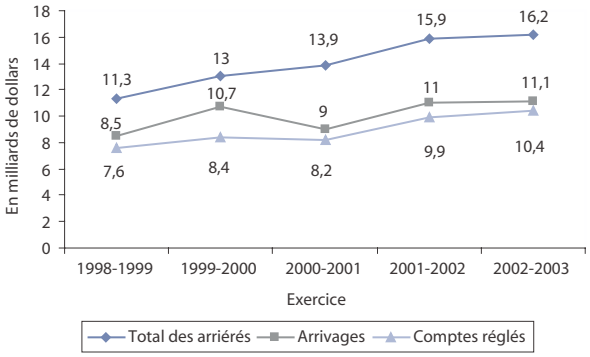
Notre défi le plus important sur le plan de la gestion des comptes clients a été de réduire l'écart entre les comptes réglés (au moyen de recouvrements, de radiations de créances irrécouvrables et d'autres redressements) et l'augmentation des arrivages de nouvelles créances (tableau 3-1). L'ADRC a obtenu des ressources supplémentaires du gouvernement du Canada pour soutenir la mise en œuvre de diverses stratégies visant à l'aider à venir à bout des arrivages de nouvelles créances et du classement chronologique des arriérés. Grâce à ces ressources, nous avons pu axer notre stratégie relative aux comptes clients sur trois objectifs clés : régler les comptes de façon à suivre la cadence des arrivages de nouvelles créances, respecter l'engagement en matière de recouvrement pris envers le gouvernement du Canada et réduire l'ancienneté des comptes clients. Cette année, le règlement des comptes nous a permis de recouvrer 8,7 milliards de dollars. Nous avons donc dépassé de 530 millions de dollars notre engagement envers le gouvernement du Canada. De plus, nous avons radié environ 1,7 milliard de dollars en créances irrécouvrables. Dans l'ensemble, la valeur des comptes réglés a été presque égale à celle des arrivages de nouvelles créances, qui se sont chiffrés à 11,1 milliards de dollars. Pour respecter notre engagement relativement au classement chronologique des comptes clients, nous nous sommes concentrés davantage sur les comptes les plus anciens des BSF. Nous avons fait passer de 2,3 à 2,2 milliards de dollars le montant des arriérés associés aux comptes faisant partie

de l'inventaire de plus de cinq ans, et le pourcentage de ces arriérés par rapport à l'ensemble des arriérés est passé de 19 à 18 %. Nous n'avons donc pas tout à fait atteint notre objectif de 17,61 %.

Les lois sur la faillite et l'insolvabilité s'appliquaient à environ 18 % de la somme de 1,7 milliard de dollars en créances irrécouvrables radiées cette année. Au cours des deux dernières années, le montant des radiations a été moins élevé (environ un milliard de dollars). Le Bureau du vérificateur général du Canada a constaté, lors de sa vérification d'avril 2002, que « l'Agence a en place un certain nombre de contrôles pour prévenir la radiation à tort des taxes et des impôts exigibles. Différents niveaux décisionnels approuvent les radiations en fonction de l'importance des sommes en cause : plus la somme est importante, plus le niveau décisionnel qui en approuve la radiation est élevé ».

En raison principalement des recouvrements importants, du nombre accru de radiations et d'un changement dans la méthode de comptabilisation des comptes clients des douanes, le montant total des arriérés établis non contestés a augmenté de moins de 2 % (de 15,9 à 16,2 milliards de dollars) comparativement à 14,4 % l'année passée. Nous nous sommes penchés sur le rapport entre les arriérés établis non contestés et les recettes brutes, et avons déterminé qu'elle n'est pas un indicateur de rendement utile ou pertinent. Des facteurs indépendants de la volonté de l'ADRC, comme les conditions économiques et la politique financière du gouvernement, influent sur le niveau des recettes brutes. Il en coûte toujours 17 $ à l'ADRC pour recouvrer 1 000 $.

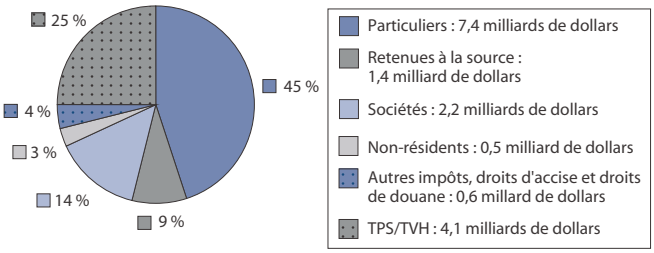
3-1 Total des arriérés établis non contestés, des arrivages et des comptes réglés



* Pour les arrivages et les comptes réglés, les montants indiqués sont associés aux activités de recouvrement des BSF. Les 16,2 milliards de dollars ne comprennent pas la somme de 4,6 milliards de dollars en cotisations contestées pour lesquelles la loi nous interdit de prendre des mesures de recouvrement actives.

Sur les 16,2 milliards de dollars en arriérés non contestés à payer au gouvernement du Canada, 7,4 milliards de dollars (la plus grande partie) sont dus par des particuliers, et 4,1 milliards de dollars, par des entreprises inscrites à la TPS/TVH.

3-2 Total des arriérés établis non contestés par genre de recettes au 31 mars 2003



L'ADRC s'emploie à recouvrer la majorité des arriérés; 18 % des arriérés ont déjà fait l'objet d'arrangements ou de garanties, et ses agents de recouvrement négocient ou travaillent en vue de régler 53 % des arriérés. L'ADRC tente de recouvrer environ 7 % des arriérés en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI). Nous estimons que 22 % des arriérés non contestés pourraient finir par être radiés. Cependant, ce pourcentage pourrait monter jusqu'à 36 % (marge de 7,2 milliards de dollars pour les créances douteuses), suivant la façon dont seront réglés les comptes faisant l'objet de négociations ou de contestations. Dans une récente décision, la Cour suprême du Canada a conclu que le recouvrement des créances établies selon la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada est assujetti à la période de prescription de six ans prévue par la *Loi sur la responsabilité civile de l'État et le contentieux administratif*. La Cour a aussi déterminé que le recouvrement des créances fiscales provinciales est assujetti aux prescriptions prévues par les lois provinciales et a eu une incidence considérable sur le recouvrement des créances qui ont dépassé les périodes de prescription applicables. L'ADRC travaille avec le ministère des Finances afin d'obtenir des modifications rétroactives à la loi établie aux fins de garantir le traitement équitable de tous les contribuables en plus d'assurer la protection de l'assiette fiscale.

Nous avons introduit de nombreuses innovations pour améliorer la répartition de la charge de travail, pour simplifier les procédures et pour mettre davantage l'accent sur l'exécution des programmes. Nous avons lancé un projet pilote de « regroupement national » des comptes de l'impôt des particuliers (T1), qui permet aux agents de recouvrement d'accéder aux charges de travail nationale des arriérés sans se heurter à des obstacles géographiques comme c'était le cas auparavant. Cela a donné lieu au recouvrement rationalisé de 165 millions de dollars et à la fermeture de 41 000 comptes, en plus de permettre à l'ADRC d'accorder plus de ressources aux BSF pour traiter les comptes complexes. Vu le succès du projet pilote, nous mettrons en œuvre cette initiative à l'échelle nationale au cours de la prochaine année. Notre centre d'appels est reconnu à l'échelle internationale et sert de modèle à d'autres administrations fiscales, comme la *National Tax Agency* du Japon. Le centre s'occupe des comptes volumineux de l'impôt des particuliers et de TPS/TVH qui présentent un faible risque. Cette année, le centre a traité 2,1 millions d'appels et s'est occupé de 1,2 milliard de dollars en arriérés.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 4 En vue de minimiser l'inobservation, nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation, et la répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
	2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

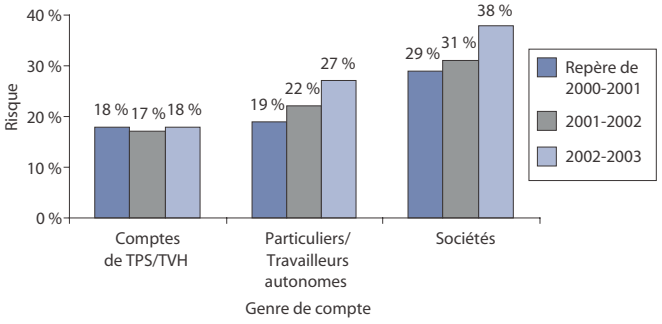
- Améliorer l'analyse et l'établissement de rapports sur les comportements relatifs à l'observation pour faciliter l'élaboration, le perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation
- Continuer notre repérage des écarts entre les principaux éléments de déduction et de crédit indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers
- Améliorer nos programmes de vérification et d'exécution pour renforcer notre capacité d'évaluer les déclarations à risque élevé

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous nous sommes empressés de faire des analyses et de produire des rapports sur les comportements relatifs à l'observation pour faciliter l'élaboration, le perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation;*
- *nous avons repéré les écarts entre les principaux éléments de déduction et de crédit indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers;*
- *nous avons intégré de nouveaux critères dans notre système national d'évaluation des risques; toutefois, nous devons déployer de plus amples efforts pour renforcer notre capacité d'évaluer les risques en matière d'observation et de prendre des mesures à cet égard.*

Pour guider la répartition de nos ressources d'exécution, nous menons des recherches afin d'évaluer les risques en matière d'observation et de comprendre les sources et les causes de la sous-évaluation des impôts et des taxes. Selon notre expérience, les sociétés et les travailleurs indépendants sont les groupes de clients parmi lesquels le taux d'inobservation est le plus élevé. Notre système national d'évaluation des risques, qui repose sur notre expérience et notre jugement, utilise des critères informatisés pour signaler les comptes d'entreprises qui sont considérés comme présentant un risque important d'inobservation selon plus de 180 indicateurs de l'observation connus (tableau 4-1). Cette année, 31 nouveaux critères ont été ajoutés dans notre système national d'évaluation des risques, et des critères existants ont été perfectionnés davantage afin de renforcer notre capacité d'évaluer les risques et de repérer les cas d'inobservation pour diverses questions fiscales internationales et nationales. Toutes les déclarations de revenus et tous les comptes de produits et services sont vérifiés en fonction d'une série de critères pour déterminer s'il y a des caractéristiques qui indiquent des cas d'inobservation possibles. L'augmentation légère des pourcentages des comptes de travailleurs indépendants (27 %) et des comptes de sociétés (38 %) signalés par notre système, par rapport à l'année dernière (22 % et 31 % respectivement), découle en bonne partie du perfectionnement des critères existants et de l'inclusion de nouveaux critères. Nous travaillons en vue d'approfondir notre compréhension de l'observation en élaborant et en mettant en œuvre un cadre de mesure de l'observation exhaustif.

4-1 Estimation du pourcentage des comptes d'entreprises considérés comme présentant un risque élevé d'inobservation

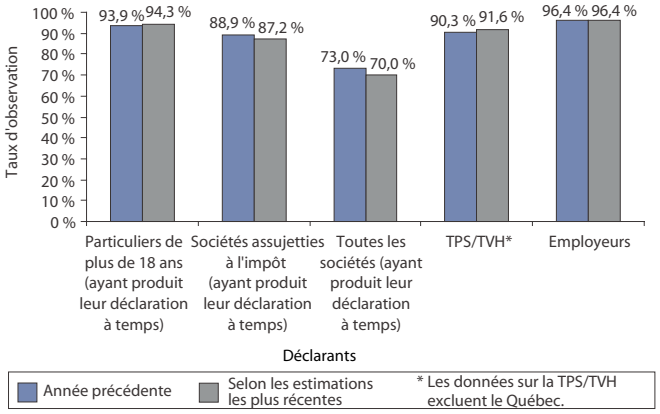


Dans le cadre de notre programme de rapprochement T1, nous comparons les montants déclarés par les particuliers pour un large éventail d'éléments de revenu et de déduction (comme les salaires et les cotisations à un régime de pension agréé) aux montants indiqués sur les feuillets de renseignements fournis par des tiers. Dans l'ensemble, le niveau d'observation à l'égard de ces éléments est élevé. Pour ce qui est de la minorité des contribuables qui font des erreurs dans leurs déclarations, le processus de rapprochement nous permet de repérer et de corriger efficacement ces erreurs. Cette année, le programme a permis d'établir 340 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires. De plus, 50,6 millions de dollars ont été remboursés à quelque 175 000 particuliers. En ce qui concerne les principaux éléments de déduction et de crédit qui ne sont pas déclarés par des tiers, nous effectuons des vérifications aléatoires non seulement pour évaluer les risques en matière d'observation, mais aussi pour orienter nos efforts ciblés aux fins de la validation. Par rapport à l'année

d'imposition 2001, le niveau d'observation global à l'égard de ces éléments est également assez élevé (91,1 %); toutefois, il a diminué un peu comparativement à l'année précédente (92,8 %).

Notre évaluation des risques vise notamment l'observation des exigences en matière de production de déclaration et d'inscription dans chacun de nos grands secteurs d'activité. Selon notre plus récente analyse, la plupart des particuliers et des entreprises continuent de produire leurs déclarations à temps (tableau 4-2). Plus de 82 % des entreprises canadiennes connues (excluant celles du Québec) se sont inscrites à la TPS/TVH, le cas échéant – il s'agit d'un niveau d'observation élevé vu que ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont tenues de s'inscrire. En outre, nous avons récemment mené une analyse du niveau d'observation des employeurs relativement à leur obligation de produire des déclarations de renseignements T4. Les résultats montrent que la majeure partie des employeurs produisent leurs déclarations et versent les impôts qu'ils ont retenus au nom de leurs employés sans aucune intervention directe de l'ADRC. Pour ce qui est de la minorité des particuliers et des entreprises qui n'observent pas la loi, nous menons activement un programme permettant de repérer les non-déclarants et les non-inscrits. L'année dernière, grâce à ce programme, nous avons pu amener près de 647 000 entreprises et particuliers à remplir leurs obligations en matière de déclaration et d'inscription.

4-2 Taux de production de déclaration*



* Les taux de l'année précédente ont été révisés pour les sociétés imposables et toutes les sociétés en raison d'un changement dans le système. Nos plus récentes estimations concernant les particuliers reposent sur les renseignements du recensement de 2001, et les taux des années précédentes ont été révisés en conséquence.

Les programmes susmentionnés nous aident à comprendre les comportements relatifs à l'observation et servent de guides pour la répartition de nos ressources d'exécution. Une étude comparative des pratiques exemplaires se rapportant à l'exécution a été menée en avril 2002 par une importante société d'experts-conseils indépendante. Celle-ci a jugé que l'ADRC dispose du système d'évaluation des risques fondé sur des statistiques le plus avancé parmi douze organisations gouvernementales, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie, et la Nouvelle-Zélande, qui se basent tous sur des inspections et des enquêtes pour garantir l'exécution. Nos critères de ciblage fondés sur les programmes en question sont perfectionnés et mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements observés dans les comportements relatifs à l'observation et pour donner suite aux nouveaux indicateurs de l'observation. Par exemple, la confiance des Canadiens dans le programme des organismes de bienfaisance risque d'être compromise si l'enregistrement dans le cadre du programme n'est pas refusé aux groupes qui appuient le terrorisme. Cela a mené à la mise sur pied d'une équipe affectée à l'examen et à l'étude approfondie des demandes, ce qui a donné lieu à un certain nombre de renvois au Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et à la GRC.

Nous consacrons une plus grande part de nos ressources d'exécution aux secteurs qui, selon nos évaluations, sont les plus à risque et pour lesquels les conséquences possibles de l'inobservation sur les recettes sont les plus grandes. Cette stratégie a été élaborée pour rendre le régime fiscal plus équitable, pour recouvrer des recettes plus importantes et pour alléger le fardeau des contribuables qui observent la loi. Par exemple, selon nos taux de vérification cibles, nous devons assurer une présence de vérification beaucoup plus grande chez les grandes sociétés que chez les particuliers et les petites entreprises. Le Résultat attendu 5 traite plus en profondeur du taux de vérification. Dans un secteur de programme donné, les comptes présentant un risque élevé selon nos critères de ciblage sont bien plus susceptibles d'être sélectionnés en vue d'une validation ou d'une vérification. La fréquence et l'importance moyenne des redressements générés par ces comptes sont toujours plus hautes que celles des comptes qui sont choisis au hasard, ce qui indique que nos critères de ciblage sont généralement efficaces.

Nos systèmes d'évaluation des risques actuels ne couvrent pas toutes les questions touchant l'observation, et nous ne connaissons pas de méthodologie précise et fiable permettant d'estimer le niveau d'observation global des règles fiscales. Néanmoins, notre évaluation qualitative — qui est fondée sur notre expérience et orientée par les preuves et les estimations disponibles — nous a permis de déterminer que bien que le niveau d'inobservation global soit assurément important, il demeure relativement faible par rapport aux années précédentes et à d'autres pays. Notre confiance est en grande partie fondée sur notre système de contrôles rigoureux (en particulier nos programmes de retenue, de paiement anticipé, de rapprochement des renseignements, de validation et de vérification), qui favorise la déclaration exacte et facilite la détection précoce des erreurs de déclaration. À mesure que notre cadre de mesure de l'observation évolue, nous prévoyons que notre évaluation sera guidée par un ensemble plus exhaustif d'indicateurs de l'observation.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 5 Le personnel a recours aux bons programmes d'observation et les exécute de façon efficace et efficiente.	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
	2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Augmenter la participation dans nos programmes de sensibilisation et de formation
- Atteindre nos objectifs afférents à l'étendue de la vérification
- Augmenter la participation aux protocoles de vérification
- Respecter l'engagement en matière d'incidence fiscale, afférent aux programmes d'observation

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons réalisé nos objectifs annuels relatifs à la visibilité et à la sensibilisation (p. ex. 68 visites dans les collectivités);*
- *toutefois, nous n'avons pas atteint tous nos taux de vérification cibles, même si les taux de vérification ont augmenté dans chacun des grands secteurs des Services fiscaux;*
- *nous avons augmenté de 10 % la participation aux protocoles de vérification;*
- *nous avons dépassé de 15,2 % l'engagement en matière d'incidence fiscale que nous avions pris envers le gouvernement du Canada.*

Pour bien gérer le continuum de l'observation, il est essentiel que nous ayons un éventail de programmes adaptés aux besoins de nos différents groupes de clients. Le bon programme d'observation peut viser la sensibilisation, l'extension des services, l'examen, l'exécution ou une combinaison de ces éléments. Nous mettons en évidence ci-dessous certains de nos principaux programmes qui servent à gérer les questions touchant l'observation.

Initiatives liées l'économie clandestine – Dans le cadre des efforts qui sont déployés pour promouvoir des règles du jeu équitables pour les entreprises et les particuliers au Canada, l'ADRC continue d'accorder la priorité au règlement des cas d'inobservation dans le secteur de l'économie clandestine. Afin de renforcer la sensibilisation des contribuables aux risques sous-jacents de la participation à l'économie clandestine, nous collaborons avec nos partenaires provinciaux, territoriaux, fédéraux et des Premières nations ainsi que des représentants de l'industrie pour cibler des secteurs précis dans chaque province et territoire. Nos initiatives liées à l'économie clandestine sont notamment les suivantes :

Initiatives liées à l'économie clandestine
L'initiative des visites dans les collectivités touche les localités dans lesquelles nous estimons qu'il risque d'y avoir des cas d'inobservation. Nous avons effectué 68 visites dans des collectivités, communiqué avec 8 862 entreprises et fait 81 visites de ports/quais, où nous avons rencontré 216 acheteurs de poisson
L'initiative de déclaration des paiements contractuels favorise l'observation dans l'industrie de la construction grâce au rapprochement des renseignements fournis par des tiers sur des paiements faits à des entrepreneurs avec leur indiqués dans les déclarations de revenus de ces derniers. Nous avons effectué 4 170 vérifications, qui ont permis de trouver 38,5 millions de dollars en revenus non déclarés
L'initiative des programmes d'études secondaires a été élaborée en partenariat avec quatre provinces. Une unité d'apprentissage visant à présenter des concepts fiscaux aux élèves de niveau secondaire a été établie en vue d'être intégrée dans le programme d'études existant. Le but est d'informer les élèves au sujet de leurs responsabilités en tant que citoyens ainsi que des risques associés à la participation à l'économie clandestine
La campagne « *Par écrit s.v.p.!* » a pour but de sensibiliser les consommateurs aux risques liés à l'embauche d'entrepreneurs qui prennent part à l'économie clandestine dans le secteur de la rénovation résidentielle

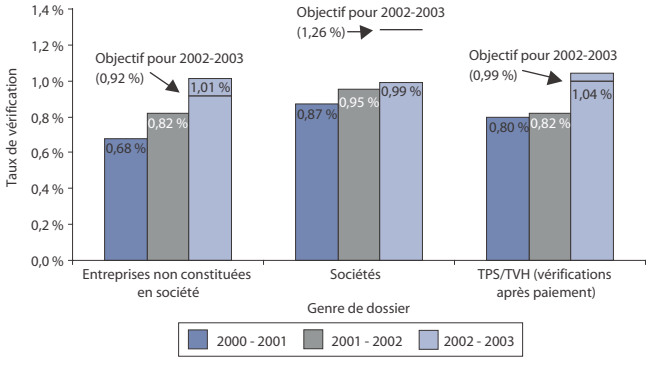
L'imposition de pénalités et la publicité faite aux mesures d'exécution constituent des éléments clés de notre stratégie liée à l'économie clandestine. Nous repérons les cas de fraude possible en matière de TPS/TVH et d'autres activités clandestines à l'aide du profilage des inscrits présentant un risque élevé, d'indices provenant de dénonciateurs, de partenariats avec d'autres organismes d'application de la loi ainsi que de vérifications et d'enquêtes. Tous les cas présumés de fraude font l'objet d'une évaluation visant à déterminer s'il est possible d'intenter une poursuite et lorsqu'une enquête plus approfondie révèle suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer une condamnation pour inobservation délibérée, le cas est renvoyé au ministère de la Justice en vue d'une poursuite. Nous diffusons dans notre site Web, dans nos publications et dans nos communiqués les résultats des efforts que nous déployons pour instaurer la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal et prévenir les cas d'inobservation.

Vérifications – Avant d'avoir le statut d'agence, nous avons connu une longue période pendant laquelle les volumes des charges de travail et la complexité des déclarations ne cessaient d'augmenter sans qu'il n'y ait une augmentation correspondante des ressources nécessaires pour veiller à l'observation de la loi. Cela a contribué à une tendance à la baisse dans les taux de vérification. À notre avis, si cette tendance s'était maintenue, elle aurait pu faire douter les Canadiens de l'équité du régime fiscal et de la prise en charge des cas d'inobservation les plus graves. Grâce aux fonds supplémentaires que nous avons reçus du gouvernement du Canada, nous travaillons pour contrer cette tendance et augmenter peu à peu nos taux de vérification en fonction d'une série de taux cibles progressifs, et ce, au cours de la période de 2001-2002 à 2005-2006. Les taux de vérification pour chacun de nos grands secteurs des Services fiscaux sont tous plus élevés qu'en 2001-2002, et nous avons dépassé les objectifs de cette année pour les contribuables inscrits à la TPS/TVH, les entreprises non constituées en société (tableau 5-1) et les moyennes entreprises (dossiers de base) (tableau 5-2). Toutefois, les taux de vérification des petites entreprises (sociétés) et des grandes entreprises (dossiers importants) sont un peu inférieurs aux taux cibles (tableau 5-1 et 5-2).

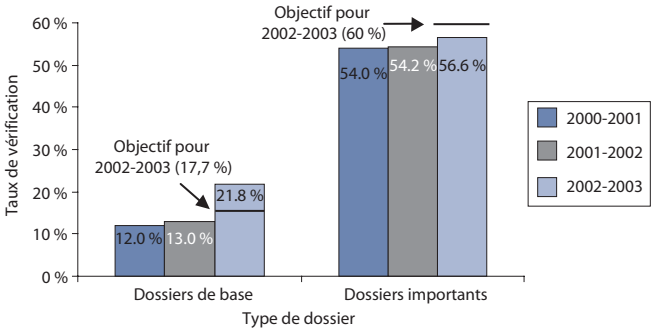
Pour répondre à la préoccupation croissante concernant les stratagèmes d'évitement fiscal susceptibles d'être abusifs. Environ 54 % des 384 cas de vérification de dossiers importants ont été sélectionnés dans le cadre de ce programme, qui a jusqu'ici donné lieu à 52 vérifications de questions en matière d'évitement et à 80 autres cas qui sont encore à l'étape de la consultation.

Vu la taille et la complexité des cas des dossiers importants ainsi que la fréquence à laquelle les grandes sociétés sont vérifiées, nous avons mis en place un programme de protocoles de vérification pour favoriser la coopération, la transparence et la souplesse dans le processus de vérification. Cette année, le taux de participation au programme des protocoles de vérification a augmenté de 10 %.

5-1 Taux de vérification estimés : petites et moyennes entreprises et TPS/TVH



5-2 Taux de vérification estimés : grandes sociétés



Enquêtes – L'évasion et la fraude fiscale constituent les aspects les plus flagrants de l'inobservation; pour les contrer nous avons renvoyé, au ministère de la Justice en vue d'une poursuite, 374 enquêtes sur l'impôt sur le revenu, la TPS/TVH et les douanes comparativement à 351 renvois l'année précédente. De plus, des renvois antérieurs ont mené cette année à la condamnation de 377 particuliers et entreprises, pour des pertes de recettes de 17,9 millions de dollars. Les cours ont imposé des amendes s'élevant à 15,9 millions de dollars et des peines d'emprisonnement à 54 personnes, les peines totalisant 68 ans. En outre, le ministère du Revenu du Québec (MRQ) a renvoyé, au nom de l'ADRC, 26 enquêtes sur la TPS en vue d'une poursuite, et les cours du Québec ont imposé 3,6 millions de dollars en amendes. Les services des douanes ont enquêté 649 cas qui non pas eu de poursuites judiciaires, l'impact était de 29,5 millions de dollars en cotisations civiles douanières. Selon des décisions rendues récemment par la Cour suprême, des limites s'appliquent à certains outils utilisés par les enquêteurs afin d'obtenir des renseignements pouvant justifier des poursuites criminelles pour évasion ou fraude fiscale ou douanière. Nous examinons actuellement nos politiques et nos procédures pour faire en sorte que nos activités soient conformes aux directives fournies par la Cour.

Initiatives visant l'observation des règles fiscales au niveau international et dans le commerce électronique – Alimentées par la croissance rapide des échanges internationaux et du commerce électronique, les questions relatives à l'observation des règles fiscales au niveau international ont pris de l'importance ces dernières années. L'une des principales questions d'observation relatives aux transactions internationales est le prix qui devrait être indiqué pour les opérations transfrontalières entre une société et ses filiales étrangères. Pour favoriser l'observation et réduire le fardeau associé à la déclaration de telles opérations, l'ADRC a mis en place un programme d'arrangements préalables en matière de prix de transfert (APP). En 2002-2003, nous avons établi 15 APP, ce qui a fait passer à 55 le nombre total d'arrangements. Les efforts visant à promouvoir le programme se poursuivent. Nous continuons aussi d'appuyer et de coordonner les partenariats stratégiques avec des pays signataires d'une convention fiscale avec le Canada, afin de favoriser la coopération internationale, de protéger l'assiette fiscale du Canada, de régler des problèmes

communs et de communiquer les pratiques exemplaires. Cet appui se reflète dans notre participation à des associations internationales comme l'OCDE, la PATA, le Groupe des sept pays sur les paradis fiscaux et le CIAT.

Un autre domaine d'observation important touche le niveau de sensibilisation des non-résidents et des immigrants éventuels à leurs droits et à leurs obligations en matière de fiscalité. En réponse aux recommandations du comité permanent des comptes publics, l'ADRC a accepté de faire état des méthodologies, des outils, des stratégies utilisés pour identifier et défier la planification fiscale à l'étranger, et le nombre de traités que nous administrons en plus de ceux sous négociations. Aux fins de ce rapport, l'ADRC reconnaît que le revenu est un revenu gagné à l'étranger par des résidents canadiens. Nous allons aussi faire état sur l'impôt à risque et sur des montants réévalués dans des cas de planification fiscale à l'étranger, et sur le montant d'impôt recouvré de non-résidents qui ont des revenus gagnés au Canada. Les méthodologies et les stratégies incluent des analyses, des évaluations de risque, la qualité de service, des programmes d'extension et de formation, des partenariats stratégiques, des modifications législatives, politiques et réglementaires, et des mesures d'exécutions ciblées et crédibles. Les outils incluent des guides de paradis fiscaux, de l'information afférente aux déclarations liées à des normes étrangères, un guide de dispositions antiévitement, et aperçus des paradis fiscaux connus aussi comme grilles- paradis fiscaux.

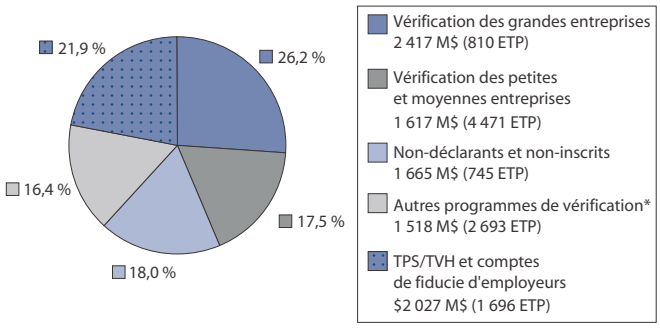
Actuellement en 2003, le Canada a 79 conventions fiscales conclues, signées par le ministère des Finances et en vigueur ; 8 conventions ont été signées, mais ne sont pas encore entrées en vigueur ; 19 sont sous négociation ou renégociation. Cette année, l'incidence fiscale des dossiers fiscaux à l'étranger s'est chiffrée à 1 milliard de dollars. Les sommes de la fiscalité à risque des cas maintenant à l'étude comprenant notamment les dispositions de la planification fiscale à l'étranger sont évaluées à 200 millions de dollars. En plus, il y a une possibilité de récupération fiscale de 250 millions de dollars dans un certain nombre de « cas de prêt indirect ».

Les chiffres les plus récents révèlent qu'environ 3,7 milliards de dollars en impôts ont été versés par des non-résidents du Canada sur des revenus gagnés au Canada provenant de contrats de service, d'investissements, de pensions, de la disposition de biens canadiens imposables et d'autres sources imposables. Dans le cadre de nos efforts des programmes de visibilité auprès des immigrants éventuels, nos brochures *Nouveaux arrivants au Canada* et *Êtes-vous un nouvel arrivant au Canada* – ont récemment été traduites en chinois. Elles ont jusqu'à maintenant été consultées environ 50 000 fois dans notre site Web. Nous prévoyons apporter des améliorations à l'extension des services (programmes de visibilité), afin de mieux appuyer les expatriés du Canada, les missions commerciales et les investisseurs étrangers éventuels.

Étant donné qu'Internet prend de l'importance comme moyen de faire des affaires, nous sommes en train d'établir une équipe spécialisée qui sera formée d'experts en vérification des entreprises sur Internet. Nous continuons notre travail de vérification quant aux 200 entreprises ciblées.

Incidence fiscale – L'incidence fiscale brute de nos programmes se chiffre à environ 9,2 milliards de dollars (tableau 5-3), ce qui dépasse de 15,2 % l'engagement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. Nous estimons qu'environ 16 % de ce montant fera l'objet d'un appel et que 6 % sera irrécouvrable, ce qui fait que l'incidence fiscale nette se chiffre à plus de 7 milliards de dollars. Sur les 9,2 milliards de dollars d'incidence fiscale brute, près de deux milliards ont été générés par des programmes qui n'ont pas été inclus dans nos rapports annuels précédents, soit les programmes de la TPS/TVH, des comptes de fiducies d'employeurs, des organismes de bienfaisance et des régimes enregistrés. Si l'on exclut ces programmes, l'incidence fiscale brute a dépassé d'environ 12 % l'engagement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada. Cette augmentation est accompagnée d'une augmentation de 7,6 % en ETP.

5-3 Incidence fiscale brute* des activités liées à l'observation en 2002-2003 (9,2 milliards de dollars)



* L'incidence fiscale brute 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 cas échéant. Une fois déduites les sommes visées par un appel (16 %) ou par une mesure de recouvrement (6 %), l'incidence fiscale de nos programmes s'élève à plus de 7 milliards de dollars.

* La catégorie Autres programmes de vérification comprend le programme de l'évitement fiscal, les programmes d'impôt internationaux, les programmes de validation, les encouragements fiscaux, les enquêtes, les régimes enregistrés et les organismes de bienfaisance.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 6 L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Déterminer les questions et formuler des recommandations au ministère des Finances concernant les modifications législatives
- Élaborer de nouveaux règlements et rédiger des modifications à la législation

Résumé du rendement– *D'après les renseignements sur notre rendement de cette année, nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons déterminé les questions et formulé des recommandations au ministère des Finances concernant des modifications législatives;*
- *nous avons créé de nouveaux règlements et rédigé des modifications concernant la législation existante et la nouvelle législation, y compris la nouvelle Loi de 2001 sur l'accise.*

Nous avons continué de travailler avec les ministères des Finances et de la Justice afin de nous assurer qu'il existe effectivement un pouvoir législatif permettant de réaliser les objectifs du gouvernement, c'est-à-dire l'équité et la promotion de l'observation volontaire du régime fiscal. Nous avons contribué à plusieurs améliorations à la législation existante et nous participons à la création de nouvelle législation.

Cette année, la nouvelle *Loi de 2001 sur l'accise* a reçu la sanction royale. Cette loi a été élaborée afin de fournir un cadre plus efficace pour l'application et l'exécution de la taxation des spiritueux et des produits du tabac. Nous avons créé plusieurs nouveaux règlements en prévision de son entrée en vigueur le 1er juillet 2003. Pour la *Loi sur l'accise* existante, nous avons contribué à la rédaction de modifications découlant de l'adoption de la *Loi de 2001 sur l'accise*.

Pour ce qui est de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, nous avons participé à la rédaction de modifications concernant les dons aux universités étrangères, la prolongation des délais prévus pour la production des choix et des déclarations de renseignements ainsi que les dispositions visant les déclarations de renseignements électroniques. Une révision approfondie des règles relatives aux fiducies non résidentes et aux entités de placement étrangères (qui figurent aussi dans d'autres lois) a été effectuée dans le cadre des exigences en matière de déclaration des biens étrangers (EDBE) en vue de combler les lacunes législatives existantes concernant la protection contre les investissements dans des paradis fiscaux. Pour la *Loi sur la taxe d'accise*, nous avons contribué à la rédaction de modifications législatives touchant le traitement des provisions de bord et la taxation des produits du tabac.

Nous avons aussi participé à un partenariat pour la rédaction de modifications au *Régime de pensions du Canada*, apporté des modifications au *Règlement sur les allocations spéciales pour enfants* et formulé des recommandations concernant les modifications à apporter à la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien* (pour répondre aux pressions exercées par l'industrie et à celles liées à la sécurité concernant l'application du droit) et à la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*. En ce qui concerne plusieurs lois, nous avons participé à la rédaction de dispositions budgétaires, notamment les changements aux règles concernant l'avantage relatif à l'utilisation d'une automobile, la prestation fiscale canadienne pour enfants et l'imposition des revenus.

Nous avons continué de faire le suivi des nouvelles questions et des causes portées devant les tribunaux de façon à évaluer la nécessité d'apporter des modifications à la législation et au fonctionnement du régime fiscal. Le cas échéant, nous avons établi des plans d'urgence administratifs et législatifs afin de nous permettre de réagir en temps voulu aux résultats possibles. Afin d'améliorer l'établissement de rapports concernant les questions législatives, nous avons commencé l'élaboration d'un système électronique de suivi des dossiers.

En raison de la croissance du commerce électronique, un bulletin d'information technique a été élaboré et affiché dans notre site Web pour expliquer les dispositions législatives relatives au commerce électronique. De plus, cette année, nous avons participé, et nous participons toujours, aux négociations engagées avec les États-Unis pour le règlement du différend sur le bois d'œuvre résineux.

Dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, un accord a été signé par le premier ministre l'année passée en vue de renforcer les liens entre le secteur bénévole et le gouvernement du Canada. L'ADRC poursuit son travail pour mettre en œuvre le cadre. De plus, cette année, nous avons participé à la Table conjointe sur le cadre réglementaire, qui a déposé un rapport proposant des améliorations au cadre législatif et réglementaire dans lequel évolue le secteur bénévole. Le rapport mettait l'accent sur des améliorations telle qu'une déclaration annuelle abrégée, une meilleure accessibilité et la transparence.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 7	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
Transformation de nos activités principales afin qu'elles soient plus conformes à notre mission.	2001-2002	Atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Respecter les engagements énoncés dans le *Plan d'entreprise* de l'ADRC

Résumé du rendement *– Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport à notre attente :*

- *nous avons respecté les engagements clés relatifs à l'innovation énoncés dans le Plan d'entreprise de l'Agence.*

Nous avons rempli les engagements clés relatifs à l'innovation dans le cadre des Orientations futures. La transformation de nos activités principales de façon à suivre le rythme des changements qui s'opèrent dans la technologie, dans les pratiques commerciales et de gestion et dans les attentes des Canadiens constitue l'élément central de cet objectif de changement.

Nous avons étendu la gamme des options de prestation de services électroniques offertes. Nous avons amélioré notre site Web et avons ajouté du contenu au Service d'information interactif, et les principaux énoncés de politique, formulaires et guides sont disponibles en ligne. Le service d'inscription en direct des entreprises est de plus en plus utilisé, et le formulaire d'enregistrement des organismes de bienfaisance est maintenant disponible en ligne. Nous avons des projets pour ce qui est des capacités de la TED. Les options de production en ligne sont étendues pour tous les groupes de clients, et les options de production par téléphone peuvent être utilisées pour certaines déclarations. Un nombre important de nos clients profitent de ces services.

Nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères, les provinces, les territoires, les Premières nations et le secteur privé afin de simplifier et de rationaliser les produits et les services.

Partenariats
Harmonisation du site Web de l'ADRC avec celui du gouvernement du Canada dans le but d'assurer une intégration plus uniforme et plus poussée aux diverses passerelles et aux divers regroupements déterminés
Initiatives relatives à l'inscription conjointe des entreprises avec le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et la commission des accidents du travail de la Colombie-Britannique
Partenariat avec DRHC pour réduire le fardeau que doivent supporter les employeurs en ce qui a trait aux exigences en matière de paie
Collaboration du secteur privé pour l'élaboration d'options en ce qui concerne les logiciels de paie T4 et la transmission par Internet des déclarations des sociétés

Partenariats
Initiative sur le secteur bénévole et communautaire et Table conjointe sur le cadre réglementaire en vue de déterminer les secteurs où des améliorations peuvent être apportées concernant l'administration des organismes de bienfaisance enregistrés
Partenariat avec les organisations internationales et les pays (p. ex. l'OCDE) qui veulent concevoir leurs programmes fiscaux à l'image des nôtres et trouver des façons communes de faire des affaires
Dans le cadre du programme de la RS&DE, des comités conjoints ADRC – industrie ont élaboré des brochures et des documents d'orientation destinés à des secteurs industriels précis. Le comité de partenariat sur la RS&DE participe actuellement dans l'élaboration d'un plan stratégique de l'entreprise pour le programme

Le travail a progressé pour ce qui est de la restructuration et de l'amélioration des projets suivants : la restructuration de la TPS/TVH, le Système des autres prélèvements (les deux utilisent la plate-forme de la comptabilité normalisée), le projet d'automatisation du traitement des T3, la restructuration du rapprochement T1, la restructuration de la production sur support magnétique et la modernisation de la TED.

Le projet de restructuration de la TPS/TVH nous permettra d'entretenir de meilleures relations avec le ministère du Revenu du Québec et les trois provinces participantes. Le projet de révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH (RAIT) permettra d'identifier les inscrits à risque élevé avant qu'ils reçoivent des paiements, et les paramètres améliorés de rejet automatisés des déclarations de TPS/TVH avec solde créditeur et des remboursements de TPS/TVH seront plus sélectifs.

Nous avons lancé plusieurs projets en vue d'améliorer nos programmes et nos processus, notamment l'utilisation de cartes de débit pour les paiements à certains BSF et le paiement des acomptes provisionnels ou des arriérés par prélèvement bancaire automatique en 2001. De plus, une nouvelle technologie de balayage permettra de saisir les documents présentés en tant qu'éléments de preuve pour les poursuites judiciaires.

Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait, dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiates que nous entreprendrons en 2003-2004, et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Points du *Rapport annuel 2001-2002*				
Mettre en oeuvre un cadre à volets multiples pour gérer les comptes clients, y compris pour nationaliser la charge de travail des recouvrements	33	✓ Activités entreprises : projet pilote concernant le « répertoire national » et poursuite de la modernisation des méthodes de travail au Centre national d'appels pour les recouvrements. Une stratégie relative à la faillite et à l'insolvabilité est en cours d'élaboration.	Élargir le projet du « répertoire national », intégrer le recouvrement des comptes T2 au Centre national d'appels pour les recouvrements, et mettre au point la stratégie relative à la faillite et à l'insolvabilité. Élaborer des stratégies relativement aux répercussions de la décision de la Cour suprême et au niveau élevé de provisions pour créances douteuses.	Oui
Déployer les ressources additionnelles fournies par le gouvernement afin de remplir les engagements en ce qui a trait aux taux de vérification et à l'incidence fiscale prévue	34	☑ Des difficultés ont été éprouvées pour ce qui est de la dotation dans les secteurs de programme de la vérification des T2.	Maximiser les ressources supplémentaires fournies par le gouvernement pour remplir les engagements découlant de l'Examen des ressources et de la gestion effectué en 2000-2001.	Oui
Poursuivre la mise en oeuvre des systèmes des autres prélèvements	S.O.	✓ Le Système des autres prélèvements – endossement et sécurisation (SAPES) a été terminé. Les essais ont été effectués concernant le Système de cotisation des autres prélèvements (SCAP).	Terminer la mise en oeuvre du SAPES et du SCAP.	Non
Poursuivre l'élargissement des initiatives de prestation de services électroniques, conformément au *Plan d'entreprise* et aux Orientations futures	31	✓ Amélioration du Web et augmentation du contenu du Service d'information interactif. Projet pilote concernant IMPÔTNET T2 et TPS/TVH. Introduction de la production des T4 par Internet au moyen de logiciels commerciaux, et de la TED en direct plus.	Étendre l'admissibilité pour la transmission par Internet des déclarations des sociétés; mettre en oeuvre « Mon dossier »; améliorer les services électroniques offerts aux contribuables internationaux et non-résidents; continuer l'élaboration d'initiatives de prestation de services pour les organismes de bienfaisance.	Oui

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Améliorer notre rendement par rapport aux normes de service actuelles : élargir la portée de ces normes pour qu'elles visent d'autres éléments que la rapidité d'exécution, augmenter la rapidité du traitement des déclarations T2 des sociétés et créer des normes de service pour les demandes de renseignements téléphoniques	32	☑ Il y a eu amélioration de notre rendement par rapport aux normes de service, et les objectifs pour le temps de traitement des déclarations T2 des sociétés ont été dépassés. La portée des normes de service n'a pas été élargie de manière à viser autre chose que la rapidité d'exécution. L'ADRC a joué un rôle clé dans l'élaboration d'un cadre pour les normes de service à l'échelle du gouvernement relatives aux demandes de renseignements téléphoniques.	Améliorer le rendement par rapport aux normes de service actuelles, élargir la portée de ces normes pour qu'elles visent d'autres éléments que la rapidité d'exécution et créer des normes pour les demandes de renseignements téléphoniques.	Oui
Mettre la dernière main au cadre de mesure de l'observation et créer les indicateurs appropriés	33	☑ Les consultations internes concernant le cadre de mesure ont été menées à terme, et plus de 180 indicateurs de mesure de l'observation ont été établis.	Continuer l'élaboration du cadre de mesure de l'observation.	Oui
Continuer de participer à des comités internationaux se penchant sur l'observation et les services électroniques pour clarifier les politiques et les pratiques existantes dans un monde axé sur le commerce électronique	S.O.	✓ Un bulletin d'information technique a été publié en juillet 2002 pour expliquer les dispositions législatives relatives au commerce électronique et pour indiquer les politiques de l'ADRC concernant les transactions électroniques pour les entreprises.	Poursuivre les recherches et les analyses continues concernant les politiques et les procédures relatives au commerce électronique.	Non
Continuer de travailler aux modifications législatives	S.O.	✓ Participation à plusieurs améliorations à la législation existante et à la nouvelle législation, y compris la création de nouveaux règlements pour la sanction royale de la nouvelle *Loi de 2001 sur l'accise*.	*Loi de 2001 sur l'accise* devant entrer en vigueur le 1er juillet 2003.	Non
Continuer de travailler aux initiatives relatives aux politiques et à la législation	S.O.	☑ Établissement d'un comité consultatif fiscal, diffusion de toutes les politiques relatives aux organismes de bienfaisance dans notre site Web, affichage d'un bulletin technique expliquant les dispositions législatives et la législation en matière de commerce électronique dans notre site Web.	Continuer de participer au règlement du différend sur le bois d'œuvre résineux avec les É.-U. Établir un comité consultatif des Premières nations dans le cadre d'une nouvelle stratégie pour l'exécution du programme pour les Autochtones.	

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté X Délai non respecté

Note : Les progrès concernant les rapports sur le programme de surveillance de l'équité à l'échelle nationale sont indiqués dans le secteur d'activité des Appels.

Programmes de prestations et autres services

Au sujet des Programmes de prestations et autres services

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

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

Contribution des autres

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

Contexte – risques et défis

Orienter nos efforts vers l'amélioration du rendement est ce qu'il faut faire pour obtenir et maintenir un haut de degré de satisfaction de la clientèle, en s'adaptant de façon novatrice à l'évolution des besoins et des attentes des Canadiens et de leurs gouvernements. Les Canadiens comptent sur nous pour les informer des sommes auxquelles ils ont droit et pour leur faire parvenir à temps leurs prestations de façon régulière et précise. Dans nos activités de validation et de contrôle, nous concentrons la plus grande partie de nos efforts sur les secteurs qui peuvent présenter les plus grands risques d'inobservation et qu'il faut soumettre à un examen plus minutieux. Les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux se tournent vers nous pour trouver des moyens économiques d'offrir des programmes aux citoyens, ainsi que pour obtenir des services à l'appui des programmes qu'ils administrent eux-mêmes.

Pour veiller à ce que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact de prestations, nous devons être conscients que les listes de bénéficiaires risquent d'être faussées tant par les demandes frauduleuses que par les inscriptions insuffisantes. Nous atténuons les risques de fraude et d'autres abus en centrant nos efforts de validation sur les comptes que nous avons relevés comme présentant des risques élevés. Nous atténuons d'autre part les risques découlant des inscriptions insuffisantes en menant des activités d'extension des services, qui nous permettent de nous assurer que tous les clients éventuels connaissent nos programmes de prestations et savent comment y avoir accès. Le maintien des niveaux de confiance relativement élevés du public dans l'administration des programmes de prestations par l'ADRC en période de plus grande austérité économique demeurera un défi si le niveau général de l'observation de la loi se dégrade.

De nombreuses questions délicates, sur lesquelles l'ADRC n'a aucune prise, influent sur les relations entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Si nous

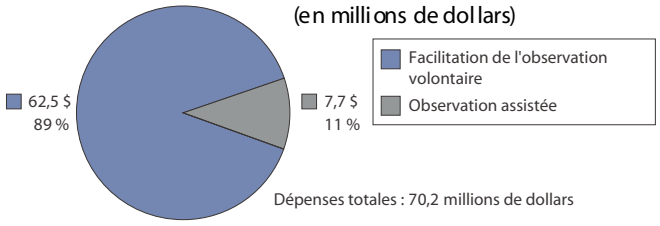
n'exploitons pas pleinement la marge de manœuvre que nous confère le statut d'agence pour gérer les relations dans ces milieux gouvernementaux, nous risquons de ne pas être perçu comme un fournisseur de services clé par les provinces et les territoires. Pour limiter ce risque, nous continuons d'accroître la capacité de nos systèmes et de notre infrastructure de distribution pour demeurer aptes à réagir aux priorités et aux besoins nouveaux de nos partenaires. La hausse du nombre de programmes et de services que nous offrons pour le compte de nos partenaires, bien que légère, montre que nous obtenons d'assez bons résultats. Toutefois, il nous faut parfaire encore notre stratégie pour tirer parti des nouvelles possibilités de partenariat qui se présentent.

Profil des dépenses

En 2002-2003, 5,2 % du budget global de l'ADRC (205 millions de dollars sans l'allocation pour frais de chauffage) a été affecté à notre secteur d'activité; 70,2 millions de dollars ont été consacrés à l'administration des programmes, et plus de 134 millions de dollars aux transferts directs prévus au programme des allocations spéciales pour enfants. Les dépenses consacrées à l'administration des programmes représentent une hausse de 16,8 millions de dollars par rapport à 2001-2002. Selon les meilleures estimations de la direction, 89 % des 70,2 millions de dollars ont été affectés aux activités de facilitation (assurer la qualité de nos paiements et avis, mettre à jour et redresser les comptes des clients et traiter les formulaires et les demandes). Les 11 % restants ont été consacrés à des activités en matière d'observation assistée, comme les programmes de validation.

Tableau 8 : Ressources destinées à l'administration des programmes de prestations qui ont été consacrées au continuum de l'observation

(en millions de dollars)



Conclusions par rapport aux résultats escomptés

Nous avons deux résultats escomptés :

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations – Il est essentiel que nous donnions aux Canadiens les outils et l'information qui leur permettront de nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire correctement sur les listes de bénéficiaires et pour veiller à ce qu'ils reçoivent, au moment voulu, des paiements de prestations exacts. Les Canadiens se prévaudront probablement de ces programmes s'ils les connaissent et comprennent bien ce qu'il faut faire pour obtenir des prestations. Nos services de communication et de distribution de prestations, alliés à des activités d'examen permettant de vérifier l'admissibilité et de valider le droit aux prestations, visent à garantir que les familles et les personnes admissibles obtiennent leur juste part — soit seuls les bénéficiaires qui ont le droit de recevoir des prestations et des crédits, et que les montants qu'ils reçoivent sont exacts conformément à la loi.

Les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux comptent sur l'ADRC comme fournisseur clé de services – La latitude que nous offre le statut d'agence conféré par la loi et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'offrir aux Canadiens un éventail plus vaste de services pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux, afin de réduire l'ensemble des coûts pour les contribuables et d'éliminer le double emploi.

Tout compte fait, notre rendement indique que nous avons atteint en grande partie notre premier résultat escompté et que nous avons répondu aux attentes relativement au deuxième résultat escompté dans la troisième année de notre programme d'innovation, d'une durée de cinq ans.

Du côté de l'exécution des programmes, nous avons, en juillet 2002, mené à bien la mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH, qui vise à adapter le montant du crédit trimestriel aux changements survenus en cours d'année

Faits saillants du rendement

- Mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH
- Baisse du service téléphonique, mais l'éventail des autres méthodes d'accès à l'information s'élargit et leur utilisation augmente
- Versement à temps de plus de 99 % des paiements de prestations, et atteinte de la norme de service concernant le traitement des demandes de PFCE dans les délais voulus
- Ciblage efficace dans le cadre du programme de validation et de contrôle; nombre plus élevé de redressements en ce qui touche les comptes examinés
- Négociation d'un nouveau programme de paiements, mise en œuvre de trois nouveaux partenariats concernant le numéro d'entreprise, lancement d'un nouveau processus d'échange de données bidirectionnel et meilleure reddition de comptes avec les partenaires provinciaux et territoriaux

dans la situation du client. C'est le plus important changement apporté au crédit depuis son lancement en 1989.

Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, nous menons toute une gamme d'activités de communication conçues pour répondre aux besoins en information de notre clientèle variée. Pour que nos clients aient moins besoin de nous téléphoner, nous avons ajouté de nouvelles particularités à notre site Web des prestations pour enfants et familles, dont l'utilisation s'est globalement accrue de 50 %. Étant donné que le volume des appels téléphoniques a diminué de près de 10 %, notre stratégie d'offrir d'autres voies d'accès à l'information semble porter fruit. Dans le cas des particuliers qui se servent toujours du téléphone pour obtenir des renseignements sur leurs comptes, nous avons atteint notre fourchette cible pour les demandeurs de renseignements sur la PFCE, mais l'accessibilité que nous offrons aux demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH a diminué pour glisser bien en dessous de la fourchette cible.

Encore une fois cette année, nous avons obtenu un rendement élevé en distribuant à temps (par le TPSGC) plus de 99 % de nos 68 millions de paiements de PFCE et de paiements du crédit pour la TPS/TVH. Nos études démontrent en outre que nous avons atteint notre norme de service en traitant 98 % des nouvelles demandes de PFCE et en distribuant les premiers paiements dans les deux mois suivants. Selon les résultats de notre sondage, la satisfaction de la clientèle à l'égard de tous les éléments du processus de demande de la PFCE s'est maintenue. Nous nous sommes aussi grandement améliorés dans les activités de mise à jour des comptes, en traitant 87 % de la correspondance émanant des clients dans les 20 jours qui suivent sa réception et 97 % des redressements exigeant un avis au plus tard à la fin du deuxième mois suivant la réception de la demande du client (nous avons ainsi presque atteint l'objectif de 98 %). Nous estimons les taux d'exactitude à 99 % tant en ce qui concerne les premières demandes de prestations que les activités de mise à jour des comptes. Nous poursuivons notre programme pluriannuel pour garantir l'exactitude des listes de bénéficiaires et pour cerner les secteurs d'inobservation. Nous savons que les efforts que nous déployons pour améliorer le ciblage des comptes présentant des risques élevés sont fructueux, étant donné que nous avons rectifié les niveaux de prestations et d'autres renseignements sur les clients dans 34,1 % des cas examinés.

Nous avons également assez bien progressé dans la mise en œuvre de notre stratégie de prospection de la clientèle, qui vise à amener les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux à compter sur l'ADRC comme fournisseur clé de services. Au cours de l'année, nous avons négocié la mise en œuvre du remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse, qui doit être distribué en juin 2003. Nous avons institué des partenariats concernant l'utilisation du numéro d'entreprise avec trois autres provinces, et nous avons mis en branle la première étape d'une nouvelle initiative d'échange de données au moyen d'un protocole de transfert de fichiers afin d'améliorer le soutien aux programmes de validation du revenu que nous offrons à 25 ministères provinciaux. Nous avons renforcé notre reddition de comptes à nos partenaires par la distribution des rapports annuels du commissaire, de même que par la signature de trois autres ententes-cadres touchant la gestion des services. Malgré ces réalisations, nous devons accomplir des progrès encore plus importants en saisissant les possibilités qui se présentent pour offrir d'autres genres de programmes et de services nouveaux, tels que des partenariats avec les commissions des accidents du travail et l'administration d'autres grands programmes fiscaux.

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos quatre résultats attendus pour le secteur d'activité Programmes de prestations et autres services. Les résultats attendus 1, 2 et 3 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, alors que le résultat attendu 4 se rattache à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient nos deux résultats escomptés.

Données chiffrées

- 7,8 milliards de dollars à plus de 2,8 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à plus de 9,1 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- 134 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 345 millions de dollars de paiements réguliers dans le cadre de programmes provinciaux et territoriaux, de même qu'un dernier million de dollars de paiements prévus à des programmes de paiements ponctuels dissous en 2002-2003
- 9,3 millions de demandes de renseignements par téléphone ont été traitées
- près de 417 millions de dollars versés à l'égard de plus de 407 000 personnes gravement handicapées en vertu du programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées
- plus 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RPC et de l'AE
- 135 millions de dollars perçus pour la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse
- 1000 employés équivalents temps plein
- budget de fonctionnement pour l'administration des programmes de 70,2 millions de dollars (à l'exclusion des fonds prévus pour les programmes d'origine législative)

Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 1 L'exécution des programmes et les communications connexes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.	2002-2003	En grande partie atteint	Bonne
	2001-2002	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- L'efficacité des outils de communication afin de promouvoir le taux de participation et la connaissance des programmes est révisée chaque année
- Atteindre ou dépasser nos objectifs relatifs au rendement interne, et en ce qui touche l'accessibilité des demandeurs et les niveaux de service téléphonique
- Maintenir la satisfaction de la clientèle au même niveau que celui enregistré dans notre Étude de référence de 2000

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

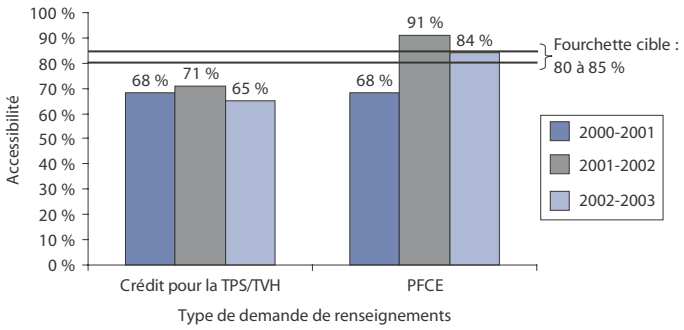
- *nous avons mis en oeuvre l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH pour que le montant du crédit soit rectifié par suite de changements dans la situation familiale;*
- *nous avons continué de faire mieux connaître nos programmes de prestations par des activités d'extension des services et des programmes d'information;*
- *nous avons généralement maintenu la satisfaction de la clientèle au même niveau que celui enregistré dans notre Étude de référence de 2000;*
- *nous avons accru les renseignements offerts par d'autres voies de prestation de services afin d'aider à réduire la nécessité, pour les clients, de téléphoner;*
- *nous n'avons toutefois pas atteint certains de nos objectifs de rendement internes en ce qui touche l'accessibilité des demandeurs et les niveaux de service téléphonique.*

En juillet 2002, nous avons mis en œuvre l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH. Grâce à cette initiative, le montant du crédit trimestriel que nous versons tient maintenant compte des enfants qui atteignent l'âge de 19 ans, de même que des changements qui surviennent en cours d'année dans la taille de la famille, l'état civil, la résidence et, s'il y a lieu, l'incarcération; il est en outre harmonisé avec la PFCE. Nous estimons que, par suite de cette initiative, plus de 380 000 modifications ont été apportées en cours d'année aux montants des paiements du crédit pour la TPS/TVH pendant l'année de versement des prestations qui s'étend de juillet 2002 à juin 2003. En juillet 2002, nous avons également établi, pour la PFCE, de nouveaux seuils et niveaux de prestations faisant suite à une indexation.

Bien que nos clients utilisent abondamment le téléphone pour communiquer avec nous, notre stratégie en matière de prestation de services vise à réduire la nécessité pour les clients de téléphoner, en offrant d'autres voies de communication. Les clients peuvent maintenant obtenir des renseignements généraux sur les programmes que nous administrons grâce au Service d'information interactif sur le Web que nous avons lancé en 2003. Nous avons étoffé notre simulateur en ligne pour permettre aux clients de calculer approximativement le montant de leur versement trimestriel du crédit pour la TPS/TVH. Au total, le nombre d'accès à notre site Web des prestations pour enfants et familles a augmenté de plus de 50 % en 2002-2003. Les organismes auxquels nous versons des allocations spéciales pour enfants à l'égard des enfants dont ils ont la charge utilisent également davantage la voie électronique; en effet, 19 % des organismes représentant 57 % des enfants visés font maintenant connaître par voie électronique les changements qui surviennent mensuellement dans les soins donnés aux enfants plutôt que d'utiliser des méthodes faisant appel au papier. La stratégie visant à offrir d'autres voies de communication semble porter fruit, étant donné que le nombre d'appels auxquels ont répondu nos services de demandes de renseignements a diminué pour une deuxième année consécutive, pour passer de 10,3 millions à 9,3 millions en 2002-2003.

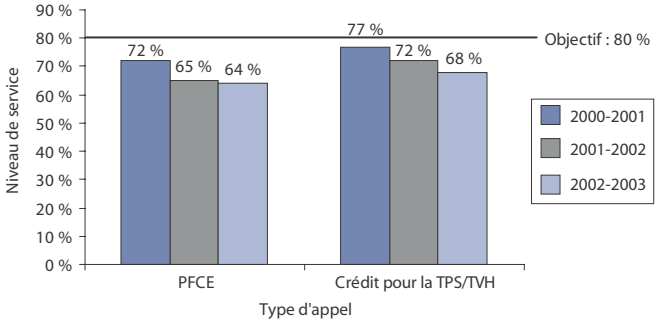
Néanmoins, nous n'atteignons toujours pas nos objectifs au chapitre du service téléphonique. Nous avons continué d'atteindre notre fourchette cible de 80 à 85 % en ce qui concerne l'accessibilité des demandeurs, qui mesure le pourcentage d'appels uniques qui obtiennent une réponse de notre service téléphonique, le résultat obtenu pour les appels touchant la PFCE étant de 84 %. Toutefois, nous n'avons atteint qu'un taux de 65 % pour ce qui est de l'accessibilité des demandeurs de renseignements au sujet de la TPS/TVH en 2002-2003. La complexité croissante des appels faisant suite à la mise en oeuvre de l'initiative d'assouplissement de la TPS/TVH peut, en partie du moins, expliquer cette baisse de l'accessibilité des demandeurs par rapport au taux de 71 % obtenu l'année précédente. Le temps nécessaire pour répondre aux demandes de renseignements des clients a augmenté de près de 20 secondes par appel, ce qui pourrait traduire les besoins en information plus grands des clients maintenant que le montant du crédit est redressé en cours d'année. Nous continuons de chercher des moyens d'atteindre la fourchette cible de 80 à 85 % pour ces appels.

1-1 Accessibilité des demandeurs



La rapidité avec laquelle nous répondons aux appels demeure également en deça de notre objectif de rendement interne, qui veut que nous répondions à 80 % des appels dans les deux minutes qui suivent la mise en file d'attente du demandeur.

1-2 Niveau de service – Pourcentage des appels téléphoniques qui reçoivent une réponse dans les deux minutes



Le but visant à élaborer des normes de service téléphonique pour la PFCE a été reporté à 2004-2005, et la mise en œuvre des normes est prévue pour 2005-2006.

Nous utilisons divers outils de communication pour joindre les bénéficiaires éventuels de la prestation et du crédit, et pour informer les clients nouveaux ou existants des sommes auxquelles ils ont droit et de la façon de procéder pour obtenir des prestations.

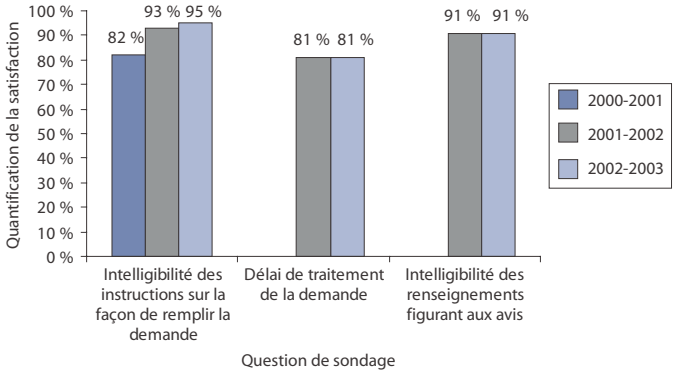
- Feuillets explicatifs sur le programme envoyés en juillet 2002 à plus de 2,8 millions de bénéficiaires de la PFCE et à plus de 9,1 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- Feuillets faisant la promotion de l'initiative de la prestation nationale pour enfants envoyés à plus de 800 000 clients pour le compte de cinq provinces et de deux territoires
- Brochures et demandes distribuées aux nouveaux immigrants par l'entremise de Citoyenneté et Immigration Canada
- Information dans le *Guide des services du gouvernement du Canada pour les enfants et leurs familles*
- Envoi postal destiné à encourager les bénéficiaires de la Sécurité de la vieillesse à produire une déclaration afin de demander le crédit pour la TPS/TVH, de même que le supplément de revenu garanti (en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada).

D'après les résultats de notre sondage annuel[1], les clients qui savent qu'ils sont tenus de nous informer de leur changement d'adresse demeurent très nombreux : 94 % pour ce qui est des bénéficiaires de la PFCE, et 93 % en ce qui touche les bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH. Notre plus récente étude du taux d'inscription au crédit pour la TPS/TVH révèle que celui-ci demeure élevé, 98,5 % des déclarants étant potentiellement admissibles pour l'année de versement des prestations 2001-2002. Ces résultats sont, en partie du moins, attribuables à l'efficacité de nos efforts de communication. Une étude visant à déterminer le taux de participation actuel au programme de la PFCE sera parachevée à l'automne 2003.

Selon les résultats de nos sondages, la plupart des indicateurs de la satisfaction de la clientèle à l'égard de notre rendement dans la distribution des prestations demeurent raisonnablement élevés. Selon notre sondage annuel[1], 70 % des bénéficiaires de la PFCE et 76 % des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH se disent satisfaits ou très satisfaits du travail fait par l'ADRC dans l'administration de ces programmes.

Nous avons également sondé les nouveaux demandeurs de la PFCE afin de connaître leur degré de satisfaction à l'égard des trois aspects du processus de demande. Bien que nous hésitions à accorder beaucoup d'importance aux résultats en raison du faible taux de réponse (18 %), le sondage indique un très haut niveau de satisfaction quant au processus, et ces résultats correspondent à ceux obtenus dans les années précédentes.

1-3 Sondage auprès des nouveaux demandeurs de la prestation fiscale pour enfants – Quantification de la satisfaction



1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 2	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits en temps voulu.	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Atteindre ou dépasser la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations
- Atteindre les normes de service dans la rapidité de traitement des demandes, et le redressement par suite d'une mise à jour des comptes
- Atteindre l'objectif concernant le traitement dans les délais des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE

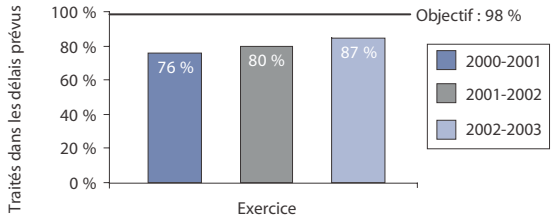
Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, et le rendement s'est amélioré sur douze mois, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons atteint la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations;*
- *nous avons amélioré le traitement dans les délais des demandes de PFCE et avons ainsi atteint la norme de service;*
- *nous avons en grande partie atteint l'objectif concernant le traitement dans les délais des demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE;*
- *toutefois, l'objectif interne de traitement des redressements par suite d'une mise à jour des comptes n'a pas été atteint, bien que le rendement continue de s'améliorer considérablement et que l'objectif interne concernant l'envoi des avis relativement aux redressements demandés par les clients soit en grande partie atteint.*

Nous avons maintenu la norme élevée que nous avons atteinte en effectuant à temps 99 % de tous les versements de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH et de tous les paiements provinciaux et territoriaux prévus aux programmes que nous administrons. Ces 68 millions de paiements ont représenté au total plus de 11 milliards de dollars versés à quelque 10 millions de bénéficiaires à revenu faible ou modeste.

Selon les résultats d'une étude, nous avons atteint notre norme de service en traitant 98 % des demandes de PFCE avant la fin du deuxième mois suivant leur réception, une hausse par rapport aux taux de 97 % obtenu en 2001-2002. Nous avons également amélioré grandement la rapidité avec laquelle nous traitons les redressements à apporter par suite d'une mise à jour des comptes. En 2002-2003, nous avons fixé un objectif de rendement interne pour nos activités locales afin d'envoyer, dans 98 % des cas, une réponse à la correspondance de la clientèle dans les 20 jours ouvrables et un avis concernant les demandes de redressement des clients dans les deux mois qui suivent leur réception. Nous n'avons pas atteint l'objectif, mais les résultats d'un projet de mesure montrent que nous avons traité plus de 87 % des redressements dans les délais fixés, une hausse par rapport au taux de 80 % enregistré en 2001-2002. Nous avons traité environ 97 % des redressements exigeant un avis avant la fin du deuxième mois suivant la réception de la demande du client.

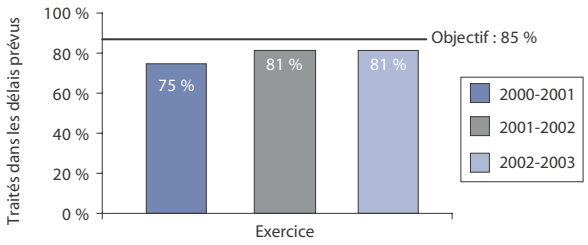
2-1 Exécution rapide des activités de mise à jour des comptes



La norme de service de la mise à jour des comptes sera communiquée au public en 2002-2003.

Nous avons traité plus de 73 000 demandes de décisions relatives au RPC ou à l'AE. Nous avons dépassé le niveau de service de 85 % précisé dans notre protocole d'entente en traitant à temps plus de 87 % des demandes de DRHC qui se rapportent précisément aux cas où une demande de prestations d'AE a été présentée. Dans l'ensemble, si l'on tient compte des demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE émanant du public et du processus RGAP (Revue des gains assurables et ouvrant droit à pension), nous avons traité à temps 81 % de toutes les demandes, résultat qui se situe quelque peu en deça de notre objectif de 85 %. Nous sommes en train d'examiner comment répartir les demandes entre les régions de manière à mieux accéder aux ressources disponibles.

2-2 Décisions relatives au RPC et à l'AE – Pourcentage des demandes traitées à temps



Résultat escompté

Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 3 Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts.	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Bonne**
	2001-2002	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Atteindre ou dépasser la norme de rendement interne concernant le traitement dans les délais des paiements de prestations
- Maintenir un haut niveau d'observation générale par rapport à notre point de repère de 95 %

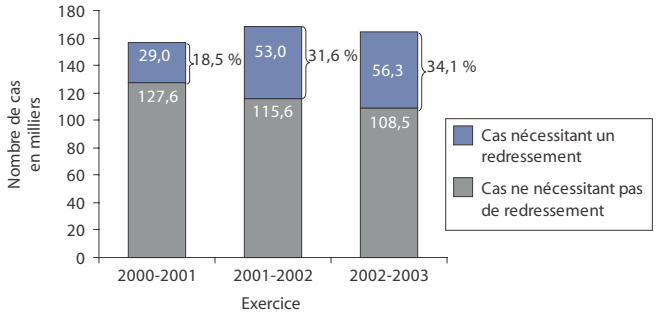
Résumé du rendement *– Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons atteint les normes de rendement internes concernant le traitement exact des demandes de PFCE et des redressements apportés aux comptes par suite d'une mise à jour;*
- *nous avons en grande partie atteint notre objectif relativement au maintien d'un haut niveau d'observation générale par rapport à notre point repère de 95 %;*
- *nous devons cependant élaborer des critères supplémentaires pour mesurer l'observation des lois et des règlements.*

Nous avons maintenu une norme élevée dans le versement de paiements de prestations exacts en 2002-2003, selon les renseignements contenus dans nos dossiers de prestations au moment du traitement. D'après notre plus récente étude, environ 99 % des paiements de PFCE et 94 % des avis étaient exacts au moment du traitement des nouvelles demandes de prestations. En ce qui touche les paiements du crédit pour la TPS/TVH et la charge de travail de la mise à jour des comptes, des études ont montré que les paiements et les avis étaient exacts dans environ 99 % des cas. Il s'agit d'une amélioration de l'exactitude des paiements par rapport au taux de 98 % obtenu en 2001-2002.

Pour veiller à ce que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant auquel ils ont droit, nous consacrons d'importantes ressources à notre programme de validation et de contrôle. L'amélioration de nos critères pour la sélection des comptes a contribué à une deuxième augmentation consécutive des redressements par suite de la validation et du taux de redressement, qui a atteint 34,1 % parmi les comptes sélectionnés en 2002-2003.

3-1 Nombre de cas examinés – Nombre et pourcentage de redressements



L'étude réalisée pour 2000-2001 concernant les clients de la PFCE sélectionnés à partir d'un échantillon aléatoire, dont on a fait état l'an dernier, a été réévaluée au moyen de techniques actualisées. Elle indique que nos listes de bénéficiaires contiennent des renseignements exacts et complets pour plus de 94 % des clients, comparativement à notre point repère pour l'observation globale de 95 %. Au cours de l'année, nous avons mis au point un nouvelle application de gestion des cas de validation, qui sera mis à l'essai en avril 2003 et permettra un meilleur suivi et une meilleure évaluation de nos résultats, par exemple en indiquant la valeur en dollars des redressements. La mise en œuvre complète de l'application est prévue pour l'automne. Nous espérons également faire connaître au public une norme de service en matière de validation d'ici la fin de l'exercice.

La dette accumulée depuis le début du programme en 1993 par suite des paiements en trop de PFCE a augmenté de 29 millions de dollars (0,37 % des 7,9 milliards de dollars versés en 2002-2003), pour passer à 176 millions de dollars (déduction faite des sommes radiées). Des paiements en trop surviennent par exemple quand la PFCE est versée à des clients qui ont tardé à nous dire qu'ils n'avaient plus d'enfants à leur charge, ou encore de tels paiements sont relevés grâce à nos efforts de validation. Les paiements en trop peuvent être difficiles à percevoir, étant donné que les paiements de PFCE les plus importants sont destinés à des familles à faible revenu. L'augmentation de 29 millions de dollars de cette année est comparable à la hausse de 31 millions de dollars en 2001-2002 (0,41 % des paiements

versés cette année-là en vertu du programme), ce qui indique que nous pourrions avoir stabilisé la croissance de la dette constituée par les paiements en trop de PFCE.

Nous avons, en 2001-2002, envoyé 106 000 lettres aux clients dont la demande de crédit pour personnes handicapées avait été acceptée avant 1996, au moment où l'ADRC a commencé à administrer le programme. Après examen, environ 63 000 clients remplissaient toujours les exigences en vigueur en matière d'admissibilité. Cette démarche a permis de mettre à jour la très grande majorité des anciennes demandes.

Des améliorations apportées au cours de l'année à nos systèmes et à nos outils d'entreposage des données nous aideront aussi à accroître notre capacité de valider les demandes et de suivre de près le rendement du programme.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 4 Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements entre les paliers de gouvernement et de réduire l'ensemble des coûts pour les contribuables.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Continuer de mener à bien les programmes et, si possible, augmenter le nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux de façon à réduire le double emploi et à aider à baisser les coûts globaux d'exécution des programmes
- Continuer de mener à bien les services d'échanges de données et, si possible, augmenter le nombre de services dans le cadre d'ententes avec nos partenaires
- Respecter les engagements énoncés dans le *Plan d'entreprise* de l'ADRC
- Consolider les relations avec les provinces et les territoires au moyen d'ententes-cadres touchant la gestion des services, et améliorer la reddition de comptes au sujet des programmes administrés en leur nom, grâce aux rapports annuels soumis par le commissaire aux provinces et territoires

Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons augmenté le nombre de services et d'échanges de données efficaces que nous assurons dans le cadre d'ententes avec nos partenaires dans le cadre de nos programmes concernant le numéro d'entreprise et la validation du revenu;*
- *nous avons continué de mener à bien les programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux, et nous avons ajouté un nouveau programme, le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse, de façon à réduire le double emploi et à aider à abaisser les coûts globaux d'exécution des programmes;*
- *nous avons consolidé les relations avec les provinces et les territoires en négociant d'autres ententes-cadres touchant la gestion des services, et nous avons amélioré la reddition de comptes au sujet des programmes que nous administrons, grâce aux rapports annuels soumis par le commissaire aux provinces et territoires;*
- *nous avons poursuivi nos efforts pour remplir les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC en nous plaçant en position d'administrer un plus grand nombre de programmes à l'avenir.*

Nous avons, depuis quelques années, des ententes de partenariat et d'autres genres d'ententes avec de nombreux ministères provinciaux afin de communiquer, avec le consentement des clients, des renseignements confidentiels permettant la validation du revenu aux fins des programmes provinciaux de prestations fondées sur le revenu. Dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, nous avons mis en branle la première étape d'un projet de protocole de transfert de fichiers visant à fournir des renseignements en ligne par un échange électronique de données bidirectionnel et protégé. Cette méthode simplifie l'administration des programmes provinciaux et réduit la nécessité pour les bureaux de l'ADRC de communiquer des renseignements au comptoir. L'Alberta a été la première province à utiliser cette méthode pour son programme de prestation aux aînés. En 2003-2004, d'autres ministères provinciaux commenceront à utiliser le nouveau service. Nous avons également procédé à un transfert de données en avril 2003 afin de faciliter l'administration provinciale du remboursement de Terre-Neuve-et-Labrador pour le mazout domestique.

Nous avons parachevé l'administration des trois programmes de paiements ponctuels exécutés pour le compte de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et nous y avons mis fin en 2002-2003 conformément aux dispositions législatives provinciales. En mars 2003, nous avons accepté d'administrer notre quatrième programme de paiements ponctuels — le remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse — distribué en juin 2003.

Nous avons continué d'administrer 17 programmes de prestations et de crédits réguliers pour le compte des provinces et des territoires en nous servant de l'infrastructure fédérale de distribution de prestations. En plus, nous avons établi avec succès de nouveaux paramètres pour les trois programmes qui ont été refondus en juillet 2002. Nous exécutons des programmes de prestations pour enfants fondées sur le revenu pour neuf des onze administrations qui ont implanté des programmes depuis 1996, et nous avons fourni des données pour faciliter l'administration des programmes dans le cas des deux autres. Un grand nombre de ces programmes ont été lancés dans le cadre de l'initiative de la pres-

tation nationale pour enfants (PNE) menée conjointement par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Le rapport d'étape de 2002 sur la PNE indiquait que l'ADRC avait bien répondu aux besoins en ce qui concerne l'exécution de programmes provinciaux et territoriaux variés, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif de la PNE, soit de réduire le chevauchement et le double emploi entre les paliers de gouvernement.

Pour ce qui est des autres services, nous avons traité pour 131 millions de dollars, par rapport à 105 millions de dollars en 2001-2002, de compensations par remboursement de dettes internes (p. ex. la PFCE) et de dettes externes envers des ministères fédéraux participants, des sociétés d'État et sept provinces et territoires.

4-1 Partenariats avec les provinces et territoires – Programmes de prestations et autres services

	Programme de prestations pour enfants et programmes de crédit	**Autres programmes et partenariats**			**Échanges de données et transferts de données**				**Responsabilisation**
• = Partenariats	Programmes de paiements réguliers	Paiements ponctuels	Numéro d'entreprise	Compensation par remboursement	SPNE	Prestation pour enfants prov./terr.	Remboursement pour le mazout	Échanges pour la validation du revenu	Ententes-cadres de gestion des services
Alberta	1	1 (terminé)		•	•			4 (1 bidirectionnel)	•
Colombie-Britannique	2	1 (terminé)	• (nouveau)	•	•	•		3	•
Manitoba			• (nouveau)	•	•			3	Échu
Nouveau-Brunswick	2		• (nouveau)		•			2	• (nouveau)
Terre-Neuve-et-Labrador	4				•	•	• (nouveau)	3	• (nouveau)
Territoires du Nord-Ouest	2			•	•				•
Nouvelle-Écosse	1	1 (nouveau)	•	•	•	•		3	•
Nunavut	2				•				• (nouveau)
Ontario		1 (terminé)	•	•	•	•		3	
Île-du-Prince-Édouard					•			1	•
Québec					•	•			
Saskatchewan	2			• (nouveau)	•	•		3	•
Yukon	1				•				•
Total partiel	17	4	5	7	12	6	1	25	10
Total	21		12		44				10

Le programme de compensation de dettes par remboursements a été l'un des quatre programmes sélectionnés à titre de projet pilote de validation de principe pour notre initiative de comptabilité par activités réalisée dans l'ensemble de l'Agence. L'élaboration du modèle de coût à l'intérieur de ce programme permettra de déterminer plus exactement les coûts associés à la clientèle du programme et aux changements qui surviennent dans les volumes d'activité.

Nous avons établi avec succès des partenariats avec le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et la Commission des accidents du travail de la Colombie-Britannique en vue de l'attribution du numéro d'entreprise (NE) de l'ADRC aux clients des programmes provinciaux destinés aux entreprises. Les entreprises peuvent ainsi utiliser le même code d'identification dans leurs rapports avec les deux paliers de gouvernement. Le protocole d'entente permettant de mettre la dernière main au processus est en voie d'être parachevé. Si l'on compte l'Ontario et la Nouvelle-Écosse, le nombre total de partenariats permettant l'utilisation du numéro d'entreprise est maintenant de cinq. Nous avons également instauré une nouvelle taxe de vente pour une Première nation, ce qui porte à neuf le nombre de taxes de vente des Premières nations que nous

administrons. Viennent s'y ajouter les impôts sur le revenu des Premières nations que nous administrons pour huit Premières nations du Yukon qui sont dotées d'un gouvernement autonome.

Nous sommes tenus de rendre compte aux provinces et aux territoires en leur soumettant chaque année les rapports annuels du commissaire, qui font état de l'éventail et de l'étendue des activités que nous menons pour leur compte. De plus, si l'on ajoute Terre-Neuve-et-Labrador, le Nunavut et le Nouveau-Brunswick, nous avons maintenant dix ententes-cadres touchant la gestion des services, et nous sommes actuellement en pourparlers avec le Manitoba pour renouveler l'entente échue en 2002. En continuant de répondre aux nouvelles priorités des provinces et des territoires, nous progressons dans l'élargissement de nos partenariats et nous répondons généralement aux attentes dans la troisième année de notre programme d'innovation. Nous nous plaçons actuellement en position d'administrer, dans les années à venir, un plus grand nombre de programmes, comme les partenariats avec les commissions des accidents du travail et d'autres importants programmes fiscaux.

Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Points du *Rapport annuel 2001-2002*				
Continuer de chercher des moyens d'améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les appels concernant le crédit pour la TPS/TVH afin d'atteindre l'objectif visé	35	× L'accessibilité des demandeurs, qui s'est établie à 65 % en 2002-2003 (une baisse par rapport au taux de 71 % obtenu en 2001-2002), demeure en deça de notre objectif de rendement interne de 80 à 85 %. La complexité croissante des appels faisant suite à la mise en œuvre de l'initiative d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH peut, en partie du moins, expliquer cette baisse.	Poursuivre les efforts déployés pour atteindre les objectifs établis relativement à l'accessibilité des demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH, et hausser les niveaux de service concernant les demandes de renseignements sur les prestations en cherchant d'autres voies de prestation de services, afin d'offrir aux clients l'information dont ils ont besoin.	OUI
Publier des normes de service en matière de correspondance, de mise à jour des comptes, et de validation et contrôle	S.O.	× Nous nous sommes fixé, pour nos activités locales, un objectif de 98 % pour ce qui est des redressements à apporter par suite d'une mise à jour des comptes, et nous avons poursuivi nos efforts pour convertir cet objectif en norme de service pour 2003-2004. Nos travaux d'élaboration d'une norme de service en matière de validation et de contrôle ont également progressé.	Parachever l'élaboration des normes de service en matière de mise à jour des comptes et de validation et de contrôle, et les communiquer au public.	NON
Mettre en œuvre une nouvelle application de gestion des cas pour les activités de validation et de contrôle afin de favoriser une meilleure analyse des projets, la production de rapports statistiques et des mesures de l'efficacité qui englobent d'autres objectifs, une surveillance accrue et des recherches plus poussées	S.O.	✓ Nous avons poursuivi les travaux de mise au point de l'application de gestion des cas de validation et de contrôle, qui nous permettra de mieux gérer et de mieux contrôler les charges de travail, la production et les inventaires, d'automatiser l'établissement des rapports, de présenter des données détaillées pour l'analyse des projets et des tendances et de consigner la valeur en dollars des redressements.	Un projet d'essai du système doit débuter en avril 2003, et la mise en œuvre complète du système à l'échelle du pays est prévue pour l'automne 2003.	NON

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Continuer de recueillir de l'information sur les économies approximatives qu'entraîne pour les contribuables l'administration des programmes par l'ADRC	S.O.	☑ Une étude externe de l'initiative de la prestation nationale pour enfants (PNE) indique que les programmes de prestations pour enfants des provinces et territoires semblent être gérés de manière économique quand ils font appel à l'infrastructure de distribution de l'ADRC, par opposition à ce qui se passerait s'ils étaient gérés séparément par les administrations des différentes autorités législatives.	Continuer les travaux réguliers avec les partenaires provinciaux et territoriaux dans le domaine de la PNE pour évaluer la rentabilité de l'initiative et les coûts administratifs associés aux autres mécanismes d'exécution des programmes.	OUI
Nouveaux points				
Peaufiner notre stratégie afin d'obtenir de nouveaux genres de programmes à administrer pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux	18	✓ Afin d'améliorer le service et de réduire les coûts pour les résidents, nous menons actuellement, en collaboration avec l'Île-du-Prince-Édouard, une étude conjointe sur les services afin de déterminer s'il est possible que l'ADRC continue d'aider à administrer d'autres activités provinciales en matière de revenu.	Élaborer une stratégie globale à long terme portant sur nos rapports avec les provinces et les territoires au cours des cinq prochaines années. Continuer d'explorer de nouveaux genres de programmes en collaboration avec les provinces et les territoires.	OUI

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté ✕ Délai non respecté

Services des douanes

Au sujet des Services des douanes

Le rôle des Services des douanes de l'ADRC a de multiples facettes. Ces services doivent défendre le pays contre les menaces externes à la frontière, tout en facilitant les échanges commerciaux et les déplacements légitimes si essentiels à notre économie. Ils doivent aussi maintenir un juste équilibre entre les exigences en matière de sécurité et le droit des particuliers au respect de leur vie privée.

Comme nous sommes le premier point de contact pour les marchandises et les personnes qui entrent au Canada, c'est à nous que revient l'application d'un large éventail de lois et de règlements régissant une multitude d'activités, allant de la vérification, de la vaccination des petits animaux contre la rage à la répression de la contrebande. Notre succès repose sur la solidité de nos alliances au Canada et à l'étranger, sans lesquelles il serait difficile d'obtenir les renseignements dont nous avons besoin pour bien faire notre travail.

Nous offrons des services en temps réel dans plus de 480 bureaux des secteurs aérien, maritime et terrestre. De plus, à certains endroits, ces services sont offerts tous les jours, 24 heures sur 24.

Contribution des autres

Nos réalisations ou les leçons tirées de l'expérience ne sont pas toutes attribuables à l'ADRC. Nous avons formé de solides alliances avec d'autres ministères et organismes, au Canada et à l'étranger, pour faciliter les échanges commerciaux et les déplacements et pour protéger la santé et la sécurité des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec d'autres organisations, telles que la GRC, et nos partenaires d'autres pays en vue de recueillir et de partager les renseignements requis pour cibler et déranger les activités illégales et terroristes et y mettre fin. Nous appuyons également les efforts déployés par nos partenaires, à l'échelle nationale et internationale, pour assurer l'établissement de règles et de pratiques internationales et la mise en œuvre de mesures qui faciliteront le commerce légitime.

Notre travail s'appuie sur une base législative solide qui favorise l'observation et prévoit des pénalités et des sanctions en cas d'inobservation. La législation doit être assez souple pour tenir compte des nouveaux défis et nous fournir les outils et les pouvoirs nouveaux dont nous avons besoin pour protéger les Canadiens et défendre leurs intérêts économiques sur le plan mondial.

Au cours de la dernière année, nous avons uni nos efforts à ceux de nos partenaires de la fonction publique pour protéger les intérêts des Canadiens à bien des niveaux et régler une foule de questions, allant de la négociation d'un nouveau protocole d'entente avec Citoyenneté et Immigration Canada aux mesures prises pour assurer la sécurité alimentaire au nom de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, en passant par le travail de précision entrepris en collaboration avec Santé Canada pour établir des mécanismes de contrôle de la propagation par les voyageurs du syndrome respiratoire aigu sévère. Cette conjugaison des efforts aux différents points d'entrée demeure un facteur clé, vu l'importance que revêt actuellement la sécurité à la frontière et notre engagement commun à cet égard.

Contexte du rendement : risques et défis

À cause de la menace très réelle du terrorisme international et de l'escalade des tensions politiques au Moyen-Orient les questions de sécurité nationale et de sécurité publique continuent de retenir l'attention. Le défi consistait à trouver une façon modérée de s'attaquer au problème, tout en assurant la circulation des marchandises et des personnes à la frontière.

En 2002-2003, nous avons concentré nos efforts sur les aspects stratégiques en passant des contrats pour la fourniture de nouveaux outils et en signant des accords officialisant des partenariats et des processus, en vue de réduire les risques et d'isoler les menaces. Notre objectif a été de renforcer la frontière, et de la rendre plus sûre et plus efficace, conformément aux engagements découlant de la Déclaration sur la frontière intelligente, en mettant en œuvre un certain nombre d'initiatives clés. Toutefois, cet ambitieux programme de transformation a provoqué une escalade des coûts qui nous oblige à comprimer les dépenses dans d'autres secteurs.

Comme nos activités continuent de s'inscrire dans une conjoncture mondiale caractérisée par l'instabilité et l'incertitude, nous avons pris des mesures pour que le personnel de première ligne ait la

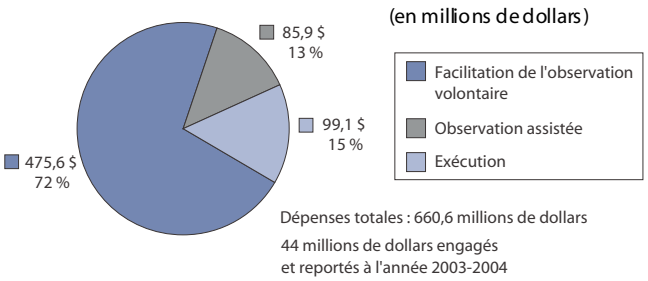
formation, les outils et la protection nécessaires pour s'acquitter des responsabilités souvent lourdes qui lui sont confiées. Nous avons continué d'accorder une importance prioritaire aux communications et à la formation pour aider ces employés à faire face à l'évolution rapide de nos activités, où la technologie et le renseignement jouent maintenant un rôle de premier plan dans l'effort de consolidation et de sécurisation de la frontière visant à promouvoir et à faciliter le commerce et les déplacements. Comme la création d'un partenariat solide avec nos employés à cet égard est un facteur clé à cette fin, notre défi au cours de l'année qui vient sera d'assurer le respect des engagements pris durant le dernier trimestre de 2002-2003 en ce qui concerne la santé et la sécurité, la classification, la formation et les uniformes, en dépit de leur incidence considérable sur notre base de financement.

Profil des dépenses

En 2002-2003, près de 18 % (716,6 millions de dollars) du budget global de l'ADRC ont été attribués au programme des douanes. L'écart considérable entre cette somme et l'affectation de 602 millions de dollars de l'exercice précédent est en partie attribuable au financement accru de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme, auxquelles 41,6 millions de dollars ont été affectés. Aux dépenses de l'exercice, qui s'élèvent à 660,7 millions de dollars, il faut ajouter des engagements de l'ordre de 44 millions de dollars (reportés de l'exercice précédent), ce qui porte à 98,3 % la proportion de l'affectation finale que représentent les dépenses totales.

Le tableau 9 donne une idée de la répartition des ressources des douanes affectées au continuum de l'observation. Cette répartition est approximative, car il est difficile d'isoler la part des ressources du programme qui est consacrée à chaque secteur, puisque certains programmes sont multisectoriels.

Tableau 9 : Ressources totales des douanes affectées au continuum de l'observation en 2002-2003



Conclusions par rapport au résultat escompté

Il n'y a qu'un seul résultat escompté : ***la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales*** – Pour atteindre ce résultat, nous devons offrir aux entreprises et aux voyageurs des renseignements et des services qui les aideront à respecter leurs obligations, à connaître et à gérer les risques éventuels et à prendre les mesures d'exécution nécessaires pour réprimer les infractions et décourager les contrevenants. Nous devons aussi uniformiser les règles du jeu afin de créer un environnement douanier cohérent et prévisible pour les négociants, et nous efforcer de protéger les producteurs canadiens contre les pratiques commerciales déloyales.

Le résultat escompté pour les douanes est en grande partie atteint, comme en témoigne notre partenariat continu avec les États-Unis en vue d'atteindre les objectifs précisés dans la Déclaration sur la frontière intelligente, les enfants que notre intervention a permis de rendre à leurs familles, ainsi que la drogue et les espèces évalués à des millions de dollars que nous avons réussi à intercepter en déjouant les plans des criminels qui tentaient de les introduire au Canada.

Faits saillants du rendement

- Le ciblage et le recours à la technologie de pointe ont permis d'effectuer bon nombre de saisies importantes
- Nous avons consolidé les partenariats établis avec nos collègues des secteurs public et privé pour mieux atteindre le résultat escompté
- Le nombre de participants aux programmes d'agrément préalable permettant d'accélérer le traitement des voyageurs et des expéditions commerciales présentant peu de risques continue d'augmenter
- Le niveau d'observation des exigences à la frontière est demeuré élevé au cours des trois dernières années
- D'importants progrès ont été réalisés dans le recrutement et la formation des agents des douanes ainsi que dans l'acquisition de technologies de pointe
- Un accord sur le traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque et sur les programmes communs pour les voyageurs a été conclu avec les États-Unis
- La mise en œuvre du programme de l'Information préalable sur les voyageurs a permis de mieux filtrer les voyageurs et d'accélérer le traitement
- Des mesures recommandées par le Canada ont été adoptées par des forums internationaux

Dans l'ensemble, nos efforts afin de mettre en œuvre certains programmes et processus prévus dans notre plan d'innovation ont été fructueux. Nous avons ainsi réussi à respecter la plupart des engagements figurant dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*, tout en continuant à adapter nos processus et nos programmes pour tenir compte de l'évolution des priorités et des nouveaux engagements. Par ailleurs, nous avons fait des progrès remarquables dans les domaines du recrutement et de la formation de nos employés, ainsi que dans l'acquisition de technologies de pointe. On peut s'attendre à sentir le plein effet des mesures qui ont été prises au cours des années à venir. Dans les prochains rapports annuels, nous évaluerons le succès de ces initiatives et leur impact sur les niveaux de participation et les mesures de l'efficience et de l'efficacité.

La section suivante présente un résumé de notre rendement en fonction de nos cinq résultats attendus pour le secteur d'activité des Services des douanes. Les quatre premiers résultats se rapportent au résultat stratégique « gestion du continuum de l'observation », et le cinquième au résultat stratégique « innovation pour l'avenir ». Ces cinq résultats attendus contribuent au résultat escompté, c'est-à-dire : la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

Données chiffrées

- 98,3 millions de voyageurs traités (3,8 % de moins qu'en 2001-2002 soit le plus bas niveau en 15 ans)
- 3,7 millions d'examens de voyageurs (une régression de 19,5 % par rapport au résultat de l'exercice 2001-2002, qui était anormalement élevé à cause du 11 septembre)
- 53 219 mesures d'exécution visant des voyageurs (1,4 % des examens)
- 11 millions de mainlevées dans le secteur commercial
- 216 528 examens d'expéditions commerciales, taux d'examen de 2 % (légèrement supérieur au taux appliqué avant le 11 septembre)
- 25 693 mesures d'exécution dans le secteur commercial (12 % des examens)
- 24 millions de mainlevées d'expéditions de messageries
- 170 000 importateurs commerciaux
- 348 milliards de dollars d'importations traitées
- 3,3 milliards de dollars de droits perçus à l'importation (montant brut)
- 22 milliards de dollars perçus en TPS
- Saisies estimées à 539 millions de dollars
- Adoption de 42 conclusions de préjudice en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), offrant à la production canadienne une protection de 13,3 milliards de dollars

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 1 Exécution améliorée permettant de détecter rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Les interceptions de l'ADRC continuent de représenter un important pourcentage du total des marchandises de contrebande saisies par les organismes d'exécution canadiens
- Mise en œuvre d'un programme national d'information préalable
- Mise en œuvre en 2002-2003 de zones de contrôle des douanes dans les grands aéroports
- Maintien de partenariats solides
- Réponses promptes et appropriées aux menaces importantes connues
- Mise en oeuvre, au site phase 2, du programme des pouvoirs conférés aux agents
- Réponses en temps opportun aux demandes des entreprises canadiennes en vue de les protéger des importations sous-évaluées ou subventionnées causant un préjudice, et utilisation accrue de la technologie de l'information pour appliquer la *Loi sur les mesures spéciales d'importation*

Résumé du rendement –*Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons continué d'intercepter un important pourcentage de la drogue saisie par les organismes d'exécution canadiens;*
- *nous avons mis en œuvre un programme national d'information préalable (voir le résultat attendu 5);*
- *nous avons renforcé les partenariats et nous en avons établi de nouveaux avec les secteurs public et privé;*
- *nous avons répondu rapidement et convenablement aux menaces importantes connues;*
- *le nombre de sites visés par le programme des pouvoirs conférés aux agents est passé de 24 à 45;*
- *nous avons répondu en temps opportun aux demandes des entreprises canadiennes en vue de les protéger des importations sous-évaluées ou subventionnées causant un préjudice;*
- *nous avons davantage utilisé la technologie de l'information pour appliquer la* Loi sur les mesures spéciales d'importation*;*
- *la mise en œuvre des zones de contrôle des douanes dans les aéroports n'est pas terminée, mais nous comptons rectifier la situation en 2003-2004.*

Afin de protéger les Canadiens sur le plan de la santé et de la sécurité, nous devons continuellement exercer des contrôles, recueillir des renseignements, assurer une coordination et réagir rapidement. Même si l'activité commerciale semble être revenue au niveau où elle était avant les événements du 11 septembre, les chiffres sur les voyageurs continuent d'être inférieurs à ceux d'il y a deux ans. Les taux d'examen, qui étaient à leur sommet après le 11 septembre 2001, sont revenus à des niveaux plus modérés, tandis que le taux d'interception découlant des examens demeure élevé, surtout dans le secteur commercial, comme l'indique le tableau 1-1.

1-1 Tendances concernant les volumes et l'exécution en général

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Taux d'examen dans le secteur commercial	1,6 %	2,1 %	2,0 %
Taux d'interception dans le secteur commercial	13,6 %	10,1 %	12,0 %
Taux d'examen dans la filière des voyageurs	3,4 %	4,5 %	3,8 %
Taux d'interception dans la filière des voyageurs	1,7 %	1,5 %	1,4 %

Nos efforts constants en vue de détecter et d'évaluer les menaces existantes et nouvelles et pour y répondre, contribuent grandement à la sécurité et à la santé des Canadiens. Même si, prises individuellement, de nombreuses statistiques du tableau 1-2 indiquent une baisse dans certains secteurs, nos efforts de ciblage ont donné lieu à des saisies importantes, y compris plusieurs saisies de tabac et de cigarettes. Ces dernières sont à l'origine de l'augmentation spectaculaire des saisies de tabac indiquée dans ce tableau.

1-2 Lutte contre la contrebande : Comparaison des trois derniers exercices

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Changement (%)
Armes (nombre)	25 169	17 484	15 782	-9,7 %
Alcool (litres)	32 445	35 796	32 046	-10,5 %
Bijoux (valeur)	4 988 626 $	5 971 687 $	4 081 313 $	-31,7 %
Drogues (valeur)	636 483 801 $	426 212 878 $	501 063 570 $	17,6 %
Tabac (valeur)	699 512 $	267 646 $	2 632 699 $	883,2 %
Articles prohibés (nombre)	4 396	3 727	1 502	-59,7 %

En outre, l'utilisation accrue de la technologie et de certains outils facilite la lutte contre les marchandises de contrebande, comme dans le cas de la saisie de haschich de 210 millions de dollars illustrée au tableau 1-3. Les saisies de cette ampleur soulignent notre contribution à l'initiative « Sécurité dans les rues » du gouvernement. En fait, plus de 60 % des saisies de drogues effectuées au Canada en 2002 ont été faites par les douanes.

1-3 Saisie de haschich de 210 millions de dollars à Halifax

En plus des sept unités mobiles VACIS qui nous permettent d'examiner au complet des conteneurs maritimes, des wagons et des semi-remorques, nous avons investi dans d'autres technologies et projets afin d'améliorer notre capacité d'intercepter les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires de destruction massive ainsi que les explosifs. En tout, notre investissement dans les technologies de détection et dans la formation a excédé 20 millions de dollars en 2002-2003. Nous allons rendre compte des résultats de cet investissement dans notre prochain *Rapport annuel*.

Outre la capacité d'intervention accrue que procurent les nouveaux outils et la nouvelle technologie aux employés de première ligne, des modifications apportées à la législation fédérale ont élargi la portée de leurs fonctions. Le *Règlement sur la déclaration des transferts internationaux d'espèces et d'effets* a été mis en œuvre le 6 janvier 2003 afin de combattre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes. Entre le 6 janvier et le 31 mars, les douanes ont saisi 8,6 millions de dollars dans le cadre de cette initiative, dont 4 millions ont été confisqués par le gouvernement du Canada.

À l'aide du programme des pouvoirs conférés aux agents, qui s'applique maintenant à 45 bureaux d'entrée, contre 24 l'année dernière, nous avons réussi à réunir 104 enfants disparus avec leurs familles et à arrêter ou détenir 1 610 personnes, y compris 621 chauffeurs en état d'ébriété et 624 personnes faisant l'objet d'un mandat. Bien que le nombre de chauffeurs en état d'ébriété ait diminué de manière significative par rapport aux 1 285 cas signalés l'année dernière, une importante quantité de données provenant de tiers indiquent que cette réduction pourrait être attribuable à l'effet dissuasif d'une présence accrue.

Grâce au Plan d'action des douanes et au financement de la Sécurité publique et de l'antiterrorisme, nous avons donné suite à certaines initiatives clés sur la sécurité dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente. Celles-ci comprennent divers projets avec nos partenaires des deux côtés de la frontière et sont expliquées plus en détail dans le résultat attendu 5. Malheureusement, nous n'avons pas pu donner suite à la mise en œuvre des zones de contrôle des douanes dans les aéroports internationaux aussi rapidement, mais nous espérons réaliser des progrès à cet égard au cours de la prochaine année.

Dans le cadre du renouvellement de nos partenariats avec les autres ministères clés, nous avons plus souvent recours aux protocoles d'entente et à d'autres arrangements pour renforcer notre capacité de gérer ensemble les menaces à la santé et à la sécurité des Canadiens. Nous avons renouvelé un protocole d'entente avec Citoyenneté et Immigration Canada en mars 2003, et nous élaborons, avec Santé Canada, des mesures de contrôle visant à combattre la propagation du Syndrome respiratoire aigu sévère liée aux déplacements.

Nous étudions également de nouvelles façons d'établir des partenariats avec nos collègues de tous les ordres de gouvernement et du secteur privé afin d'atteindre notre but. À l'heure actuelle, nous travaillons dans 13 régions géographiques au sein des équipes intégrées d'exécution à la frontière. Ces équipes réunissent les ressources de divers organismes du Canada et des États-Unis afin de recueillir des renseignements sur la frontière commune et d'y donner suite. Nous avons également mis à l'essai des unités conjointes d'analyse des passagers dans les aéroports internationaux de Miami et de Vancouver, en collaboration avec nos homologues américains. Pour ce qui est du secteur privé, nous avons recruté 95 partenaires du domaine des transports dans le cadre de notre programme Partenaires en protection afin de détecter les expéditions et les voyageurs à risque élevé.

En coulisse, nous avons aidé à protéger les producteurs canadiens contre le dumping ou le subventionnement déloyal des marchandises. Nous avons effectué quatre enquêtes et quatre réexamens relatifs à l'expiration qui visaient des marchandises provenant de neuf pays. Les douanes ont fait respecter 42 constatations d'un préjudice, ce qui a nécessité 15 nouvelles enquêtes donnant lieu à 39 mesures d'exécution visant des pays en particulier. Ces activités ont permis de protéger 46 000 emplois et 13,3 milliards de dollars en production de marchandises canadiennes. L'utilisation accrue de la technologie, en particulier d'Internet, pour appliquer la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* s'est traduite par une distribution plus rapide et efficace de documents importants.

Résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 2	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.	2001-2002	En grande partie atteint	Faible

Attentes au titre du rendement

- En général, le niveau d'observation global des exigences douanières et d'autres ministères doit demeurer élevé
- La participation aux programmes de préautorisation continue d'augmenter
- Mise en œuvre du Régime de sanctions administratives pécuniaires pour aborder l'inobservation

Résumé du rendement – *Nous avons atteint en grande partie ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *le niveau d'observation global des exigences douanières demeure élevé;*
- *nous avons mis en œuvre le Régime de sanctions administratives pécuniaires dans le secteur commercial;*
- *le taux de participation aux programmes de préautorisation continue d'augmenter;*
- *nous avons réalisé des progrès en ce qui concerne l'analyse des données commerciales existantes, toutefois, nous reconnaissons le besoin d'en faire l'analyse et d'en rendre compte plus régulièrement.*

Le traitement en fonction du risque est essentiel à la réorganisation de nos processus douaniers. Par conséquent, nous avons mis en place une des stratégies permanentes pour surveiller les tendances et les risques en matière d'observation et en rendre compte dans tous les programmes des douanes. Ces stratégies aident à alimenter notre plan d'amélioration de l'observation, qui énonce les priorités et les buts annuels du Programme des douanes. Notre stratégie d'innovation dynamique, décrite dans l'historique de notre rendement et plus particulièrement dans le résultat attendu 5, se fonde sur des principes de gestion efficace de l'observation. Nous voulons ainsi rationaliser les processus pour les voyageurs et les négociants à faible risque approuvés au préalable et cibler les secteurs d'inobservation. Le Régime de sanctions administratives pécuniaires, dont la mise en œuvre dans le secteur commercial a eu lieu à l'automne 2002, appuie la gestion efficace de l'observation en offrant un régime de sanctions graduelles pour régler les cas d'inobservation.

En 2002-2003, nous avons terminé la dernière année d'un cycle d'échantillonnage de trois ans qui visait à mesurer l'observation à la frontière. Les résultats (tableau 2-1) indiquent que le niveau d'observation global des exigences frontalières est demeuré élevé pendant toute cette période. En ce qui concerne les voyageurs, le taux d'observation moyen excédait 97 % pour les postes frontaliers terrestres, et 95 % pour le mode aérien. En ce qui touche les expéditions commerciales, le taux d'observation variait entre 87,3 % pour le mode maritime, et 95,4 % pour le mode routier.

2-1 Taux d'observation aux frontières

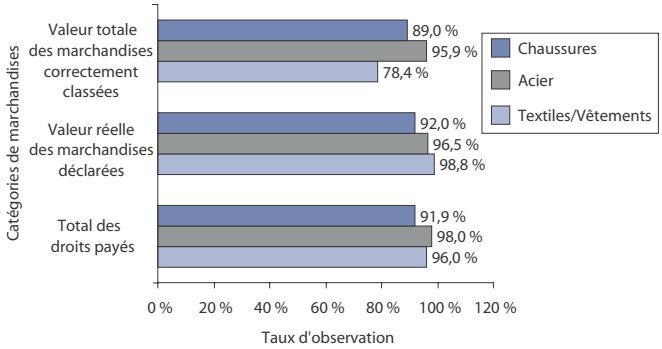
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Moyenne
Secteur commercial – Autoroutes	95,9 %	95,1 %	95,1 %	95,4 %
Secteur commercial – Air	91,3 %	91,3 %	92,9 %	91,8 %
Conteneurs maritimes	89,0 %	81,8 %	91,0 %	87,3 %
Courrier	95,8 %	90,3 %	S/O*	93,1 %
Messageries	93,8 %	94,8 %	S/O*	94,3 %
Voyageurs aériens	95,0 %	97,0 %	94,5 %	95,3 %
Voyageurs routiers	96,0 %	97,0 %	98,8 %	97,3 %

* Le niveau d'observation n'a pas été mesuré pour le courrier et les messageries en 2002-2003 en raison de contraintes budgétaires et d'autres priorités.

Les douanes veulent consacrer une importante partie des ressources utilisées pour les examens à la frontière aux personnes et aux marchandises à risque élevé. Les résultats de 2002-2003 indiquent que 17,7 % des expéditions commerciales ciblées comportaient un élément d'inobservation, comparativement à un taux d'interception de 11,3 % pour les expéditions commerciales examinées au hasard. Cela suggère que le programme d'examen cible efficacement les personnes et les marchandises à risque élevé aux fins de la vérification et de l'exécution.

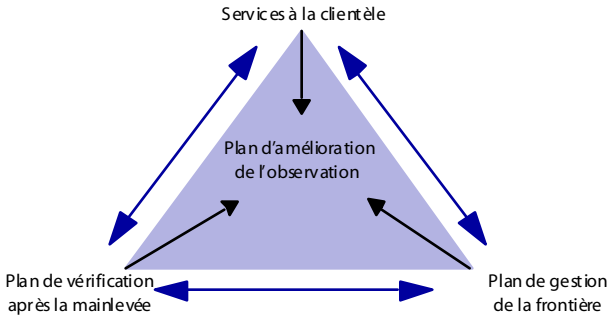
En plus d'élaborer des mesures d'observation pour les exigences frontalières, nous vérifions régulièrement les livres d'un échantillon d'importateurs (vérification après la mainlevée) afin d'évaluer le niveau d'observation de la législation commerciale, y compris l'établissement de la valeur, le classement et le paiement des droits et des taxes pour les marchandises importées. Le Rapport annuel de 2001-2002 fournissait une évaluation préliminaire des résultats de nos échantillons de 2000-2001 pour trois catégories de marchandises prioritaires (les textiles et les vêtements, la chaussure et l'acier). Le tableau 2-2 présente les résultats d'un examen plus approfondi de ces échantillons.

2-2 Résultats de la vérification après la mainlevée pour 2000-2001



Dans l'ensemble, la valeur des marchandises semble avoir été correctement indiquée. Toutefois, le classement de certaines marchandises semble poser des problèmes au niveau de l'exactitude. Mêmes si nos estimations ne sont pas précises, elles donnent une approximation du taux d'observation global pour les catégories de marchandises échantillonnées. Elles suggèrent des niveaux d'observation élevés pour le paiement des droits (bien au-dessus de 90 %), ce qui est essentiel pour assurer la protection des entreprises canadiennes prévue par la loi. Le paiement des droits et l'exactitude des données commerciales sont importants, car le gouvernement et les entreprises s'appuient sur ces deux éléments pour prendre des décisions.

2-3 Plan d'amélioration de l'observation



Notre plan d'amélioration de l'observation vise à :

- **influencer** les variables qui pourraient avoir des répercussions positives sur l'observation, notamment grâce au service à la clientèle (voir le résultat attendu 3);
- **établir** des stratégies pour cibler les menaces, p. ex. le Plan de gestion de la frontière (voir le résultat attendu 1);
- **vérifier** si les tendances en matière d'observation se sont améliorées et signaler les nouvelles questions commerciales ou celles qui n'ont pas encore été réglées, grâce à la vérification après la mainlevée (voir plus haut).

Certains éléments de ce plan n'ont pas progressé aussi rapidement que nous l'avions prévu. Plus particulièrement, il faudra évaluer nos résultats en matière d'observation et mieux intégrer les conclusions dans nos programmes d'évaluation du risque et de ciblage.

Le 7 octobre 2002, le Régime de sanctions administratives pécuniaires a fait l'objet d'une mise en œuvre complète dans le secteur commercial. Cette mise en œuvre faisait suite à une période de transition de 10 mois au cours de laquelle nous n'avons donné que des avertissements, sans imposer d'amendes. La transition a donné aux négociants le temps d'évaluer leur niveau d'observation et d'améliorer leurs systèmes d'information pour les douanes, au besoin. Du 7 octobre 2002 au 31 mars 2003, plus de 7 500 sanctions administratives pécuniaires ont été imposées. Aux fins de comparaison, cela correspond à un peu moins que le nombre d'infractions commises au cours des années précédentes. Cependant, en raison de modification au régime et à la politique pendant la période de mise en œuvre, une analyse plus approfondie s'impose pour en évaluer l'incidence sur les tendances en matière d'observation. Nous continuons de mener de vastes consultations auprès des négociants, de modifier le libellé des infractions, le cas échéant, et de clarifier les mesures. Afin d'aider les négociants, lorsque l'infraction est causée par leurs systèmes d'information pour les douanes, le montant des sanctions afférentes peut, dans certains cas, servir à corriger les systèmes.

Le taux de participation aux programmes de préautorisation (voir le résultat attendu 5) continue d'augmenter, ce qui nous permet de gérer l'observation d'après les antécédents en matière d'observation.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 3	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.	2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Atteindre les normes de services et en faire état
- Maintenir ou améliorer la satisfaction globale par rapport à notre jalon de 2001-2002
- Continuer de réaffecter rapidement et convenablement les ressources des services aux mesures de protection pour répondre aux circonstances exceptionnelles

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons maintenu la satisfaction globale de la clientèle par rapport à notre jalon de 2001-2002;*
- *nous continuons de réaffecter rapidement et convenablement les ressources pour répondre aux circonstances exceptionnelles;*
- *nous continuons de rendre compte des délais d'attente dans les postes frontaliers terrestres, mais nous devons élaborer d'autres mesures significatives de service, comme des normes de service, dans tous nos programmes, de manière à obtenir une évaluation principalement qualitative de notre rendement dans ce secteur; en conséquence, nous avons « en grande partie atteint » plutôt qu'« atteint » ce résultat attendu.*

Nous continuons d'offrir nos services dans des centaines d'endroits au Canada. Dans certains de nos bureaux et à certaines heures, nous y parvenons sans causer de retards pour les voyageurs ou les négociants. Même dans les postes frontaliers les plus occupés, la grande majorité des voyageurs (93 %) attendent au plus 10 minutes en semaine, et 20 minutes la fin de semaine et les jours fériés pour parler à un inspecteur des douanes à la ligne d'inspection primaire. Même si la stagnation du nombre de voyageurs qui viennent au Canada (le volume des voyageurs est à son plus bas en 15 ans) nous a aidés à réduire les délais d'attente dans nos bureaux d'entrée, certaines initiatives permanentes nous permettent aussi d'assurer que les voyageurs et les marchandises à faible risque franchissent rapidement notre frontière. Ces initiatives, expliquées dans le résultat attendu 5, comprennent les programmes prévoyant un permis, tels que CANPASS et NEXUS, ainsi que les programmes de préautorisation comme Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES).

Les systèmes et les outils automatisés nous donnent de nouvelles façons de joindre nos clients pour leur fournir de l'information qui peut les aider lors de leurs prochaines transactions et faciliter l'observation. En 2002-2003, 64,6 % des données des mainlevées commerciales ont été transmises au moyen de l'échange de données informatisées. Au 31 mars 2003, on comptait 7 883 nouveaux participants à la Déclaration d'exportation canadienne automatisée — une augmentation de 277 %. Grâce à l'initiative sur la disponibilité des services, nous avons amélioré la fiabilité des systèmes en réduisant le nombre de pannes imprévues ainsi que les délais prévus pour la maintenance des systèmes.

Dans le cadre de l'initiative du guichet des douanes pour les petites entreprises, nous avons élaboré un programme afin de mieux servir les petites entreprises. Nous avons pris différents moyens pour aider les entreprises canadiennes, p. ex. un service téléphonique simplifié et amélioré (facilité d'accès des demandeurs : 94 %), l'accès aux agents régionaux des Services à la clientèle et une présence accrue dans Internet. Comme l'indique le tableau 3-1, nous avons considérablement augmenté nos activités d'extension des services en vue d'informer et d'influencer les voyageurs et les négociants.

3-1 Activités d'extension des services

Activité	2001-2002	2002-2003
Visites chez les clients	265	327
Séances d'information	364	507
Envois postaux	669	4 envois postaux importants
Programme de report des droits	74	0
Visites dans les écoles	208	154
Démonstrations de chiens détecteurs	161	160
Présentations sur le programme Nos enfants disparus	29	22

La satisfaction de la clientèle par rapport au travail des douanes continue d'être élevée. En effet, les trois quarts des répondants au Sondage annuel de l'ADRC 2002[1] croient que les douanes font du bon ou du très bon travail dans l'ensemble.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 4 Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	En grande partie atteint	Faible

Attentes au titre du rendement

- Négocier et mettre à jour avec succès des ententes en vue de simplifier et d'harmoniser les échanges commerciaux et de faire valoir des exigences sont uniformes et prévisibles pour les voyageurs
- Conclure une entente avec les États-Unis sur le traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque
- Conclure une entente avec les États-Unis sur des programmes conjoints à l'intention des voyageurs
- Recommander à des forums internationaux l'adoption de formalités douanières et d'instruments commerciaux visant les nouveaux accords de libre-échange

Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous continuons d'harmoniser et de simplifier les échanges commerciaux et de faire valoir des exigences uniformes et prévisibles pour les voyageurs grâce à la négociation et à la mise à jour réussies d'accords;*
- *nous avons conclu une entente avec les États-Unis sur le traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque et nous nous sommes entendus sur des programmes conjoints à l'intention des voyageurs;*
- *nous avons continué d'influencer les normes et la politique internationales pour les douanes et le commerce grâce à notre participation à l'Organisation mondiale des douanes et à d'autres forums.*

Nous avons continué d'améliorer la certitude et l'uniformité pour les voyageurs et les négociants, grâce à nos efforts visant à faire valoir et à exporter les pratiques exemplaires canadiennes et grâce à la mise en œuvre en temps opportun d'une variété d'initiatives dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente.

Nous avons participé activement à la négociation d'accords de libre-échange afin de faciliter les échanges commerciaux et de contribuer à l'établissement de règles et de processus communs pour les importateurs. En 2002-2003, nous avons mené des négociations commerciales avec, entre autres, la Zone de libre-échange des Amériques, le groupe des 4 de l'Amérique centrale (Guatemala, El Salvador, Nicaragua et Honduras) et Singapour. Nous avons réalisé les travaux préparatoires en vue de la négociation éventuelle d'accords de libre-échange avec d'autres partenaires commerciaux, tels que la Communauté des Caraïbes, la Communauté andine et la République dominicaine. Le succès des négociations est mesuré par la mise au point de différents accords, comme l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica, qui est entré en vigueur le 1er novembre 2002.

Nous avons continué de faire preuve de leadership au sein de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) en participant à la Commission de politique générale et à la séance du conseil, ainsi qu'à divers comités et groupes de travail et d'étude. De concert avec le United States Bureau of Customs and Border Protection, nous avons joué un rôle crucial dans l'adoption par le conseil de l'OMD d'une résolution sur la sécurité et la facilitation de la chaîne d'approvisionnement commerciale internationale. Nous avons aussi collaboré étroitement avec d'autres ministères à l'élaboration d'initiatives complémentaires, notamment la Mesure coopérative du G8 sur la sécurité dans les transports. En outre, nous avons pris une part active à l'initiative du Commerce sécuritaire dans la région de la Communauté économique Asie-Pacifique, qui s'inscrit dans le cadre des travaux réalisés par l'OMD et le G8; nous avons ainsi contribué à la facilitation des échanges commerciaux, et à la certitude et à l'uniformité pour les négociants.

Plus près de chez nous, nous travaillons avec nos collègues américains à mettre en œuvre plusieurs initiatives dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada/États-Unis en vue de rationaliser le traitement des marchandises et des voyageurs préautorisés à faible risque à notre frontière commune. Des éléments clés de cette entente, comme les expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) et NEXUS – Autoroutes, étaient fonctionnels en 2002-2003, tandis que d'autres composantes continuent de faire l'objet de négociations. Ces initiatives sont expliquées au résultat attendu 5.

Nous nous assurons également que nos lois, règlements, règles, politiques et formalités au chapitre des douanes sont conformes aux nouveaux défis commerciaux, et qu'ils donnent aux négociants des processus et des traitements tarifaires prévisibles.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Fiabilité des données
Résultat attendu 5 Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Réaliser nos engagements et nos jalons clés
- Réajuster nos plans en fonction des circonstances changeantes

Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons respecté les principaux engagements et atteint nos étapes clés;*
- *nous avons ajusté nos plans comme il se devait en fonction des circonstances changeantes.*

En nous fondant sur la préautorisation, l'autocotisation, l'information préalable et le traitement en fonction du risque, nous avons collaboré étroitement avec nos partenaires à la frontière du Canada. De plus, nous avons commencé à mettre en œuvre des initiatives de sécurité clés, ainsi qu'à fournir des processus prévisibles efficaces pour les expéditions commerciales et les voyageurs à faible risque.

Nous avons fait des progrès dans les initiatives visant à protéger davantage les Canadiens en identifiant les voyageurs et les marchandises à risque élevé ou inconnu avant qu'ils entrent au Canada. Nous avons mis en place le système de la Ligne d'inspection primaire intégrée à l'aide de la technologie de lecteur de documents améliorée dans tous les grands aéroports et postes de traitement des autobus afin d'aider à identifier les voyageurs qui devraient peut-être faire l'objet d'un interrogatoire ou d'un examen plus poussé.

L'information préalable sur les voyageurs et le dossier du passager, initiative conjointe avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), donnent des renseignements clés sur les voyageurs aériens avant leur arrivée au Canada. Bien que cette initiative ait d'abord été planifiée comme un projet pilote dans le Plan d'action des douanes, sa portée et son calendrier de mise en œuvre ont beaucoup changé depuis les attentats du 11 septembre. L'ordre de priorité révisé a entraîné une augmentation des coûts d'environ 20 millions de dollars.

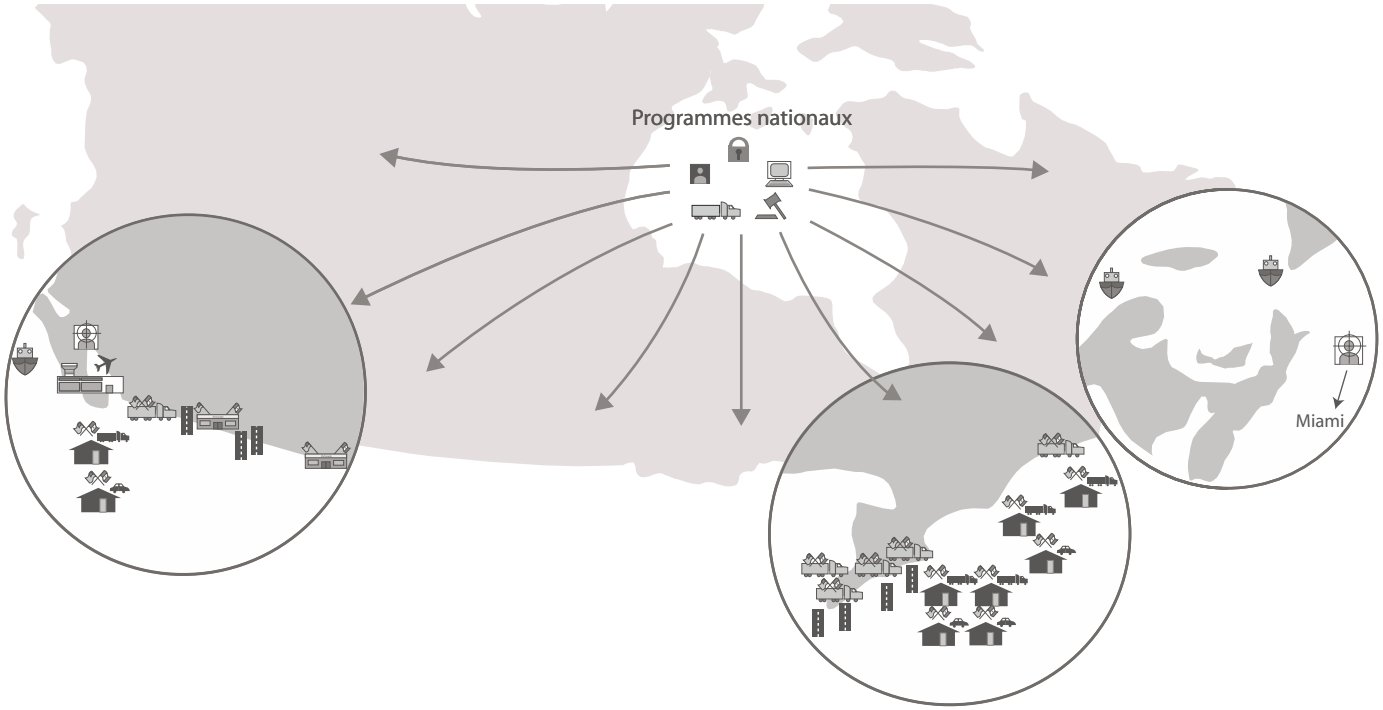
L'information préalable sur les expéditions commerciales repère les expéditions à risque élevé ou inconnu avant leur arrivée au Canada. En 2002-2003, nous avons mené des consultations importantes avec les négociants au Canada sur la façon de renforcer la sécurité et d'améliorer l'évaluation du risque, tout en assurant le traitement rapide des expéditions commerciales légitimes.

De concert avec le United States Bureau of Customs and Border Protection (US-BCBP) et CIC, nous avons établi le projet pilote des unités conjointes d'analyse des passagers aux aéroports internationaux de Miami et de Vancouver. Nous avons aussi collaboré avec le US-BCBP en vue de détecter le fret maritime à risque élevé à destination des États-Unis qui passe par le Canada. En outre, en mars 2003, le US-BCBP nous a envoyés pour traitement, des renseignements concernant environ 17 000 avis de surveillance liés au terrorisme. Nous avons également travaillé étroitement avec ce bureau à renforcer la sécurité des deux pays, tout en réduisant au minimum le fardeau administratif pour les négociants grâce à des processus et à des exigences harmonisés. Le Système de gestion des renseignements a été pleinement mis en œuvre le 31 mars 2002. Il aidera les agents du renseignement à gérer les indices et les cas relatifs au renseignement.

En juin 2002, on a annoncé la mise en place du programme des expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES). En décembre 2002, il était mis en œuvre dans les six postes frontaliers terrestres les plus achalandés, en plus de cinq centres d'inscription des chauffeurs. EXPRES est une initiative harmonisée conjointe avec le USBCBP et CIC qui accélère le dédouanement des expéditions commerciales à faible risque au Canada et aux États-Unis. D'autre part, le projet pilote NEXUS – Autoroutes, programme harmonisé semblable pour les voyageurs, est devenu un projet national. Il a été mis en œuvre dans sept postes frontaliers, et nous avons établi un centre d'inscription conjoint Canada/États-Unis. Enfin, CANPASS – Air, qui accélère le passage aux douanes des voyageurs aériens à faible risque préautorisés au Canada, a été lancé à l'aéroport international de Vancouver avec l'inauguration du centre d'inscription en mars 2003. En nous fondant sur CANPASS – Air, nous avons négocié avec le USBCBP le lancement d'une version binationale pilote, appelée NEXUS – Air, afin d'offrir le programme aux voyageurs aériens des deux pays.

Il y a eu des progrès considérables en 2002-2003 en ce qui a trait à la mise en œuvre de divers projets. Toutefois, leur apport réel à notre résultat ne pourra être mesuré que lorsque les taux de participation pourront être pleinement évalués après une année entière.

5-1 Statut du programme d'innovation et des renvois



Symbole	Initiative	Renvoi croisé au résultat attendu	Mise en œuvre et participation
	Information préalable sur les voyageurs	1	Mise en œuvre en octobre 2002; 78 transporteurs y participent. Nous continuons de travailler sur le dossier passager
	Unités conjointes d'analyse des passagers	1	Projets pilotes à Miami et à Vancouver
	Programme d'autocotisation des douanes	2, 3	Taux de participation : importateurs – 50 %; transporteurs – 270 %; chauffeurs – 135 %
	Déclaration préalable du fret	1	Aide offerte aux É.-U. en vue de détecter le fret à risque élevé à destination des É.-U.
	Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES)	2, 3, 4	Mise en œuvre en décembre 2002 dans les 6 postes frontaliers terrestres du secteur commercial les plus achalandés
	NEXUS – Autoroutes	3, 4	7 postes frontaliers, 4 centres d'inscription, 45 604 membres actifs
	CANPASS – Air	3, 4	Ouverture du centre d'inscription à Vancouver en mars 2003
	Ligne d'inspection primaire intégrée	–	Lecteur de documents amélioré – tous les grands aéroports et postes de traitement des autobus
	Régime de sanctions administratives pécuniaires – secteur commercial	2	Mise en œuvre en octobre 2002; consultations continues
	Système de gestion des renseignements	5	Mise en œuvre intégrale du Système de gestion des renseignements le 31 mars 2002
	Centres d'inscription EXPRES	2, 3, 4	Ouverture aux États-Unis de 5 centres d'inscription conjoints Canada/É.-U. en 2002-2003
	Centres d'inscription NEXUS	3, 4	Ouverture aux États-Unis de 4 centres d'inscription conjoints Canada/É.-U. en 2002-2003
	Installations frontalières communes	–	Ouverture prévue en 2003-2004

Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Points du *Rapport annuel 2001-2002*				
Concrétiser le Plan d'action des douanes et les initiatives Manley – Ridge		Amélioration uniforme et substantielle des taux de participation de tous les programmes d'une année à l'autre.	Pour tous les éléments ci-dessous.	
	17, 29	✓ Participation accrue au Programme d'autocotisation des douanes.		Non
	29	✓ Mise en œuvre du Régime de sanctions administratives pécuniaires.		Non
	17, 29	✗ Mise en œuvre retardée de NEXUS – Air à Dorval et à Ottawa.	Mise en œuvre du projet pilote NEXUS – Air.	Oui
	17	☑ Mise en œuvre de CANPASS – Air à Vancouver; mise en œuvre retardée à Pearson.	CANPASS – Air en place à l'aéroport international de Vancouver.	Oui
		✓ Mise en œuvre du programme des expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) dans les 6 postes frontaliers Canada/É.-U. les plus achalandés.	Offre du programme EXPRES dans 6 autres postes frontaliers et création de 5 autres centres d'inscription.	Non
			Acquisition de la technologie de carte de proximité et de transpondeur pour le programme EXPRES.	Oui
	17	✓ Mise en place continue de NEXUS – Autoroutes dans les grands bureaux du Sud de l'Ontario.	Offre de NEXUS – Autoroutes dans 6 autres postes frontaliers terrestres.	Non
	28	✓ Début de la mise en œuvre de l'information préalable sur les voyageurs (IPV).	Amélioration des systèmes et des processus de l'initiative IPV/DP et de l'information préalable sur les expéditions commerciales.	Oui
			Amélioration du Système de gestion du renseignements (SGI) et des processus.	Oui
			Mise en œuvre des options d'importation et d'exportation du G7 du Canada.	Oui
			Offre de la Ligne d'inspection primaire intégrée dans les postes de traitement des paquebots de croisière.	Oui

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Remédier aux lacunes décélées dans les mesures d'observation et faire progresser le plan d'amélioration de l'observation	27	☑ Production de mesures fiables sur le plan statistique afin de surveiller l'observation et d'en faire état pour les questions frontalières et commerciales.	Élaborer davantage des mesures afférentes à l'observation commerciale.	Oui
		☑ Analyse de l'incidence du 11 septembre sur les questions d'observation et de gestion de la frontière.		Oui
		☑ Mise en œuvre des changements recommandés par le Bureau du vérificateur général.		Oui
	29	✓ Élaboration d'un curriculum de base national et d'un plan d'apprentissage à long terme pour les agents de vérification de l'observation débutants, intermédiaires et supérieurs, lesquels pourront être adaptés aux agents des services à la clientèle et aux agents des appels des douanes.		Non
Défendre les intérêts canadiens à des forums internationaux et continuer de favoriser la certitude et l'uniformité pour les négociants et les voyageurs	29	✓ Participation continue à la Commission de politique générale de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) à titre de membre au cours des deux prochaines années.	Participation continue à l'OMD à titre de membre et apport aux décisions de principe.	Oui
	29	✓ Présidence continue du comité de travail du Comité technique permanent de l'OMD.		Oui

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté ✕ Délai non respecté

Appels

Au sujet des Appels

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

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

Nous avons de plus la responsabilité de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'ADRC, ce qui comprend l'application des dispositions législatives permettant de renoncer aux intérêts et aux pénalités dus par des clients qui n'ont pu se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger des erreurs ou des omissions passées et de rendre compte, sans pénalité, de leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Au 31 mars 2003, presque 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en TPS/TVH, en taxes d'accise et en droits de douane faisaient l'objet de différends, un montant qui était stable cette année. Ces secteurs sont les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 84 000 particuliers et entreprises exerçant leur droit fondamental de recours.

Contribution des autres

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

Afin d'accroître l'équité, nous collaborons avec le ministère de la Justice pour aider à définir les modifications législatives et recommander ces changements au ministère des Finances.

Pour rehausser l'impartialité du processus relatif aux appels, tant l'ADRC que ses clients se fient aux tribunaux et à l'indépendance de l'appareil judiciaire comme arbitres ultimes des différends qui

ne peuvent être réglés avec succès au moyen du processus de recours administratif. Nous dépendons également de la vitesse à laquelle les tribunaux règlent les cas portés en appel.

Contexte du rendement : risques et défis

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

Notre objectif aux Appels consiste à nous assurer que tous les clients de l'ADRC ont accès à des recours impartiaux qui répondent à leurs besoins. Même si nous avons pu augmenter le nombre de différends que nous réglons, nous sommes toujours incapables de suivre le rythme des arrivages de nouvelles oppositions. Par conséquent, les inventaires continuent de croître, surtout dans le cas des dossiers non traitables. Un dossier est considéré comme « non traitable » si une décision de la cour ou un avis juridique concernant ce dossier ou un dossier connexe est attendu, si des renseignements supplémentaires du client sont requis ou si un avis ou des directives sont attendus.

Près de 20 000 de nos 54 000 dossiers non traitables se rattachent à des oppositions en attente relatives au traitement des montants d'intérêts liés à l'équité salariale. Ces oppositions ont été déposées par les bénéficiaires de l'équité salariale qui auraient pu être mécontents de l'impact de nos dispositions législatives sur leurs bénéfices liés à l'équité, telle l'imposition d'intérêt accumulé des bénéfices. Toutefois, ces dossiers pourraient très rapidement devenir traitables lorsque les questions seront réglées. Nous avons atténué ce risque en mettant en œuvre les recommandations de notre étude exhaustive visant l'amélioration de la rapidité.

Jusqu'à maintenant, nous avons fait des progrès limités pour ce qui est de mesurer l'uniformité des décisions en matière d'équité ou d'instaurer une surveillance de l'équité, et nous ne sommes toujours pas en mesure de rendre compte de notre rendement dans ce domaine. Nous avons atténué ce risque en élaborant des plans de surveillance pour tous les secteurs de programme qui s'occupent de l'application des dispositions d'équité et en examinant notre Registre d'équité afin d'accroître ses capacités d'information. Malgré ces efforts initiaux, il ne sera pas possible de mettre en place davantage de mesures quantitatives du rendement avant d'avoir fait d'autres progrès relativement à l'amélioration de nos systèmes.

Profil des dépenses

Les Appels sont le plus petit des secteurs d'activité de l'ADRC, comptant pour seulement 2,4 % (96,5 millions de dollars) du budget total de l'ADRC. En 2002-2003, le secteur d'activité des Appels a dépensé seulement 93,5 millions de dollars.

Les activités et ressources du secteur d'activité des Appels appuient la facilitation de l'observation volontaire par des moyens comme les publications, les services d'information sur les cas et la prestation de services rapides et équitables en matière de règlement des différends. Notre système de recours impartial et rapide favorise la confiance envers les régimes fiscal et douanier dans leur ensemble, ce qui en retour contribue à l'observation volontaire à l'égard de ces régimes. L'ensemble des dépenses de 93,5 millions de dollars a été consacré aux activités liées à l'observation volontaire.

Conclusions par rapport au résultat escompté

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

Dans l'ensemble, notre rendement indique que nous avons en grande partie atteint notre résultat escompté.

Nous avons considérablement amélioré la rapidité du traitement des cas en 2002-2003 en apportant au processus un certain nombre d'améliorations recommandées dans une étude exhaustive que nous avons entreprise en 2001-2002. Nous respectons maintenant bon nombre de nos objectifs en matière de délais d'exécution dans nos cinq secteurs de programme. Cependant, malgré le nombre accru de cas que nous avons réglés au cours de l'année, soit plus de 78 000 par rapport à 72 000 en 2001-2002, notre inventaire continue d'augmenter, puisque nous avons reçu plus de 84 000 différends au cours de l'année. Cela est vraisemblablement dû en partie à l'augmentation des activités de vérification et aux différends liés à l'équité salariale en 2002-2003.

Pour rehausser notre capacité de tenir les clients informés de leurs différends, nous avons augmenté l'objectif de la norme de service que nous avons instaurée en 2001-2002 pour donner aux clients une mise à jour significative sur leurs différends dans les 30 jours suivant le dépôt de leur dossier. Celui est passé de 75 % pour tous les secteurs de programme en 2001-2002 à 85 % pour chaque secteur de programme en 2002-2003. Nous avons respecté la norme rehaussée pour chaque secteur de programme et avons ainsi accru notre rendement général en communiquant avec 87 % des clients pour leur donner une mise à jour significative (soit une augmentation par rapport à 82 % en 2001-2002).

Faits saillants du rendement

- Nous avons atteint notre objectif rehaussé pour ce qui est de fournir une mise à jour significative aux clients
- Nous avons considérablement amélioré les délais d'exécution du traitement des cas
- Certains progrès ont été réalisés quant à l'instauration d'une surveillance de l'équité à l'échelle de l'Agence
- Les inventaires des différends ont continué d'augmenter
- Nous tentons toujours de combler notre pénurie de personnel

Un aspect fondamental de l'équité consiste à veiller à ce que les clients soient informés de leurs droits et de la façon de les exercer. Le fait de s'assurer que le processus est rapide, accessible et uniforme contribue également à son équité réelle et perçue. Il est également essentiel, pour l'intégrité de notre processus de recours, que nous établissions un juste équilibre entre le règlement uniforme et équitable des différends et des litiges et leur traitement dans un délai raisonnable.

Même si nous nous efforçons de fournir des examens équitables et impartiaux des différends, nous reconnaissons que d'autres progrès doivent être faits au chapitre de la rapidité. Nous faisons également des progrès pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence afin d'offrir une plus grande assurance quant à l'uniformité et à l'équité de nos décisions, en examinant et en raffinant les outils et les lignes directrices dont nous disposons déjà.

Les clients ont en outre de plus en plus recours au Programme des divulgations volontaires. Nous avons réglé 5 097 dossiers en 2002-2003, mais comme nous avons reçu plus de 5 300 demandes au cours de l'année, notre inventaire a continué à augmenter.

Tableau 10 : Clients du système de recours

Clients du système de recours	Pourcentage
Déclarants – Impôt sur le revenu des particuliers	67%
Déclarants – Impôt sur le revenu des sociétés	5%
Bénéficiaires de la prestation fiscale canadienne pour enfants	2%
Inscrits et non-inscrits aux fins de la TPS/TVH	5%
Visiteurs non résidents	2%
Employeurs	2%
Travailleurs	4%
Voyageurs	2%
Importateurs commerciaux	10%
Autres	1%

La section suivante présente le résumé de notre rendement en fonction de nos quatre résultats attendus pour le secteur d'activité des Appels. Nos résultats attendus se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté – les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.

Données chiffrées

- 78 209 différends réglés
- 84 507 nouveaux différends reçus
- 41 084 des 63 580 demandes accordées en vertu des dispositions d'équité
- 5 097 divulgations volontaires traitées, les cotisations connexes étant estimées à 277 millions de dollars
- Budget de 96,5 millions de dollars
- Environ 1 260 équivalents temps plein

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 1 Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Maintenir ou dépasser les niveaux élevés déclarés depuis 2000-2001 de transparence, d'accessibilité et d'uniformité
- Respecter la norme de service afférente au contact significatif dans l'ensemble des cinq secteurs de programme
- Maintenir ou améliorer le taux de satisfaction globale défini dans le sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels
- Progresser dans ces secteurs chaque année selon les mesures établies d'après notre norme actuelle et d'autres indicateurs de rendement

Résumé du rendement – *Nous avons atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons maintenu les niveaux élevés déclarés depuis 2000-2001 de transparence, d'accessibilité et d'uniformité ;*
- *nous avons respecté une norme de service améliorée pour ce qui est d'un contact significatif dans l'ensemble des cinq secteurs de programme;*
- *nous avons fait des progrès dans ces secteurs, selon les mesures établies d'après notre norme de service actuelle et d'autres indicateurs de rendement;*
- *cependant, le projet visant à mesurer la satisfaction générale des clients au moyen du sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels a été retardé.*

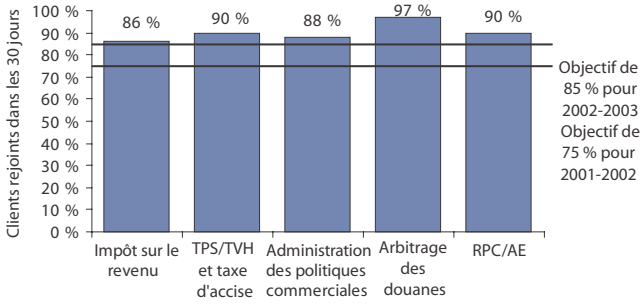
Nous nous efforçons de fournir un processus de règlement des différends qui est transparent, accessible et uniforme. Ces attributs aident à promouvoir le traitement équitable et impartial de nos clients. Pour veiller à ce que tous les clients soient informés de leur droit de recours et de la façon d'accéder aux services des Appels, nous informons les clients potentiels au sujet du processus d'appel, et de leurs droits d'appel, au moyen de nos principaux formulaires liés à l'impôt et aux taxes, aux douanes et aux prestations.

Le plus récent Sondage annuel de l'ADRC[1] indique que 73 % des Canadiens sont au courant de leur droit de déposer un différend s'ils sont en désaccord quant à nos décisions. En tout, plus de 84 000 différends ont été reçus en 2002-2003, et 67 % d'entre eux provenaient de déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers.

Pour rehausser l'accessibilité aux recours, nous avons instauré un projet visant à examiner un certain nombre d'options en vue de modifier les « formalités initiales » du traitement des oppositions. Ce projet devrait donner aux clients la possibilité de produire leur opposition par Internet en 2004-2005. Le projet se poursuivra en 2003-2004 pour que suffisamment de données soient recueillies aux fins de l'évaluation.

Afin de maintenir la transparence, nous améliorons l'accessibilité de nos clients aux recours et nous étudions des façons d'accroître la satisfaction de la clientèle. Nous avons haussé l'objectif de notre norme de service en 2002-2003 pour veiller à ce que 85 % des clients de chaque secteur de programme qui ont déposé un différend obtiennent une mise à jour significative dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons communiqué avec 87 % des clients dans le délai indiqué, et nous avons dépassé le pourcentage visé dans tous les secteurs de programme.

1-1 Rendement par rapport à la norme de service – Pourcentage de clients rejoints dans les 30 jours



Afin d'assurer le traitement équitable et uniforme des clients, et ainsi améliorer la satisfaction de la clientèle, nous communiquons avec ceux-ci en vue de discuter nos décisions avant qu'elles soient prises. Cette année, environ 67 % de nos clients de l'impôt sur le revenu ont approuvé notre décision, ce qui représente une augmentation par rapport à 64 % en 2001-2002. Le sondage que doit mener la Direction générale des appels auprès des clients en 2003 fournira d'autres renseignements qui nous permettront d'évaluer dans quelle mesure nous répondons aux besoins de nos clients quant à un traitement accessible, transparent et uniforme.

1. Voir la note figurant à la page 1-29 afférente à la fiabilité de ce sondage.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 2 Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun.	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Non atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

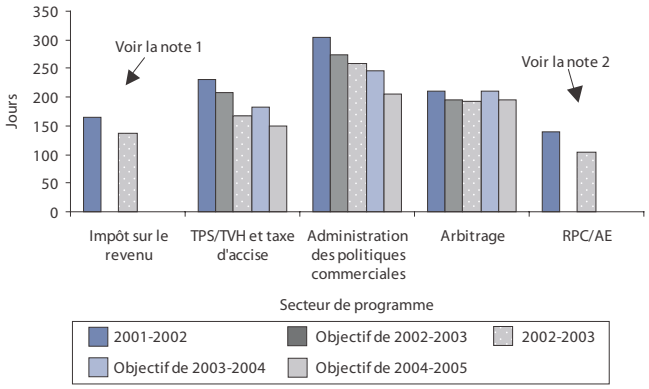
- Une amélioration dans la réduction des délais d'exécution chaque année d'ici 2004-2005
- Une augmentation dans la productivité, mesurée selon le nombre de cas réglés par rapport aux arrivages
- La durée moyenne de l'inventaire des dossiers traitables devrait diminuer grâce au règlement plus rapide des différends, dans l'hypothèse d'arrivages stables

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons considérablement réduit les délais d'exécution, conformément aux améliorations ciblées pour chaque année jusqu'en 2004-2005;*
- *nous avons augmenté la productivité, mesurée selon le nombre de cas réglés et le rapport entre les règlements et les arrivages de litiges; nous devons toutefois encore faire d'autres progrès en vue de stabiliser des inventaires, particulièrement la proportion croissante des inventaires de dossiers non traitables;*
- *cependant, le projet visant à mesurer la satisfaction générale des clients au moyen du sondage auprès de la clientèle de la Direction générale des appels a été retardé.*

En 2002-2003, nous avons considérablement réduit nos délais d'exécution pour le traitement des différends et nous avons ainsi atteint nos objectifs dans la plupart de nos secteurs de programme.

2-1 Nombre moyen de jours pour régler les différends traitables

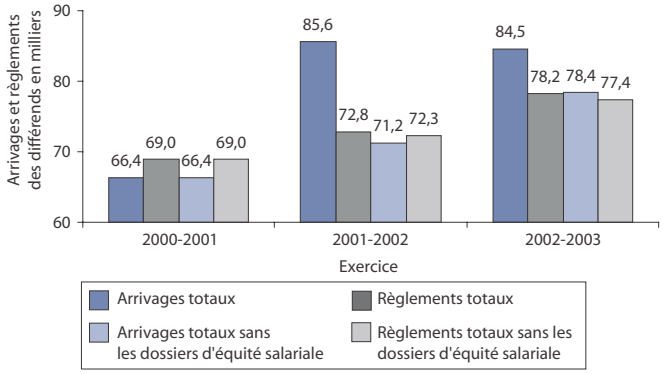


* Note 1 : Pour les cas d'impôt sur le revenu, il y a dix objectifs distincts allant de 104 à 449 jours, selon la complexité du cas. Nous avons atteint l'objectif dans sept des dix catégories.

* Note 2 : Pour les cas du RPC/AE, il y a trois objectifs distincts allant de 75 à 105 jours, selon la nature des cas. Bien que nous n'ayons pas atteint les objectifs, notre rendement s'est constamment amélioré.

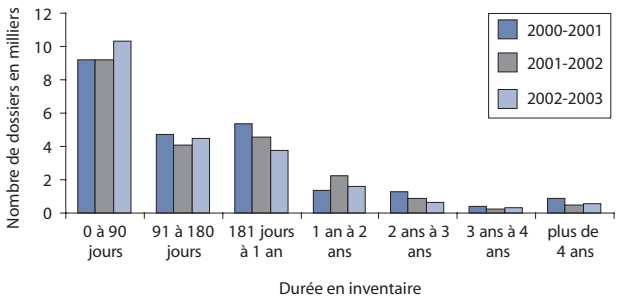
Cette amélioration peut être attribuée à la mise en œuvre de bon nombre des 130 recommandations contenues dans l'étude exhaustive que nous avons entreprise en 2001-2002. Celle-ci a confirmé la possibilité d'améliorer le niveau des inventaires et les délais d'exécution en répartissant les charges de travail de façon plus efficace, en assurant une dotation appropriée et en gérant mieux les risques. En mettant en œuvre ces recommandations, nous avons augmenté le nombre de cas réglés d'environ 73 000 en 2001-2002 à plus de 78 000 en 2002-2003 et avons réduit nos délais généraux d'exécution de plus de 20 %. À mesure que nous instaurons d'autres recommandations, nous nous attendons à continuer de réduire les délais d'exécution en vue d'atteindre les objectifs pour 2004-2005.

2-2 Arrivages et règlements des différends



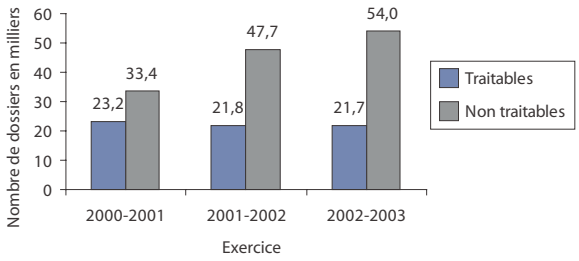
Mis à part les délais d'exécution, l'ancienneté de notre charge de travail demeure une préoccupation. Depuis 2000-2001, nous n'avons fait que de faibles progrès quant à la réduction de notre inventaire des dossiers traitables, le ramenant de 23 217 à 21 670 cas en 2002-2003. Le sondage que doit mener la Direction générale des appels auprès des clients à l'automne 2003 devrait constituer une bonne référence pour nous informer des perceptions de nos clients à l'égard de nos efforts pour régler les différends en temps opportun.

2-3 Inventaire des différends selon l'ancienneté – Nombre de dossiers traitables



La proportion des dossiers qui sont non traitables, pendant que nous attendons une décision des tribunaux ou d'autres renseignements, continue d'augmenter et se situe maintenant à 71 % (54 048 dossiers) de notre inventaire total.

2-4 Nombre de dossiers traitables et non traitables en inventaire



Un total de 20 000 de ces dossiers se rapportent au traitement des paiements d'équité salariale du gouvernement fédéral, une question qui est devant les tribunaux. La valeur totale des montants en litige liés aux dossiers non traitables est toujours de 6,3 milliards de dollars, ce qui représente près de 80 % de l'ensemble des 7,94 milliards de dollars présentement en litige.

Résultat escompté

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

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 3 L'application des principes et des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
	2001-2002	En grande partie atteint	Faible

Attentes au titre du rendement

- Respecter les engagements du Chemin à prendre de l'année dernière, et garder l'arriéré de cas afférents au programme de divulgations volontaires au strict minimum
- Promouvoir la mise en œuvre uniforme des dispositions en matière d'équité au moyen de la formation du personnel, de lignes directrices et de procédures
- Les programmes de surveillance de l'ADRC confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées uniformément à l'échelle de tous les programmes et dans toutes les régions

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

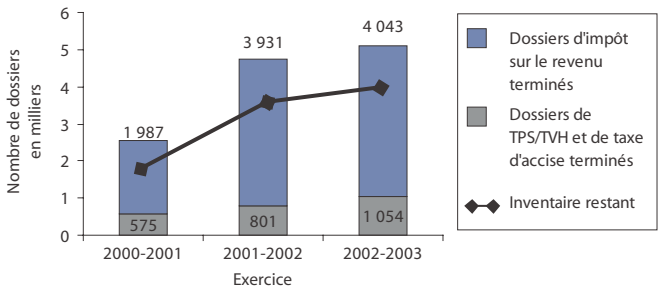
- *nous avons commencé à mettre à jour la formation et les lignes directrices à l'intention du personnel afin de favoriser l'application uniforme des dispositions d'équité;*
- *nous avons mené un examen du Registre d'équité et avons pris des mesures en vue d'apporter des changements au système pour améliorer ses capacités d'information;*
- *nous avons traité davantage de dossiers du Programme des divulgations volontaires, mais nous devons tout de même stabiliser l'inventaire;*
- *toutefois, le progrès est limité pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance en vue de confirmer que les dispositions d'équité sont appliquées de façon uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.*

En 2001-2002, nous avons diffusé la Stratégie en sept points pour l'équité afin d'intégrer les principes d'équité partout dans l'ADRC. L'équité est appliquée dans l'ensemble de l'Agence essentiellement de deux façons, grâce au Programme des divulgations volontaires (PDV) et à l'application des dispositions d'équité.

Notre PDV favorise l'observation volontaire des dispositions visant la déclaration et le paiement des droits, des impôts et des taxes en vertu des lois dont l'ADRC assure l'application. Il donne en effet aux clients la possibilité de corriger des omissions passées, sans pénalité, de manière à ce qu'ils se conforment à la loi.

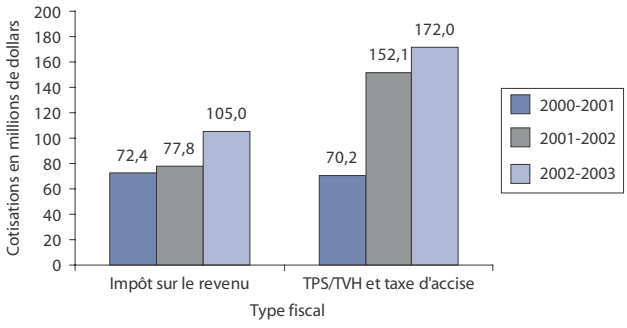
En 2002-2003, le PDV a continué son expansion considérable. Nous avons augmenté le nombre de dossiers de divulgation volontaire que nous avons traités, qui est passé de 4 732 en 2001-2002 à 5 097 2002-2003. Cette augmentation de la participation montre que les communications qui font la promotion des divulgations volontaires demeurent efficaces.

3-1 Programme des divulgations volontaires – Dossiers terminés et inventaire



Les dossiers du PDV que nous avons traités cette année se rattachent à des cotisations d'un montant estimé total de quelque 277 millions de dollars en impôts et taxes, soit 105 millions de dollars pour les dossiers d'impôt sur le revenu et 172 millions de dollars pour les dossiers de la TPS/TVH et de la taxe d'accise, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport à 230 millions de dollars en 2001-2002.

3-2 Cotisations liées aux dossiers de divulgation volontaire fermés : impôt sur le revenu, TPS/TVH et taxe d'accise



L'augmentation du recours au programme a donné lieu à un inventaire croissant, qui a augmenté de 10 % en 2002-2003, passant de 2 459 à 2 706 dossiers. Étant donné que nous disposons maintenant d'une source de financement sûre et stable pour le programme, nous nous attendons à commencer à voir diminuer les inventaires au cours des prochaines années.

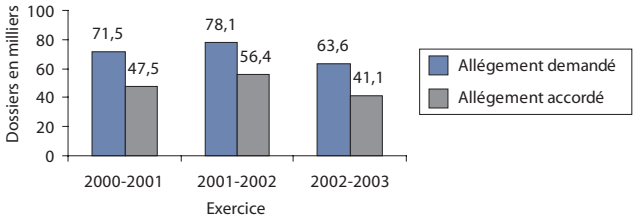
En ce qui concerne l'application des dispositions d'équité, certains articles de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et d'autres lois dont l'ADRC assure l'application permettent à celle-ci d'annuler les pénalités et les intérêts payables par des contribuables, dans des circonstances atténuantes, ou d'y renoncer.

Les intérêts et pénalités sont annulés dans les cas où ils ont déjà fait l'objet d'une cotisation. L'ADRC renonce aux pénalités et intérêts lorsqu'ils n'ont pas encore fait l'objet d'une cotisation. Par exemple, des montants minimes ne sont pas exigés si l'ADRC a causé un retard dans le traitement d'un redressement.

Même si une grande part de l'administration quotidienne des dispositions d'équité se déroule au sein de différents programmes des Services fiscaux, la Direction générale des appels coordonne l'initiative en matière d'équité à l'échelle de l'Agence.

Pour l'exercice 2002-2003, les demandes des clients présentées en vertu des dispositions d'équité ont diminué considérablement. Le tableau 3-3 montre qu'elles sont passées de plus de 78 000 demandes en 2001-2002 à 63 600 demandes en 2002-2003. Il s'agit de la première baisse du volume en plusieurs années. Des quelque 63 600 dossiers à l'échelle de l'ADRC, environ 41 100 dossiers (près de 65 %) ont obtenu un allégement. La valeur des intérêts et pénalités annulés ou auxquels l'ADRC a renoncé est passée de 191 millions de dollars en 2001-2002 à 166 millions de dollars en 2002-2003, soit un montant estimatif moyen de 4 031 $ par client.

3-3 Demandes et allégements en vertu des dispositions d'équité



Note : Les données relatives à 2001-2002 ont été mises à jour en regard de celles du dernier *Rapport annuel* pour corriger une erreur de notre système de suivi et d'analyse statistiques.

Nous avons de plus annulé automatiquement un montant additionnel de 155 millions de dollars en pénalités et intérêts pour près de 1,9 million de contribuables, soit un montant estimatif moyen de 81 $ par client cette année.

Au total, l'ADRC a annulé un montant estimé de 321 millions de dollars dans tous les secteurs d'activité, y compris 257 millions de dollars se rattachant aux Services fiscaux.

Nous faisons des progrès dans l'application uniforme des dispositions d'équité dans l'ensemble de l'ADRC. Une étude de la Direction générale des appels a révélé que les agents des appels appliquent bien les dispositions d'équité; l'étude a aussi relevé des secteurs où d'autres améliorations doivent être apportées à l'application des lignes directrices.

Certains progrès ont également été faits pour ce qui est d'instaurer la surveillance à l'échelle de l'Agence. En tant que la direction générale responsable, les Appels ont coordonné l'élaboration de plans de surveillance pour tous les secteurs de programme qui s'occupent de l'application des dispositions d'équité. Nous avons également entrepris des travaux de révision et de mise à jour du guide de référence sur les dispositions d'équité que nous avons diffusé l'an dernier à l'intention du personnel des bureaux locaux. Le guide sera utilisé pour accroître l'uniformité et l'exactitude dans le traitement des demandes aux points de service partout au Canada.

Nous faisons toujours face à des défis quant au Registre d'équité, pour le repérage des demandes et des décisions en matière d'équité liées à l'annulation des cotisations au titre des intérêts et des pénalités. Nous avons mené un examen du registre pour améliorer ses capacités d'information et pour mieux repérer les renseignements des clients. À la suite de cet examen, nous avons formulé des recommandations pour apporter des changements au système, lesquels devraient être terminés en 2005.

Résultat escompté

Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 4	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Bonne**
Nous gérons efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.	2001-2002	En grande partie atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- L'approche en matière de la gestion du risque donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe et les cas non complexes sont traités de façon uniforme
- La grande majorité des cas sont réglés avant de parvenir au tribunal
- La grande majorité des décisions faisant l'objet d'appel sont résolues au bénéfice de l'ADRC

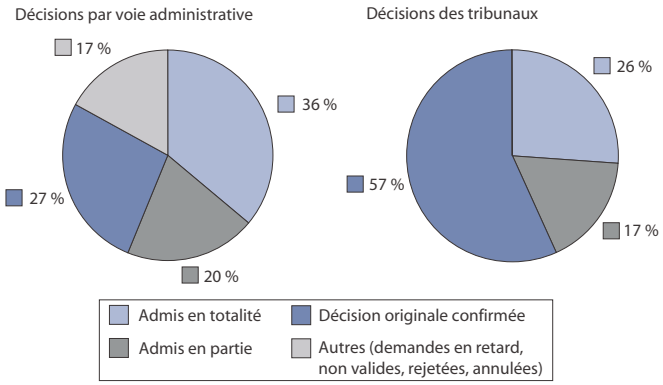
Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint ce résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *la grande majorité des cas ont été réglés par la voie administrative, avant d'être soumis aux tribunaux, ce qui donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe et les cas non complexes sont traités de façon uniforme;*
- *la majorité des décisions des tribunaux étaient en faveur de l'ADRC;*
- *cependant, des améliorations sont toujours nécessaires concernant l'évaluation uniforme du degré de risque et ses répercussions possibles, ainsi que la documentation de la justification des décisions.*

La gestion du risque est essentielle à la promotion du règlement uniforme et équitable des différends et litiges dans un délai raisonnable. Nous cherchons à réduire au minimum les répercussions possibles des cas qui pourraient mener à une érosion accrue et involontaire de l'assiette fiscale, ou à d'autres conséquences, en relevant rapidement les problèmes et en soumettant des propositions aux ministères des Finances et de la Justice pour qu'ils apportent les précisions requises.

Nous tentons de régler la plupart des cas au niveau administratif, et nous l'avons fait dans plus de 94 % des cas en 2002-2003 pour tous les secteurs de programme à l'exception des différends du RPC/AE, où le rôle particulier de l'ADRC rend difficile la comparaison avec les autres programmes. Nous nous efforçons de soumettre des cas aux tribunaux seulement dans les circonstances appropriées. En 2002-2003, notre décision originale a été confirmée par les tribunaux dans une majorité de cas (57 %), un résultat qui est conforme à nos objectifs. Même si notre taux de réussite devant les tribunaux a légèrement diminué par rapport à 59 % en 2001-2002, nous sommes très confiants à l'égard de notre approche en matière gestion des litiges.

4-1 Résultat des différends et des appels des clients



Au cours de la dernière année, nous avons mis en place plusieurs programmes pour mieux gérer le risque, y compris la nomination d'agents de l'assurance de la qualité pour surveiller le traitement des dossiers dans les bureaux locaux, en plus des activités de surveillance sur place dans six bureaux. Notre premier Rapport annuel sur l'assurance de la qualité, qui portait sur les processus des appels, a établi 12 normes de qualité pour l'évaluation de notre rendement. Selon le rapport, l'examen des oppositions par les agents et la collaboration entre l'Administration centrale et les régions fonctionnent bien. D'un autre côté, le rapport indique que des améliorations peuvent être apportées dans six domaines. Ceux-ci comprennent l'évaluation uniforme du degré de risque et des répercussions possibles liées aux nouveaux cas, ainsi que la documentation de la justification de nos décisions. Une fois pleinement mis en œuvre, nos programmes d'assurance de la qualité et de surveillance devraient contribuer à assurer un rendement stable en gestion du risque lié tant aux dossiers non complexes qu'aux dossiers complexes.

Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait, dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le prochain PE
Points du *Rapport annuel 2001-2002*				
Mettre en œuvre certaines recommandations visant à accroître la rapidité, y compris des objectifs progressivement plus ambitieux en matière d'achèvement des cas	38, 39	✓ Certaines des 130 recommandations visant à réduire les délais d'exécution ont été mises en œuvre. La rapidité a été considérablement améliorée, et nous avons atteint les objectifs dans la plupart des secteurs de programme en 2002-2003.	Mettre en œuvre les recommandations visant à réduire les délais d'exécution et les niveaux élevés des dossiers non traitables.	Oui
Mettre en œuvre des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance de l'application des dispositions d'équité et des principes contenus dans la Stratégie en sept points pour l'équité	38, 39	☑ En tant que direction générale responsable, les Appels ont continué à coordonner l'instauration continue de plans de surveillance pour tous les secteurs de programme qui prennent part à l'application des dispositions d'équité et à la prestation d'explications concernant les autres mesures qu'un client peut prendre si nous avons rejeté sa demande.	Continuer de coordonner l'instauration de plans de surveillance de l'équité avec d'autres directions générales.	Oui
Mettre en œuvre le reste du cadre de formation	39	✓ Bon nombre d'initiatives ont été entreprises en 2002-2003. Un site intranet axé sur l'apprentissage et la promotion de la carrière a été créé afin de donner aux employés des renseignements et des outils pour les aider à acquérir des compétences et favoriser leur avancement professionnel. La formation sur le Régime de sanctions administratives pécuniaires et sur différentes étapes du processus relatif aux litiges a été élaborée et donnée.	Offrir la formation aux employés par la prestation de cours spécialisés (p. ex. apprentissage en ligne, interprétation des lois, litiges et formation sur les dispositions législatives liées au RPC/AE).	Non
Mener une étude pilote sur les facteurs de complexité des dossiers afin de mieux prévoir les délais d'exécution et les ressources requises	S.O.	✓ Un programme de calcul de la complexité a été élaboré pour permettre aux responsables de la sélection de déterminer le niveau de complexité des dossiers. Le calculateur a fait l'objet d'un projet pilote en février 2003.	Évaluer les résultats du projet pilote en vue de la mise en œuvre du calculateur à l'échelle nationale.	Oui

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté ✕ Délai non respecté

Gestion et orientation organisationnelles

Au sujet de la Gestion et de l'orientation organisationnelles (GOO)

La GOO aide les principaux secteurs d'activité de l'ADRC à offrir de meilleurs services aux Canadiens grâce à des façons innovatrices d'appuyer les nombreux programmes et services qui favorisent l'observation des lois fiscales, commerciales et frontalières. La GOO seconde les efforts des principaux secteurs d'activité de l'ADRC en leur offrant des services dans les domaines suivants : finances, administration, informatique, ressources humaines, communications, services juridiques, vérification interne et évaluation.

Grâce à une solide structure de régie et par l'adhésion à des principes de contrôle modernes, la GOO facilite l'orientation stratégique à l'appui des programmes et services de l'ADRC. Nos travaux orientent la mise au point de l'infrastructure dont nous avons besoin pour la conception et l'exécution de programmes efficaces.

Contribution des autres

Les examens menés par le Bureau du vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Commissaire à la protection de la vie privée, le Commissaire à l'information et le Bureau du commissaire aux langues officielles contribuent fort utilement à notre programme de changement et aux succès que nous remportons dans la prestation de meilleurs services aux Canadiens.

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

Contexte du rendement : risques et défis

En 2002-2003, les menaces de terrorisme au niveau international ont eu une forte incidence sur le cadre de notre rendement et ont mis au premier plan les questions de sécurité à l'ADRC. De plus, les exigences constantes du public au chapitre de l'amélioration du service, de la transparence et de la reddition de comptes, les demandes d'accès à l'information, les préoccupations en matière de développement durable et la capacité électronique nécessaire pour répondre à ces besoins imposent des contraintes à une infrastructure de programme déjà fort surchargée. L'ADRC fonctionne à plein rendement dans ses principaux secteurs d'activité et trouvera difficile d'absorber encore d'autres changements et contraintes sans revoir ses priorités.

Depuis sa création, l'ADRC a entrepris un audacieux programme de changement, en tirant parti de la latitude que lui confère le statut d'agence. Nous avons en même temps poursuivi des objectifs équilibrés qui nous permettent de continuer à assurer la bonne marche de nos activités essentielles. Les défis à relever sur le plan du financement se répercutent sur les services de l'ADRC, alors que nous tentons de répondre à la demande croissante de services en ligne pour les Canadiens. La difficulté consiste à contrebalancer les exigences en matière d'innovation pour l'amélioration des services et nos mandats au chapitre de l'observation et de l'exécution.

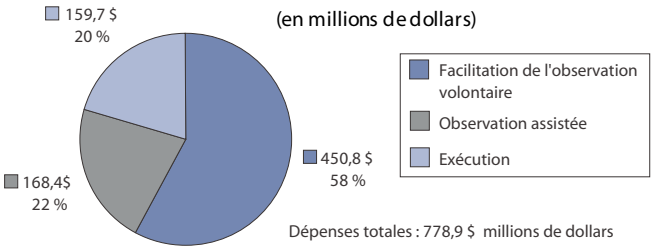
Depuis les paiements en trop versés récemment aux provinces, nous nous sommes employés à raviver la confiance du public dans l'ADRC en confirmant que des contrôles financiers adéquats fonctionnent comme il se doit afin d'atténuer les risques de perte de possibilités d'affaires futures avec les provinces et les territoires. Nous continuons d'être vigilants à cet égard.

Profil de dépenses

En 2002-2003, près de 20 % (801,6 millions de dollars) du budget de l'ADRC ont été consacrés au secteur d'activité de la GOO. Cette dernière a dépensé au total 778,9 millions de dollars.

La plus grande part des ressources de la GOO (environ 47 %) a été consacrée à l'informatique. La fonction de l'informatique de l'ADRC assure le soutien de deux centres de données, qui traitent 1,7 million d'opérations à l'heure. De plus, nous soutenons 280 applications, de sept gros ordinateurs et de 1 600 serveurs pour quelque 54 000 employés de l'ADRC (au cours des périodes de pointe) à plus de 750 endroits au Canada.

Tableau 11 : Répartition des ressources dans le continuum de l'observation pour la GOO



La transformation de l'ADRC étant en grande partie terminée, le soutien interne apporté par la GOO aux secteurs d'activité transparaît dans les résultats de nos méthodes de gestion modernes et innovatrices. L'ADRC est maintenant dotée d'une solide infrastructure composée de ressources financières et de technologies de l'information, de personnes et de systèmes administratifs, qui contribuera à l'atteinte de notre résultat en matière d'observation.

Conclusions par rapport à notre résultat escompté

Nous avons un résultat escompté : ***Le rendement de nos activités et services opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices*** – Nous avons atteint notre résultat escompté grâce au rendement élevé que nous avons démontré par rapport à chacun des cinq grands résultats attendus de la GOO. Le rendement obtenu par la GOO est conforme à nos résultats stratégiques en matière d'innovation et d'observation.

Ce troisième *Rapport annuel* marque un tournant décisif pour l'Agence. En effet, nous nous considérons maintenant comme une agence bien établie. Au cours des trois dernières années, nous avons fait des pas de géant dans la mise en œuvre de notre programme de changement. Nous avons fait face à de nombreux défis, que nous avons relevés, et nous avons rectifié le tir là où les initiatives s'enlisaient. Dans l'ensemble, nous respectons les délais établis pour l'atteinte de nos buts en matière d'innovation et pour le respect des attentes concernant notre rendement.

Les pratiques de gestion de l'ADRC qui servent d'assise aux principes de contrôle modernes ont été établies. Nous estimons que les éléments clés d'un régime de gestion fondé sur les principes de contrôle modernes (leadership stratégique, valeurs et éthique communes, gérance rigoureuse et responsabilisation claire, entre autres) sont en grande partie implantés et qu'ils offrent un appui solide aux finances et à la trésorerie dans l'ensemble de l'ADRC. Dans le cadre de notre programme de gestion transparente axée sur les résultats, notre *Plan d'entreprise* et notre *Rapport annuel* font le lien entre les ressources et les résultats. L'information sur le rendement et les risques, indispensable à l'amélioration du processus décisionnel, a maintenant été circonscrite et elle est utilisée, mais le travail n'est pas terminé.

Pour atténuer les risques financiers, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise de l'ADRC et le Bureau du vérificateur général examinent ensemble les contrôles des systèmes financiers. Les résultats de leurs travaux aideront à garantir l'existence et la pertinence des contrôles financiers pour les grands systèmes d'applications concernant les recettes.

Pour raviver la confiance du public, qui avait fléchi par suite du problème des paiements en trop aux provinces survenu l'an dernier, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise a de nouveau confirmé l'intégralité et l'exactitude de la structure comptable révisée de l'ADRC pour la saisie des montants d'impôt transférés aux provinces et territoires. Elle a, à cette occasion, joint ses efforts à ceux du Bureau du vérificateur général, dans le but de renforcer la crédibilité de l'ADRC au titre de l'enregistrement des opérations relatives aux recettes.

Nombre des initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines sont soit terminées, soit conformes au calendrier de travail. L'ADRC évalue actuellement ce qu'il reste à faire pour s'assurer que nos concepts et nos plans de modernisation permettent toujours de répondre à ses besoins futurs.

La sécurité a été intensifiée à l'échelle de l'ADRC et elle dicte les changements aux programmes et les mises à jour des systèmes. Nous avons élaboré une stratégie exhaustive pour la gestion des situations d'urgence, qui définit les rôles, les responsabilités et la

Faits saillants du rendement

- 82 % des employés de l'ADRC occupent des postes dotés de profils de compétences pour l'emploi
- La réforme et le renouvellement administratifs – une réduction estimée de 8,4 millions de dollars en 2002-2003
- Mise en œuvre de nouveaux processus et applications informatiques (phase II de la SIF) à l'appui de la comptabilité d'exercice à l'occasion de la présentation, en 2002-2003, des premiers états financiers de l'ADRC établis selon la comptabilité d'exercice
- De nouveaux outils de gestion et d'établissement des coûts, tels que l'établissement de budgets trimestriels et les rapports en cours d'exercice, sont en place, et la comptabilité par activités a été mise à l'essai
- L'harmonisation du *Plan d'entreprise*, de la fiche d'évaluation équilibrée et du *rapport annuel* aura pour effet d'améliorer les rapports sur le rendement
- Note « A » reçue du Commissaire à l'information pour la réponse donnée aux demandes d'accès à l'information
- Mise en œuvre de la plate-forme d'applications électroniques afin de satisfaire aux exigences opérationnelles futures de l'Agence
- La première fiche de rendement de l'Agence sur l'apprentissage a été produite
- Prix de la GTEC pour le site de changement d'adresse en ligne et le Programme d'autocotisation des douanes

procédure à suivre en cas de menace grave à la sécurité de nos employés et de nos biens. Nous réexaminons actuellement la sécurité offerte par des biens tels que les ordinateurs portatifs, afin de relever tous les niveaux de risque concernant les biens mobiles. Les gestionnaires doivent continuer de faire preuve de vigilance afin d'atténuer les risques internes et externes.

La fonction de l'informatique de l'ADRC continue de répondre aux exigences opérationnelles, telles qu'une disponibilité accrue aux fins des exigences de sécurité des douanes, tout en soutenant les applications existantes. La mise en œuvre de notre plate-forme d'applications électroniques aidera à satisfaire aux exigences de conformité opérationnelle de l'Agence.

Le témoignage suivant souligne les pratiques exemplaires établies par l'ADRC. Linda Duxbury, professeur à l'université Carleton, a décrit la transformation que constitue le renouvellement dans le domaine de l'informatique comme étant celle qui, dans le contexte de changement de la fonction publique fédérale, s'apparente le plus à la réussite d'attirer et de maintenir en poste des travailleurs qualifiés et motivés. Le renouvellement dans le domaine de l'informatique a été sélectionné comme projet finaliste lors de l'exposition sur la technologie de l'administration gouvernementale de 2002. L'ADRC a en outre gagné à cette occasion, deux prix de distinction or pour ses réalisations dans le domaine de l'informatique aux fins du cybergouvernement, soit son site de changement d'adresse en ligne et le Programme d'autocotisation des douanes.

La GOO continue d'assister les principaux secteurs d'activité de l'ADRC pour l'atteinte de notre résultat concernant l'observation. Selon les commentaires formulés par des intervenants, notre service de conseils juridiques et de consultation contribue pour beaucoup et de façon importante à garantir que les aspects juridiques des activités et des politiques de l'ADRC respectent les prescriptions législatives et ce, dans tous les secteurs d'activité.

La GOO assiste les autres secteurs d'activité dans leurs efforts pour assurer l'observation au sein d'une administration fiscale fondée sur un régime d'autocotisation et d'un environnement douanier soucieux de la sécurité. Les services de la GOO soutiennent tous les programmes, systèmes et biens qui sont essentiels à notre mission et qui servent à appuyer sans relâche l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard de la santé et de la sécurité du public.

La prochaine section présente le résumé de notre rendement en fonction de nos cinq résultats attendus pour le secteur d'activité de la GOO. Les résultats attendus 1 à 5 se rattachent à notre résultat stratégique de gérer le continuum de l'observation, de même qu'à notre résultat stratégique d'innover pour l'avenir. Ces résultats attendus appuient notre résultat escompté — Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

Données chiffrées

- Nous soutenons plus de 280 applications informatiques
- Nous avons traité plus de 67 000 mesures de dotation (nominations intérimaires, mutations latérales, réembauchages, prolongements de la durée d'emploi et embauchages d'étudiants), y compris le recrutement de 4 500 employés à temps plein
- Nous avons accordé et géré des contrats pour des biens et des services d'une valeur dépassant 450 millions de dollars
- Nous avons assuré la gestion de plus de 750 installations au Canada
- Nous avons administré en 2002-2003, des rentrées de fonds annuelles de 305 milliards de dollars et des perceptions quotidiennes moyennes de 1,2 milliard de dollars
- Nous avons traité plus de 3 900 demandes d'accès à l'information et de communication de renseignements personnels

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 1	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
Régime de régie qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership et qui favorise l'expression de la culture et des valeurs de l'Agence dans le processus décisionnel de la direction.	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Cadre moderne et efficace de gestion et de régie intégré à tous les niveaux de l'ADRC et s'inscrivant dans une gestion axée sur les valeurs
- Intégration du modèle de gestion aux initiatives et aux exigences de gestion organisationnelle du comité de gestion de l'Agence, du conseil de direction et du Secrétariat du Conseil du Trésor

Résumé du rendement *– Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons mis en œuvre et intégré dans l'ensemble de l'Agence un cadre moderne et efficace de gestion et de régie dans un environnement axé sur les valeurs;*
- *le conseil de direction a continué d'exploiter pleinement les possibilités que lui offrent les pouvoirs et la marge de manœuvre en matière de supervision qui lui sont conférés par la loi.*

Au terme de la troisième année d'existence de l'Agence, le cadre de régie de l'ADRC influe de façon concrète sur le processus décisionnel. Notre conseil de direction exerce une supervision et un leadership stratégiques sur la planification des activités et des ressources, la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la reddition de comptes.

Le Forum des politiques publiques a reçu le mandat d'étudier le mode de régie unique de l'ADRC. Selon les résultats de l'étude, nos structures de régie sont conformes à ce qui avait été envisagé et nous permettent de réaliser nos objectifs à titre d'organisme faisant appel à d'autres modes de prestation de services. L'étude fait état de résultats positifs, tels qu'un processus décisionnel plus rapide et plus souple, des changements notables dans la culture de la haute direction, des politiques de gestion simplifiées et des documents de planification et de rapport améliorés. Elle laisse toutefois entendre que l'ADRC doit mieux faire connaître son mode de régie, mieux exercer ses pouvoirs, et tirer pleinement parti de la latitude que lui confère la loi.

Notre régime d'ententes de rendement des cadres supérieurs et de la haute direction, qui représente environ 700 contrats de responsabilisation, a des répercussions positives sur nos gestionnaires et nos employés. En effet, ce régime met l'accent sur la responsabilité personnelle à l'égard des priorités et des réalisations attendues énoncées dans le *Plan d'entreprise* et il cadre mieux avec celles-ci.

Le sondage réalisé en 2002 auprès des employés de l'ADRC montre clairement notre changement de culture et une plus grande sensibilisation aux valeurs de l'ADRC. Les employés qui y ont répondu affirment, dans une proportion de 70 %, qu'ils peuvent expliquer l'orientation stratégique de l'ADRC, y compris sa mission et ses résultats stratégiques. Il s'agit d'une hausse de 17 % depuis 1999. De plus, 54 % des employés qui ont répondu au sondage déclarent qu'ils sont invités, dans leur travail, à faire montre d'innovation et d'initiative, une hausse de 15 % par rapport à 1999.

La fonction de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise s'efforce de fournir aux cadres supérieurs de l'Agence des renseignements, des conseils, de la certitude et de l'impartialité. Elle facilite également la tâche de supervision du comité de vérification du conseil de direction. La fonction restructurée exerce, dans tout le pays, une meilleure supervision des activités régionales essentielles pour permettre aux cadres supérieurs de prendre des décisions plus judicieuses. En prévision de l'examen quinquennal de l'Agence, prévu par la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la fonction compte mener une série de cinq évaluations (régie, ressources humaines, partenariats, réforme et renouvellement administratifs, et transformation des activités).

Selon les commentaires des intervenants à l'interne, les Services juridiques, qui donnent à l'ADRC des conseils juridiques sur les questions de régie et les pouvoirs, sont adéquatement intégrés aux secteurs d'activité de l'ADRC et jouent un rôle de premier plan pour ce qui est de veiller à ce que les aspects juridiques des activités et des politiques de l'ADRC soient conformes à la loi.

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 2	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Raisonnable**
Fonction de contrôleur moderne qui encourage l'excellence en matière d'administration et de service, et saine gestion des finances et de la trésorerie.	2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Stratégie d'information financière et mise en œuvre de projets tels que l'approvisionnement en ligne, la comptabilité par activités et la mise au point de la gestion intégrée des risques
- Processus décisionnel fondé sur l'intégration de l'information financière et non financière et sur l'optimisation des ressources
- Amélioration des contrôles et des systèmes de gestion financière en réponse aux besoins des intervenants internes et externes

Résumé du rendement – *Nous avons atteint en grande partie notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons mis en œuvre les initiatives liées à la fonction de contrôleur moderne, telles que la stratégie d'information financière aux fins de la comptabilité d'exercice, l'approvisionnement électronique et la mise au point de la gestion intégrée des risques;*
- *nous avons amélioré le processus décisionnel par la présentation de rapports de surveillance de rendement en cours d'exercice et des projets pilote de comptabilité par activités;*
- *toutefois, des améliorations plus poussées sont nécessaires pour stabiliser les processus de comptabilité d'exercice de l'ADRC dans le but d'améliorer la fiabilité des systèmes financiers.*

L'ADRC a poursuivi la mise en œuvre de son programme de gestion transparente axée sur les résultats. Les objectifs de ce programme sont conformes à ceux de l'initiative pangouvernementale visant la fonction de contrôleur moderne.

Pour décrire la vision à long terme de l'ADRC au chapitre de la fonction de contrôleur moderne et pour orienter les efforts qui seront faits pour constituer une capacité dans ce domaine, on a élaboré un modèle de haut niveau pour la fonction de contrôleur moderne de l'ADRC. Ce modèle décrit les intrants, les activités et les processus nécessaires pour atteindre les résultats qui devraient idéalement être ceux d'une organisation qui exerce une fonction de contrôleur de qualité.

Nous avons fait des progrès considérables dans la mise en œuvre du régime et des pratiques liés à la fonction de contrôleur moderne :

- leadership stratégique grâce à notre *Plan d'entreprise*;
- poursuite de l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement dans notre fiche d'évaluation équilibrée;
- données opérationnelles et financières plus précises grâce au grand livre des recettes et aux systèmes administratifs d'entreprise;
- accent mis sur l'amélioration du service grâce à nos normes relevées de service axé sur la clientèle;
- processus de gestion des risques en voie d'atteindre son plein développement au niveau de l'organisation;
- gestion du rendement intégrée à notre *rapport annuel* et à nos ententes sur les objectifs de rendement des EX et des SM;
- lancement d'une évaluation de la capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne;
- mise sur pied d'un comité de la fonction de contrôleur;
- élaboration de stratégies de communication, de formation et d'apprentissage concernant la fonction de contrôleur moderne.

Nous sommes parvenus à contenir les pressions financières immédiates qu'exerçaient nos activités et, ce faisant, nous avons préservé nos affectations destinées aux investissements stratégiques et aux mesures de remplacement des biens clés prévus pour l'avenir. La mise en œuvre de notre cadre renouvelé de gestion du budget et des dépenses nous a facilité la tâche.

Cette année, un système plus structuré de rapports trimestriels sur le budget et les dépenses a été mis au point. Il sera mis en œuvre en 2003-2004. Ce rapprochement du budget et des dépenses améliorera notre contrôle de gestion à l'Administration centrale et dans les régions. L'ADRC a réalisé quatre projets pilotes, qui ont clairement démontré les avantages de la comptabilité par activités pour une meilleure gestion stratégique des coûts. Malgré ce progrès, les systèmes de contrôle des coûts ont besoin d'être améliorés afin de répondre aux besoins de l'ADRC.

Notre initiative de réforme et de renouvellement administratifs prendra fin progressivement en 2003-2004. Près de 70 % des initiatives connexes ont été menées à bien, et la responsabilité de la supervision permanente a été transférée aux fonctions principales.

Cette initiative a fait ressortir des possibilités d'économiser. L'ADRC a prévu des économies estimées à 8,4 millions de dollars en 2002-2003, et des économies cumulatives totales de près de 53 millions de dollars au cours des quatre prochaines années.

Grâce à la rationalisation des pratiques, des processus et de l'administration liés à sa politique sur les voyages, l'Agence s'attend à réaliser d'importantes économies dans les dépenses de voyage dans les années à venir.

Notre premier rapport de suivi du rendement en cours d'exercice (fiche d'évaluation équilibrée) a été présenté en février 2003. Il offre une analyse préliminaire du rendement de l'Agence. Bien que la mise en œuvre du système automatisé de la fiche d'évaluation équilibrée accuse encore un certain retard, la première version du système a été soumise à des planificateurs et à des analystes sélectionnés parmi nos employés en février 2003.

Notre programme d'amélioration de la gestion financière s'inspire de la stratégie d'information financière du gouvernement. Nous avons implanté cette année la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales. Pour la première fois en 2002-2003, les états financiers de l'ADRC sont entièrement fondés sur la comptabilité d'exercice.

Le raffermissement de nos systèmes financiers et de nos systèmes de suivi et de rapport a procuré aux gestionnaires une meilleure information financière aux fins de la prise de décisions. Toutefois, des améliorations sont indispensables si nous voulons respecter les besoins des intervenants internes et externes.

Cette année, l'ADRC a perçu plus de 300 milliards de dollars, ce qui représente des perceptions quotidiennes moyennes de 1,2 million de dollars. Afin d'améliorer notre système de gestion des rentrées de fonds, nous avons élaboré et implanté un système visant les recettes douanières afin d'assurer le suivi de la norme de dépôt dans les 24 heures.

Pour régler le problème des paiements en trop aux provinces, la fonction de la vérification et de l'évaluation de l'ADRC a joint ses efforts à ceux du Bureau du vérificateur général, efforts qui ont de nouveau confirmé l'intégralité et l'exactitude de la structure comptable pour la saisie des montants d'impôts redevables aux provinces et territoires. Les vérifications conjointes permanentes concernant les contrôles des systèmes financiers qui sont effectuées par cette fonction et le BVG sont destinées à offrir, dans les états financiers, une certitude reposant sur une stratégie d'appui sur les contrôles.

L'ADRC présente un plan de gestion des biens pour faire rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor sur la réalisation de l'examen des ressources et de la gestion. Elle y présente les résultats de son processus de gestion du cycle de vie des biens meubles, (p.ex. les véhicules automobiles et les ordinateurs. L'ADRC ne s'est pas encore dotée d'un inventaire unique et intégré de son matériel (biens qui ne sont pas capitalisés aux fins de l'établissement des états financiers); il existe toutefois, pour l'ensemble de l'Agence, des inventaires des catégories de biens qui sont capitalisés et qui figurent aux états financiers.

L'ADRC a fait des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable (DD) 2001-2004. Elle s'est concentrée sur la création d'une infrastructure de DD pour favoriser une meilleure rétroaction grâce à un système automatisé et par le renforcement de la gestion environnementale. Pour en savoir plus à ce sujet, on peut consulter le site Web du DD.

Nous avons réalisé des progrès dans l'établissement d'un partenariat stratégique avec l'ADRC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui améliorera la gérance de nos biens matériels.

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 3	**2002-2003**	**En grande partie atteint**	**Bonne**
Transparence et reddition de comptes dans l'administration publique, en harmonie avec la protection du caractère confidentiel des renseignements des clients.	2001-2002	En grande partie atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Répondre aux demandes d'accès à l'information dans les délais prévus à la loi
- Rendre compte de notre rendement aux Canadiens de façon transparente
- Protéger le caractère confidentiel des renseignements des clients

Résumé du rendement – *Nous avons en grande partie atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous avons dépassé les attentes pour le rendement en obtenant, du Commissaire à l'information, la note « A » pour l'excellence dont nous avons fait preuve en répondant aux demandes de renseignements soumises en vertu de la* Loi sur l'accès à l'information *et de la* Loi sur la protection des renseignements personnels*;*
- *nous avons fait preuve de transparence dans les communications diffusées à l'intention des Canadiens, du Parlement et des autres ordres de gouvernement;*
- *nous avons ajouté des séances de formation et élaboré une politique de gestion de la protection des renseignements personnels afin de promouvoir la protection de la confidentialité des renseignements des clients;*
- *cependant, à la suite d'un examen de la conformité au protocole de sécurité, on a repéré des secteurs nécessitant des améliorations.*

En 2002-2003, les demandes soumises à l'ADRC en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* ont augmenté de 32 % (pour passer de 1 009 à 1 337). Nous avons répondu à temps à 96 % de ces demandes. Les demandes présentées en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* se sont accrues de 22 % (de 2 118 à 2 593), et nous avons répondu à 96 % de ces demandes dans les délais prévus par la *Loi* en 2002-2003.

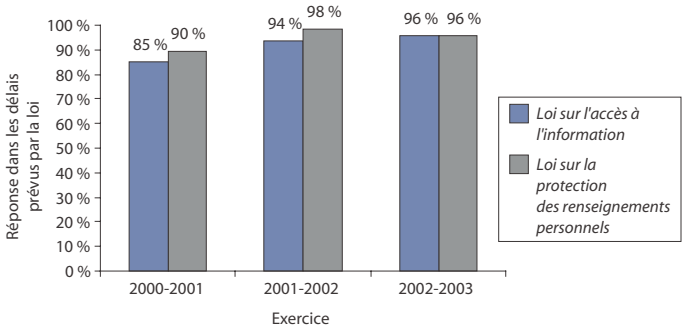
À la lumière de ces résultats, le Commissaire à l'information a attribué à l'ADRC la note « A » en vertu de la *Loi*. C'est la plus haute note qu'on puisse obtenir. Elle traduit un respect digne d'excellence d'une norme externe, soit répondre à 95 % des demandes d'accès à l'information dans les délais prévus par la *Loi*.

La protection du caractère confidentiel des renseignements des clients est prescrite par la loi. Dans le cadre du programme de sensibilisation au droit du ministère de la Justice, les Services juridiques ont donné des séances de formation dans les grands domaines du droit. Les conseils et les avis juridiques que les Services juridiques offrent sur différents aspects des activités et des politiques nous aident à respecter les prescriptions législatives dans un esprit d'intégrité, d'équilibre et de réceptivité aux risques.

Notre évaluation continue de la gestion des risques ainsi que des événements récents survenus après la période visée par le *rapport annuel* ont fait ressortir la nécessité de revoir et d'améliorer les lignes directrices et les pratiques de l'ADRC liées à la politique sur la sécurité des données. Un examen de politiques en matière de sécurité sera entrepris afin de déterminer les secteurs susceptibles d'amélioration. En outre, nous avons établi la politique de la gestion des renseignements protégés sur les clients ainsi que des produits de soutien, comme le site intranet Document d'orientation sur les renseignements protégés sur les clients.

Nous avons également démontré notre détermination à offrir aux Canadiens de l'information de qualité par la transparence dont nous faisons preuve dans nos rapports sur notre rendement. Notre *Plan d'entreprise* et nos rapports annuels dressent un tableau objectif de notre rendement en mentionnant non seulement nos grandes réussites, mais également les secteurs qui laissent à désirer. Comme le soulignait le Bureau du vérificateur général dans l'évaluation de notre rendement l'an dernier, l'ADRC décrit les problèmes et les défis auxquels elle doit faire face, et traite des cas où le rendement n'est pas à la hauteur des objectifs.

3-1 Réponse dans les délais prévus par la Loi



Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 4 Gestion axée sur les personnes, alliée à l'approche stratégique qui permet de contribuer à l'atteinte des résultats de l'organisation pendant toute la période pluriannuelle de planification d'entreprise.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Raisonnable

Attentes au titre du rendement

- Mise en œuvre complète de la dotation axée sur les compétences, gestion des RH, gestion du rendement et mécanisme de règlement des différends
- Service amélioré aux gestionnaires grâce à une évaluation normalisée
- Effectif bien informé au bon endroit et au bon moment

Résumé du rendement – *Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous respectons les délais établis pour la mise en œuvre de notre stratégie relative aux ressources humaines (RH), un grand nombre des initiatives de réforme et de renouvellement des RH étant soit terminées, soit conformes au calendrier d'exécution;*
- *nous avons évalué ce qu'il nous reste à faire pour nous assurer que nos méthodes et nos plans de modernisation sont adaptés à l'évolution des besoins en RH de l'Agence, en voie d'atteindre son plein développement;*
- *nous avons offert de meilleurs outils et services aux gestionnaires pour les appuyer;*
- *l'ADRC a continué de constituer un effectif compétent et bien informé dans tous ses secteurs d'activité.*

Gestion axée sur les personnes : L'Agence adapte sa stratégie de réforme et de renouvellement des ressources humaines à ses besoins. Chacune des initiatives de cette stratégie a été entreprise séparément, dans un souci d'efficacité. Ensemble, ces initiatives contribueront à réaliser la vision des RH, soit appuyer efficacement les principaux secteurs d'activité de l'Agence.

Bien que d'autres facteurs puissent influer le rapport statistique direct entre certaines de nos initiatives et les résultats opérationnels, l'Agence est d'avis que les diverses initiatives en cours de réalisation contribueront à l'atteinte du résultat attendu.

En 2002-2003, l'ADRC s'est employée à démontrer son leadership et sa volonté d'assurer une gestion solide axée sur les personnes dans ses activités régulières concernant les RH. Les progrès suivants ont été accomplis à l'égard des principaux volets de la stratégie de réforme et de renouvellement des RH :

Classification : En 2002-2003, nous avons constitué le groupe Management/Gestion (MG) et poursuivi le programme de réforme de la classification en entamant l'élaboration d'une norme de classification propre à l'ADRC.

Rémunération : Un nouveau modèle de prestation des services de rémunération a été élaboré et approuvé cette année. Au nombre des composantes clés de ce modèle, mentionnons la refonte des processus des RH. Celle-ci donnera lieu à des opérations de paie efficaces et à une nouvelle technologie du libre-service pour les employés et les gestionnaires de l'ADRC. La mise en œuvre de cette initiative se fait dans les délais que nous avons établis en vue de son parachèvement en 2005-2006.

Relations de travail : Cette année, la conclusion d'une convention collective avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada est venue parachever la mise en œuvre de la nouvelle structure d'unités de négociation déterminée par la Commission des relations de travail dans la fonction publique en 2001. Cette convention a intégré les conditions d'emploi de huit unités de négociation précédentes, représentant 12 groupes professionnels.

Renouvellement du personnel : Alors que nous faisons œuvre de pionnier dans l'élaboration d'un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences recourant au processus de préqualification, nous avons dû rectifier nos plans et nous accusons donc du retard par rapport au calendrier initial. En 2002-2003, 54 de ces processus ont été entrepris à l'ADRC. En prévision de la mise en œuvre de ce nouveau système, des séances d'information ont été données à plus de 14 000 employés et gestionnaires. Au 31 mars, 82 % des employés occupaient des postes dotés d'un profil de compétences. L'importance accordée à l'information des employés au sujet du processus de préqualification a retardé le parachèvement des profils de compétences des employés.

Systèmes des RH : Nous avons poursuivi nos travaux afin de renforcer l'intégrité des données sur les RH des systèmes administratifs d'entreprise. Nous avons ébauché le plan stratégique de la Direction générale des ressources humaines et de la technologie

de l'information pour étayer les exigences de la réforme des RH au cours des trois prochaines années. Le plan constitue une feuille de route stratégique et offre une vision unifiée du calendrier et des interdépendances.

Règlement des différends : Le cours sur le règlement des différends à l'amiable a été donné à presque 17 000 employés en 2002-2003 et, en tout, à plus de 47 000 depuis le tout premier cours sur le sujet. Pour la deuxième année de suite, le nombre de plaintes de harcèlement est de beaucoup inférieur à la moyenne précédente, établie sur quatre ans, de 90 plaintes par année. Le nombre de griefs touchant les relations de travail a augmenté cette année de près de 14 %. Un grand nombre de ces griefs ont été déposés par suite de la décision prise par l'ADRC au sujet de la classification du poste d'inspecteur des douanes. De plus, de nombreux griefs touchant la nature du travail et la classification ont fait suite à l'établissement du groupe MG.

Capacité de gestion améliorée : L'initiative « Liaisons » de l'ADRC a fourni des outils en matière de service et de leadership à l'appui du groupe MG de l'ADRC. Le cadre de gestion profite également d'un appui sur l'intranet, sur le site Coin des gestionnaires. L'ADRC s'emploie à créer un réseau de gestionnaires qui appuiera les membres du groupe MG. Cette année, plus de 8 800 gestionnaires ont assisté aux modules du programme de leadership destiné aux cadres.

Effectif de la direction : En 2002-2003, 148 processus de dotation EX ont été menés. Depuis le 1er janvier 2000, 88 % de ces processus de dotation (292 sur 330) ont demandé moins de trois mois. La première phase du programme de planification de la relève des cadres a été parachevée en 2002-2003. Au 31 mars 2003, 90 % (198) des cadres de direction de l'ADRC occupant des postes bilingues répondaient aux exigences linguistiques de leur poste.

Gestion du rendement : Afin d'appuyer et de renforcer le rendement individuel et organisationnel, on a effectué plus de 33 000 appréciations du rendement des employés au cours du cycle de gestion du rendement de 2001-2002 et établi, à l'égard de plus de 32 000 employés, des attentes en matière de rendement pour le cycle de 2002-2003. On a également évalué le rendement des 701 membres des groupes EX et SM, ce qui a inscrit plus profondément encore la gestion du rendement dans notre cadre de responsabilisation.

Équité en matière d'emploi : L'ADRC s'emploie à réaliser les buts énoncés dans l'orientation stratégique de l'ADRC au chapitre de l'équité en matière d'emploi (EE). La représentation nationale des quatre groupes désignés aux fins de l'EE continue de dépasser la représentation du marché du travail.

Formation et apprentissage : L'ADRC a investi près de 6 % de sa masse salariale dans l'apprentissage, soit une hausse de 10,6 millions de dollars ou d'environ 6 % par rapport à l'année d'avant. Plus de 30 000 gestionnaires et employés disposent maintenant d'un plan d'apprentissage individuel.

Effectif compétent et bien informé : Dans l'ensemble, l'ADRC est dotée d'un effectif compétent et bien informé dans tous ses secteurs d'activité pour satisfaire aux principales exigences opérationnelles. Dans le secteur d'activité des Services fiscaux, nous devons embaucher des vérificateurs pour satisfaire à nos exigences au chapitre de l'observation. Nous mettons actuellement au point notre initiative de perfectionnement de l'effectif des Services fiscaux. Celle-ci portera sur le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des membres des groupes de vérificateurs, d'informaticiens, d'économistes et de statisticiens. Cinq grands domaines sont étudiés : structure organisationnelle, recrutement, maintien en poste, planification des carrières et perfectionnement professionnel.

Le secteur d'activité des Appels a toujours éprouvé de la difficulté à doter au niveau optimal, mais cette année, elle est parvenue à amoindrir quelque peu la lacune enregistrée par rapport à l'objectif de dotation, passant de 7 % en 2001-2002 à 5,9 % cette année.

Le secteur d'activité des Services des douanes est en train d'élaborer un plan stratégique des RH qui traitera du recrutement, du maintien en poste, de la formation et de la gestion de carrière pour l'ensemble de ses emplois divers. Cette année, les douanes ont embauché plus de 500 employés de l'extérieur de l'ADRC. Étant donné que les douanes se soucient d'assurer un environnement sans danger à ses employés de première ligne, ce secteur d'activité a retenu cette année les services d'un consultant de l'extérieur pour effectuer une analyse du risque professionnel que présentent les postes de surintendant et d'inspecteur des douanes. Nous donnons suite aux recommandations du rapport présenté.

Employeur de choix : D'après les résultats du sondage de 2002 auprès des employés de l'ADRC, 86 % des employés qui ont répondu au sondage estiment que l'ADRC est un endroit où il fait bon travailler, et 78 % ont affirmé qu'ils étaient satisfaits de leur carrière au sein de l'organisation.

Dresser le bilan et aller de l'avant : L'automne dernier, l'ADRC a lancé le projet des RH « Dresser le bilan et aller de l'avant » afin de mesurer l'avancement des initiatives comprises dans notre stratégie de réforme et de renouvellement des RH. Le projet, qui se poursuivra au cours de la prochaine année, permettra de garantir que les services des RH de l'ADRC sont entièrement adaptés aux besoins organisationnels actuels et futurs, tout en étant fournis à un prix abordable.

Résultat escompté

Le rendement de nos services et activités opérationnels est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.

		Évaluation du rendement	Qualité des données
Résultat attendu 5 Capacité et renouvellement dans le domaine de l'informatique afin de préserver l'excellence des activités et le leadership en matière de solutions informatiques.	**2002-2003**	**Atteint**	**Bonne**
	2001-2002	Atteint	Bonne

Attentes au titre du rendement

- Atteinte continue de l'objectif au chapitre de la grande disponibilité des systèmes
- Composantes d'une infrastructure de reprise aux centres de données et procédure d'intervention en place
- Soutien de solutions informatiques de grande qualité afin de répondre aux besoins de fonctionnement et de capacité actuels et futurs de l'ADRC par la mise en œuvre d'une infrastructure commune et unique de commerce électronique

Résumé du rendement – *Nous avons atteint notre résultat attendu, comme le démontre le rendement suivant par rapport aux attentes :*

- *nous continuons d'atteindre nos objectifs au chapitre de la disponibilité des systèmes et de respecter les étapes importantes concernant la reprise aux centres de données;*
- *nous avons atteint les objectifs relatifs à la disponibilité en ce qui touche les systèmes essentiels, nous avons réduit les interruptions de services prévues et imprévues, nous avons restreint le nombre de points de défaillance et nous avons amélioré la résilience des systèmes informatiques afin d'offrir un meilleur service aux Canadiens;*
- *nous avons continué de mettre en œuvre des solutions informatiques de grande qualité afin de répondre aux besoins de fonctionnement et de capacité actuels et futurs de l'ADRC.*

L'efficacité de l'infrastructure informatique dépend du rendement, de la capacité, de la fiabilité et de la grande disponibilité des systèmes. Tous ces éléments sont indispensables pour que l'ADRC parvienne à fournir des services aux Canadiens. Ils sont également essentiels à pratiquement toutes nos initiatives de modernisation. Notre environnement technique devient chaque année de plus en plus complexe, et la fonction de l'informatique de l'ADRC s'efforce d'instaurer des mesures de protection pour satisfaire aux exigences accrues en matière de sécurité.

En 2002-2003 nous avons réalisé d'excellents progrès par rapport aux engagements pris dans le domaine de l'informatique, qui figurent dans le *Plan d'entreprise*. Nous avons installé une plate-forme d'applications électroniques; nous avons mis en place une infrastructure préliminaire pour le renseignement d'entreprise et l'aide à la décision. La disponibilité du service s'est améliorée grâce au projet d'amélioration à la disponibilité du service, la reprise aux centres de données a fourni une plus grande certitude concernant la récupérabilité des données, les systèmes administratifs d'entreprise ont été modernisés. De plus, notre fonction de l'informatique a publié le cadre stratégique en matière d'informatique, qui orientera toutes les activités de l'ADRC dans ce domaine de 2003 à 2006.

L'environnement informatique de l'ADRC a une incidence considérable et positive sur nos activités principales. Grâce à la plate-forme d'applications électroniques qui vient d'être installée, l'ADRC sera en bonne position pour répondre aux besoins futurs de l'organisation. Le site Internet de l'ADRC et les applications de gestion du SERT fonctionnent maintenant sur cette plate-forme, et d'autres applications suivront.

Notre fonction de l'informatique a appuyé le Plan d'action des douanes en présentant des solutions technologiques adéquates, ce qui a eu pour effet de bonifier nos services frontaliers et nos mesures de sécurité.

La fonction de l'informatique de l'ADRC a mis au point d'importantes versions de systèmes applicables à l'impôt, aux prestations, aux douanes, aux appels et aux organismes de bienfaisance, tout en assurant la mise à jour permanente de plus de 280 applications. Au nombre des grandes réalisations, mentionnons les applications sur Internet et les applications du gouvernement en direct (GED), telles que l'agent de la TED et le changement d'adresse en ligne. La fonction a pris part à la mise au point du GED en réalisant et en appuyant des projets exploratoires communs, tels que la gestion de l'authentification (voie de communication protégée), et des applications propres aux programmes de l'ADRC, notamment l'IMPÔNET pour les T2 et la page d'accueil des particuliers, afin de fournir un meilleur service axé sur la clientèle canadienne.

Par notre initiative de renouvellement de la fonction de l'informatique nous nous employons à créer, dans le domaine de l'informatique, une organisation qui contribue au bien-être du personnel et à un heureux équilibre entre le travail et le régime de vie. Nous croyons de cette façon faciliter un changement culturel visant à nous rendre mieux aptes à fournir des services à notre clientèle.

Progrès par rapport aux secteurs d'amélioration ciblés dans le Chemin à prendre 2001-2002

Le *Rapport annuel 2001-2002* relevait dans une section intitulée « Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes », des secteurs devant faire l'objet d'améliorations dans chaque secteur d'activité. Le tableau qui suit fait état des progrès que nous avons accomplis pour régler les questions de rendement pour le présent secteur d'activité en 2002-2003. Il ajoute aussi de nouveaux points qui ont été soulevés en raison de l'évaluation entreprise dans le rapport de cette année. S'il y a lieu, le tableau renvoie aux pages du *Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* qui donnent d'autres renseignements sur ces points. Le tableau énumère les priorités particulières d'amélioration immédiate que nous entreprendrons en 2003-2004 et indique si le point est une initiative à plus long terme qui sera traitée dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le Résumé du PE
Points du *Rapport annuel 2001-2002*				
Poursuite de la mise au point du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence avec, à l'appui, l'élaboration de meilleurs systèmes d'établissement des coûts	43	☑ Le PE, le *rapport annuel* et la fiche d'évaluation équilibrée sont maintenant harmonisés et sont fondés sur un cadre commun de mesure du rendement. Bien que l'objectif ne soit toujours pas atteint en ce qui concerne le système automatisé de la fiche d'évaluation équilibrée, des progrès concrets ont été accomplis grâce à la présentation de la première version du système en question et du rapport sur le suivi du rendement en cours d'exercice en février 2003.	Continuer la mise en œuvre de la fiche d'évaluation équilibrée et intégrer des objectifs de rendement clairs au cadre de mesure du rendement et aux contrats de responsabilisation, pour terminer d'ici les deux prochaines années.	Oui
Mise en œuvre d'une vision des ressources humaines (RH) qui est adaptée aux besoins en RH de l'Agence.	43	☑ La plupart des 14 initiatives de la réforme et du renouvellement des RH sont réalisées. Nous sommes un peu en retard quant au système de gestion des RH axé sur les compétences et recourant au processus de préqualification. Une plus grande importance a été accordée à la langue de travail et à la formation linguistique des cadres de direction. Cela permet de résoudre les problèmes d'intégrité des données sur les RH dans les SAE (2003-2004) et d'accroître la rapidité des processus de rémunération (2002-2003) par la mise en œuvre, dans les délais prévus, du modèle de prestation des services de rémunération.	La mise en œuvre de notre régime des RH est en grande partie terminée. On poursuit les travaux d'examen du projet « Dresser le bilan et aller de l'avant » pour faciliter le classement par priorité et l'évaluation des autres initiatives des RH en fin de parcours.	Oui
Gestion des ressources et des coûts	43	✕ Les centres de coûts ont été révisés afin que les gestionnaires puissent mieux analyser les liens entre les dépenses et les résultats des programmes. Des données provenant des projets pilote de la comptabilité par activités ont été évaluées en prévision d'une mise en œuvre possible et plus généralisée.	Poursuivre les travaux concernant la comptabilité par activités en vue d'une mise en œuvre plus étendue à l'automne 2003.	Oui
Création d'une capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne	42	✓ Nous avons commencé à évaluer la capacité de l'Agence à ce chapitre et à mettre au point des stratégies de communication, de formation et d'apprentissage.	Terminer l'évaluation de la capacité au chapitre de la fonction de contrôleur moderne et dresser un plan d'action; mettre en œuvre les produits de communication; parachever la conception et la mise en œuvre de la formation liée à la fonction de contrôleur moderne.	Non

Secteurs d'amélioration ciblés	Pages du PE	Situation en 2002-2003	Priorités particulières d'amélioration en 2003-2004	À traiter dans le Résumé du PE
Comptabilité et rapports financiers	42	☑ Mettre en œuvre un cadre de suivi des rapports sur les recettes fiscales et poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'information financière.	Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes.	Oui
Analyse permanente, par la Direction générale de l'informatique, de la capacité organisationnelle future de l'ADRC	42	✓ Les percées dans le domaine de l'informatique obligent de plus en plus l'ADRC à interagir par voie électronique avec les entreprises, d'autres gouvernements et les particuliers. Des changements fondamentaux sont nécessaires afin qu'on s'éloigne des systèmes fondés sur le papier et qu'on s'adapte à un milieu en temps réel branché à Internet, en prise sur la technologie.	La fonction de l'informatique de l'ADRC est en train de mettre sur pied un groupe de discussion sur les tendances et l'orientation afin de fournir à la direction des renseignements à jour sur les tendances observées dans les secteurs public et privé.	Non

✓ Délai respecté ☑ Délai en grande partie respecté ✕ Délai non respecté

Vérificatrice générale du Canada
Auditor General of Canada

ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

de l'information sur le rendement

Au commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada
et à la ministre du Revenu national

Objet et étendue

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* exige que la vérificatrice générale du Canada évalue la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence dans son rapport annuel en regard des objectifs établis dans son plan d'entreprise.

La responsabilité du plan d'entreprise et de l'information sur le rendement contenue dans le rapport annuel incombe à la direction de l'Agence. Ma responsabilité consiste à fournir une évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement présentée dans le Rapport annuel de l'Agence de 2002-2003. Pour ce faire, j'ai évalué l'information en regard des critères de justesse et de fiabilité qui ont fait l'objet d'une discussion avec l'Agence et qui sont décrits à l'Annexe I. J'ai effectué mon évaluation conformément aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'évaluation comprenait une analyse de l'information et le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui de cette information, de façon à obtenir une assurance de niveau examen. Je n'ai pas évalué le rendement de l'Agence ni fait de commentaires à ce sujet.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada a fait état de son rendement dans le premier volume de son rapport annuel. J'ai évalué l'information sur le rendement contenue dans ce volume, sauf les lettres de la ministre, du président, du commissaire et de l'administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire. Mon évaluation ne couvre pas le volume sur les états financiers ni les renseignements supplémentaires affichés sur le site Web de l'ADRC.

Conclusion

Selon mon évaluation, l'information sur le rendement figurant dans le rapport annuel présente un compte rendu juste et fiable, à tous les égards importants, du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. L'Agence continue de faire des progrès dignes de mention pour ce qui est d'améliorer son rapport comparativement à celui de l'exercice précédent. Il reste des secteurs à améliorer, tels que la communication de résultats plus concrets et davantage axés sur les résultats et la formulation d'attentes de rendement plus claires. L'Agence le reconnaît et elle a mis en place des processus qui lui permettront de mieux rendre compte de son rendement dans l'avenir.

Évaluation

Les paragraphes suivants font état des principales constatations de mon évaluation, présentées selon les critères que nous avons utilisés pour évaluer la justesse et la fiabilité des rapports sur le rendement. Ces constatations s'appliquent aux cinq secteurs d'activité de l'ADRC.

1. Pertinente

Amélioration du cadre et du contexte du programme. Au cours du présent exercice, l'Agence a rationalisé ses résultats escomptés, les faisant passer de 34 à 25. Ainsi le rapport présente moins de chevauchements et d'inscriptions en double et la présentation logique de certains résultats escomptés s'en trouve améliorée. L'Agence a également expliqué l'importance de ses deux résultats stratégiques l'un par rapport à l'autre. Elle a donc mieux décrit son rendement. De même, elle a fourni une explication plus détaillée des risques et des défis auxquels elle doit faire face et indique aussi la façon dont elle les affronte.

Des efforts constants sont nécessaires afin d'assurer que tous les résultats communiqués soient concrets et importants. À l'heure actuelle, l'Agence communique un nombre considérable de résultats. Elle devrait s'efforcer de réduire certains d'entre eux en ciblant ceux qui sont concrets et importants et en expliquant clairement leurs répercussions.

Progrès continus dans la communication des réalisations axées sur les résultats, mais il en reste encore beaucoup à faire. Le rapport de l'exercice contient un ajout notable, soit l'inclusion de mesures d'observation des employeurs en matière de production de déclarations et de versements**.** Grâce à cet ajout, le lecteur peut mieux comprendre certains des principaux problèmes liés à l'observation. Au fur et à mesure qu'elle poursuit ses efforts pour améliorer son information sur le rendement, l'ADRC doit voir à mettre l'accent sur la communication de réalisations axées sur les résultats.

2. Compréhensible

Les attentes au titre du rendement doivent être claires, concrètes, complètes et cohérentes. L'Agence doit poursuivre ses efforts en vue d'établir des attentes de rendement claires et concrètes (ce qu'elle nommait auparavant des critères de réussite). De plus, les attentes de rendement devraient aborder tous les éléments de chacun des résultats escomptés. Il n'en est pas toujours ainsi, par exemple, dans le cas du premier Résultat attendu des Services fiscaux, les attentes de rendement ne sont pas encore définies pour ce qui est de la fiabilité du service aux contribuables. Il est important que le lecteur puisse facilement comparer le rendement réel et le rendement prévu. Les attentes de rendement du rapport devraient être les mêmes que celles du plan d'entreprise; sinon, tout écart devrait être expliqué. Je reconnais qu'il faudra du temps pour mettre cela entièrement en place.

Plus de comparaisons avec d'autres programmes ou d'autres organisations mettraient les résultats en valeur. Cette année, l'ADRC a avancé dans la voie du progrès en comparant l'ampleur de la non-conformité au Canada avec les niveaux atteints dans les autres pays de l'OCDE, mais il faudrait faire davantage. L'Agence a indiqué qu'elle continue d'explorer d'autres possibilités de comparaison.

3. Attribuable

Accent sur la contribution de l'Agence. Le rapport présente les nombreux partenaires de l'ADRC qui participent à l'atteinte de résultats communs ainsi que les nombreux facteurs qui ont une incidence sur un résultat en particulier. Le rapport donne plus d'information sur la mesure dans laquelle les retenues à la source par l'employeur ont contribué à l'observation de la loi par les contribuables, ce qui est un pas dans la bonne direction. J'encourage l'Agence à continuer dans cette voie et à préciser sa contribution ainsi que celle de ses partenaires en regard des résultats communiqués.

4. Exacte

L'exactitude de l'information est raisonnable. L'information sur le rendement que nous avons examinée était étayée par des sources de données de corroboration et d'autres éléments probants adéquats, pour fournir une assurance de niveau examen. Comme l'an dernier, nous n'avons pas évalué la section « Profil des dépenses » de chaque secteur d'activité ni l'évaluation par la direction de l'ensemble des ressources de l'ADRC affectées au continuum de l'observation. Les systèmes actuels de l'ADRC ne lui permettent pas de présenter de l'information complète sur les coûts par secteur d'activité.

Quand la qualité ou la quantité de l'information dont dispose la direction pour étayer son rendement est insuffisante, le rapport le reconnaît adéquatement. Cette année encore, la direction s'est engagée à continuer d'améliorer la quantité et la qualité des données disponibles.

5. Équilibrée

L'Agence continue de présenter un rapport équilibré globalement. Tous les aspects du mandat de l'Agence sont inclus dans le rapport. L'Agence décrit les problèmes et les défis auxquels elle doit faire face, et discute des situations où son rendement ne répond pas aux objectifs. Le rapport fait ressortir le rendement, fort ou faible, et discute des mesures qui sont prises ou que l'Agence compte prendre pour améliorer son rendement.

La vérificatrice générale du Canada

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
le 20 octobre 2003

Annexe I

Critères pour l'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement
Bureau du vérificateur général

Les critères ci-après ont été élaborés comme moyen d'évaluation de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence par rapport aux objectifs communiqués dans son plan d'entreprise. Nous nous sommes posé deux questions importantes : L'Agence a-t-elle communiqué son rendement par rapport à ses objectifs? Cette information est-elle juste et fiable? L'information sur le rendement par rapport aux objectifs est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de juger dans quelle mesure l'entité ou le programme en question atteint les objectifs qu'il s'est fixé.

Pertinente

L'information sur le rendement fait état, en contexte, de réalisations concrètes et importantes par rapport aux objectifs et aux coûts.

Compréhensible

L'information sur le rendement présente une description claire du rendement et décrit les attentes et les points repères par rapport auxquels le rendement est comparé.

Attribuable

L'information sur le rendement montre de façon raisonnable pourquoi le programme a produit des résultats positifs.

Exacte

L'information sur le rendement reflète adéquatement les faits, avec un niveau d'exactitude adéquat.

Équilibrée

Un tableau représentatif mais clair de l'ensemble du rendement est présenté, sans que le lecteur ne soit induit en erreur.

Nous présentons plus d'information sur les critères sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Annexe A – Conseil de direction

Michael L. Turcotte
Président, conseil de direction
Administrateur de sociétés
Montréal (Québec)

Camille Belliveau
Consultant principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Esmail Bharwani
Consultant principal en fiscalité et en affaires
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle
Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise (à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

James J. Hewitt
Comptable en gestion accrédité (membre)
Penticton (Colombie-Britannique)

W. Grant Hinchey
Président et directeur financier
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des finances
Région de l'Atlantique (à la retraite) KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Frédéric Kieffer
Administrateur agréé et consultant
Montréal (Québec)

Howard A. Leeson
Chef de département et professeur de sciences politiques
Regina (Saskatchewan)

James L. MacPhee
Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Susan I. Paish
Associée directrice générale
Faskin Martineau
Vancouver (Colombie-Britannique)

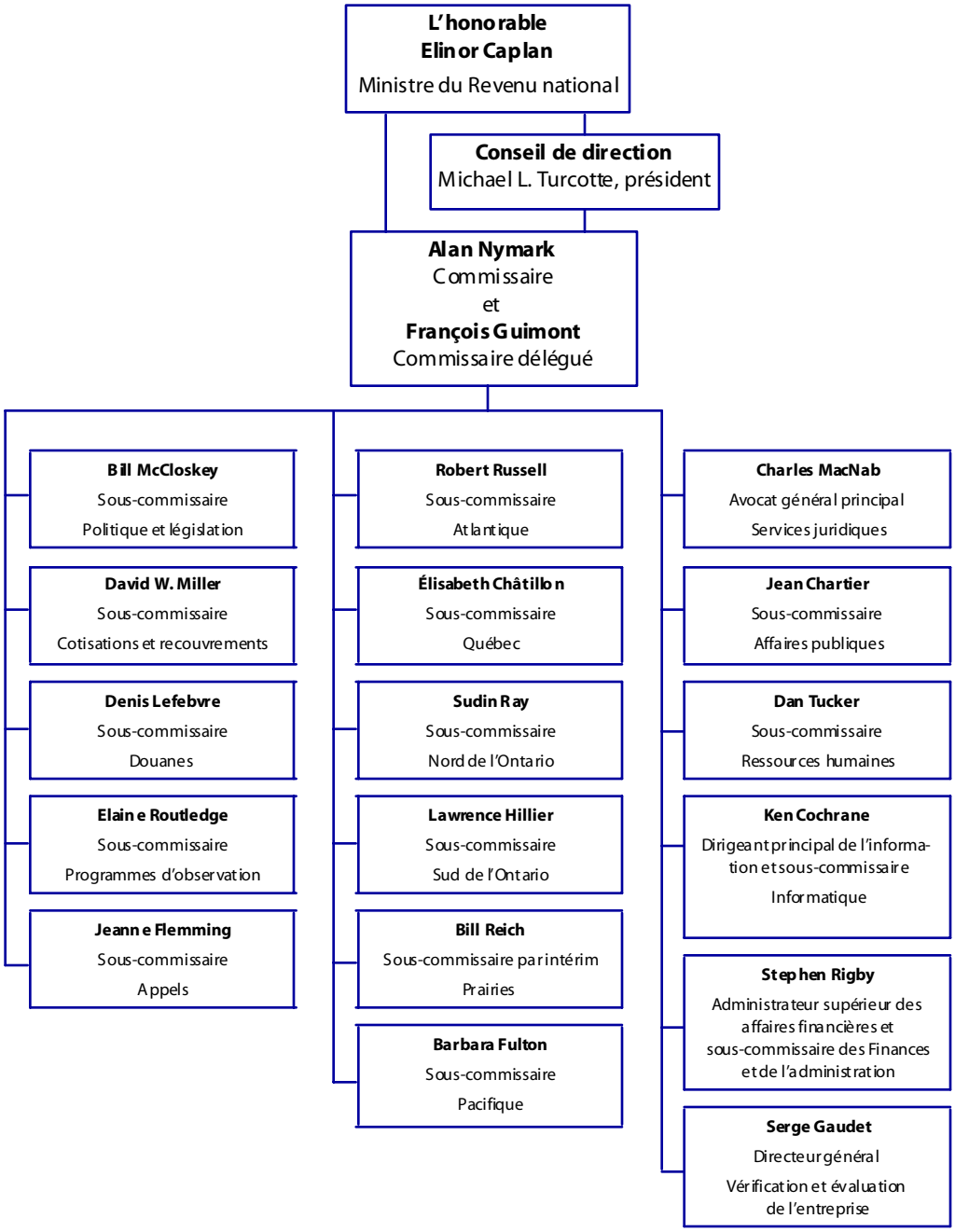
Stephen E. Rudin
Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock Smith
Consultant en relations publiques
Toronto (Ontario)

Alan Nymark
Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

Membres en date du 22 septembre 2003

Annexe B – Structure organisationnelle de l'Agence



En date du 14 octobre 2003

Annexe C – Résultats attendus par secteur d'activité

Résultat attendu dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*	Résultat attendu dans le *Rapport annuel au Parlement 2002-2003*
Services fiscaux	
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal	Résultats clés déclarés au tableau 5 et sous le Résultat attendu 4 des Services fiscaux
Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 1 des Services fiscaux
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 2 des Services fiscaux
Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 3 des Services fiscaux
Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation	Combinés pour former le Résultat attendu 4 des Services fiscaux : En vue de minimiser l'inobservation, nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation, et la répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque
La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	
Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement	Combinés pour former le Résultat attendu 5 des Services fiscaux : Le personnel a recours aux bons programmes de l'observation et les exécute de façon efficace et efficiente
Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation	
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 6 des Services fiscaux
Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment	Supprimé et déclaré sous le Résultat attendu 4 de la Gestion et orientation organisationnelles
Transformation de nos activités principales afin qu'elles soient plus conformes à notre mission	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 7 des Services fiscaux
Programmes de prestations et autres services	
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	Inchangé
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu	Séparé comme suit : 2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits en temps voulu
	3. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts
Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements entre les paliers de gouvernement et de réduire les coûts de la part des contribuables	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 4 des Prestations
Services des douanes	
Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement	Inchangé
Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue	Inchangé
Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	Inchangé

Résultat attendu dans le *Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005*	Résultat attendu dans le *Rapport annuel au Parlement 2002-2003*
Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux	Inchangé
Un effectif bien informé et qualifié, doté des outils, de l'information et de la technologie appropriés pour répondre aux besoins actuels et futurs des programmes	Supprimé et déclaré sous le Résultat attendu 4 de la Gestion et orientation organisationnelles
Nos activités principales sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 5 des Douanes
Appels	
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	Inchangé
Notre service de règlement des différends est fourni rapidement	Inchangé
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions	Combinés pour former le Résultat attendu 3 des Appels : L'application des principes et des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions
Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes	
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	Inchangé
Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit au bon moment	Supprimé et déclaré sous le Résultat attendu 4 de la Gestion et orientation organisationnelles
Gestion et orientation organisationnelles	
Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assumer la supervision et le leadership	Combinés pour former le Résultat attendu 1 de la Gestion et orientation organisationnelles : Régime de régie qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership et qui favorise l'expression de la culture et des valeurs de l'Agence dans le processus décisionnel de la direction
Changement en cours et accru dans la culture qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service	Combinés pour former le Résultat attendu 2 de la Gestion et orientation organisationnelles : Fonction de contrôleur moderne qui encourage l'excellence en matière d'administration et de service, et saine gestion des finances et de la trésorerie
Gestion de la trésorerie et gestion financière saines	
La confidentialité des renseignements sur les clients est protégée	Combinés pour former le Résultat attendu 3 de la Gestion et orientation organisationnelles : Transparence et reddition de comptes dans l'administration publique, en harmonie avec la protection du caractère confidentiel des renseignements des clients
On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique	
Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise	Changé pour former le Résultat attendu 4 de la Gestion et orientation organisationnelles : Gestion axée sur les personnes, alliée à l'approche stratégique qui permet de contribuer à l'atteinte des résultats de l'organisation pendant toute la période pluriannuelle de planification d'entreprise
Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information	Inchangé, mais déclaré sous le Résultat attendu 5 de la Gestion et orientation organisationnelles

Annexe D – Établissement de rapports à l'échelle du gouvernement

Pour donner suite à l'engagement du gouvernement de rendre des comptes au Parlement, qui a été pris dans le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) exige que nous faisions le compte rendu de nos progrès et de nos réalisations concernant certaines politiques de gestion et certaines initiatives importantes du gouvernement fédéral. Le présent *Rapport annuel* traite des initiatives et des politiques indiquées ci-dessous. Des renseignements plus détaillés sur certaines de ces initiatives peuvent être obtenus au moyen des liens Web indiqués à l'Annexe F à la page 1-118.

Plan de gestion des biens (gestion du matériel – biens meubles)

L'ADRC fait état au SCT des activités liées au processus de gestion du cycle de vie des biens meubles exposé dans son plan de gestion des biens (c'est-à-dire les automobiles, les ordinateurs, l'infrastructure technologique, etc.) au moyen de rapports d'examen des ressources. Nous avons endigué les pressions opérationnelles immédiates et, ce faisant, nous avons maintenu nos affectations pour d'éventuels investissements stratégiques et remplacements de biens importants. Cet endiguement est facilité par les mesures de contrôle prévues dans notre cadre de gestion renouvelé du budget des dépenses. D'autres renseignements sur le plan de gestion des biens de l'ADRC se trouvent au tableau 8.3 à la page 2-69 des états financiers qui accompagnent le *Rapport annuel*.

Recettes découlant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur

La politique de l'ADRC consiste à recouvrer les coûts pour les produits et services qui donnent à des bénéficiaires identifiables des avantages directs qui dépassent ceux que reçoit le grand public, à moins que la politique gouvernementale ou les objectifs prépondérants du programme concerné seraient compromis. En outre, la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* (article 60) permet à l'ADRC de dépenser les recettes reçues dans le cadre de ses activités au cours de l'exercice où les recettes ont été reçues, y compris les frais exigés pour la prestation d'un service ou l'utilisation d'une installation, ou pour un produit, un droit ou un privilège.

Un résumé des initiatives de l'ADRC en matière de frais exigés des utilisateurs de l'extérieur pour 2002-2003, de même que de brèves descriptions des programmes concernés, du genre de frais, du pouvoir d'exiger les frais, ainsi que de la consultation, de l'analyse et du mécanisme de recours des clients qui sont actuellement établis pour chaque initiative se trouvent au site Web de l'ADRC. Le tableau sommaire n'indiquant que les initiatives qui se rapportent aux exigences relatives à l'établissement de rapports de la politique d'imputation aux clients extérieurs du SCT (c'est-à-dire les initiatives productrices de recettes de moins de 100 000 $) se trouve dans les états financiers de l'ADRC (tableau 4.2, « Recettes non fiscales disponibles – Initiative des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur »).

Gouvernement en direct

Par l'initiative Gouvernement en direct (GED), le gouvernement du Canada a pris l'engagement de rendre le gouvernement plus accessible, de servir tous les Canadiens, d'améliorer le service en direct, de mieux l'adapter aux besoins et se mériter la confiance des Canadiens dans les transactions en direct. À ce jour, les progrès de l'initiative GED à l'ADRC sont impressionnants. Le rapport du SCT de 2003 sur le GED a reconnu que nos réalisations étaient des pratiques exemplaires de cyber gouvernement, en mettant en relief les services en direct existants de l'ADRC, comme le Service d'information interactif et la transmission électronique de 10 millions de déclarations de particuliers, de même que d'autres services en direct qui seront mis en œuvre d'ici 2005.

L'amélioration du service à l'ADRC

L'ADRC est un chef de file en ce qui a trait à l'initiative d'amélioration du service lancée par le gouvernement. Les principaux objectifs de cette initiative sont les suivants : accroître la satisfaction de la clientèle envers les services d'ici 2005, élaborer des plans annuels d'amélioration du service, utiliser l'outil commun de mesure pour mesurer la satisfaction de la clientèle, adopter et publier des normes de service et faire des comptes rendus à ce sujet. La vision de l'ADRC en matière d'amélioration du service est largement exposée dans notre initiative des Orientations futures et dans notre Plan d'action des douanes, alors que notre *Plan d'entreprise* expose nos stratégies et nos priorités de mise en œuvre pour les améliorations du service. Pour prendre connaissance de notre rendement général par rapport aux normes de service, consultez l'Annexe E à la page 1-111. Pour obtenir plus de renseignements sur le plan d'amélioration du service de l'ADRC, le rendement par rapport aux normes de service et la satisfaction de la clientèle (résultats de notre sondage annuel), utilisez le lien du site Web à l'Annexe F à la page 1-118.

Développement durable

Cette année, l'ADRC a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable (DD) pour 2001-2004. Les efforts de l'Agence dans ce domaine ont été axés sur l'établissement d'une infrastructure de DD qui vise à faciliter la rétroaction grâce à un système automatisé et sur le renforcement de la gestion environnementale.

Politique sur les voyages

La nouvelle politique sur les voyages du Conseil du Trésor du 1er octobre 2002 comportait des dispositions visant à ce que tous les ministères et organismes gouvernementaux appliquent de façon efficace, efficiente et économique les procédures relatives aux voyages. Le tableau suivant expose les principales différences entre la politique sur les voyages du CT et celle de l'ADRC. Cette comparaison est fondée sur les nouveaux documents de politique publiés par les deux organisations le 1er octobre 2002. Dans l'ensemble, l'ADRC n'a pas eu à engager des coûts supplémentaires par suite de la mise en œuvre de sa propre politique sur les voyages.

Dispositions de la politique	Directive du CT sur les voyages	Politique de l'ADRC sur les voyages
Repas et indemnité de faux frais	• Indemnité pour faux frais de 17,30 $ par jour • Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 31e jour, lorsque la personne occupe une résidence d'affaires, un hôtel ou un logement non commercial	• Indemnité pour faux frais de 17,50 $ par jour • Indemnité réduite à 75 % du plein montant le 61e jour et à 50 % du plein montant le 121e jour du voyage (si la période est connue avant le voyage, le taux réduit doit être appliqué à compter du premier jour)
Remboursement du coût réel d'un repas (jusqu'à concurrence de l'indemnité de repas applicable) dans la zone d'affectation	• Lorsque le remboursement des frais de repas est clairement raisonnable et justifiable parce qu'ils résultent directement des fonctions de l'employé	• À la discrétion du gestionnaire, dans les situations prévues dans la politique et dans certaines circonstances exceptionnelles
Remboursement des distances parcourues dans la zone d'affectation	• Toutes les distances nécessairement parcourues pour affaires du gouvernement dans la zone d'affectation sur les routes les plus pratiques, directes et sécuritaires	• Distance de retour du lieu de destination au lieu de travail
Remboursement des frais d'Interac pour les cartes d'accès personnelles	• Aucune disposition	• Pour les retraits en espèces, le montant qui est raisonnablement nécessaire pour le voyage

Annexe E – Rendement global par rapport aux normes de service

Services fiscaux – Client

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	86 % des clients servis en 20 minutes	85 % des clients servis en 20 minutes	✗	82 % des clients servis en 20 minutes (voir note)	✗
2. Traitement des demandes de remboursement de la taxe (TPS/TVH) aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	☑	95 % (voir note)	☑
3. Remboursements versés aux boutiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99,8 %	☑	98 %	☑
4. Réponse aux demandes de redressement faites par les clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	7 semaines	✓	9 semaines (voir note)	✗
5. Indemnisation des boutiques hors taxes	30 jours	100 %	99 %	90 %	✗	100 % (voir note)	✓
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	96 %	98 %	☑	98 % (voir note)	☑
7. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans les 48 heures	100 %	Non disponible	100 %	✓	83 % (voir note)	✗
8. Programme de solution de problèmes	Solution/ communication avec le client dans les 15 jours	100 %	Non disponible	76 %	✗	100 % (voir note)	✓
9. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	4-6 semaines	90 %	91 %	91 %	✓	92 % (voir note)	✓
10. Envoi de relevés des arriérés aux sociétés (nouveau)	Envoyé avant la fin du mois	95 %	Sans objet (voir note)	Sans objet	Sans objet	83 %	✗

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
Services fiscaux – Client							
11. Envoi de relevés de paiements provisoires aux sociétés chaque mois (nouveau)	Envoyé au plus tard le 18e jour du mois	95 %	Sans objet (voir note)	Sans objet	Sans objet	70 %	✗
12. Décisions anticipées en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans les 60 jours	100 %	54 jours	66 jours	✗	60,3 jours	☑
13. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	100 %	105 jours	87 jours	✓	78 jours	✓
14. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrément réputé accordé dans les 60 jours	85 %	Plus de 80 %	90 %	✓	77 %	✗
15. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet en 180 jours	85 %	89 %	89 %	✓	89 %	✓
16. Modifications aux régimes de pension agréés (nouveau)	9 mois	80 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	79 %	☑
17. Cessation des régimes de pension agréés (nouveau)	Un an	85 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	89 %	✓
18. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %	68 %	73 %	✗	64 %	✗
19. Fonds de revenu de retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %	78 %	78 %	☑	66 %	✗
20. Régimes d'épargne-études (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation) (nouveau)	60 jours	85 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	71 %	✗
21. Rapports d'évaluation actuarielle (nouveau)	9 mois	80 %	Sans objet	Sans objet	Sans objet	73 %	✗

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
Services fiscaux – Client	22. Réponse aux demandes téléphoniques sur les régimes de revenu différé	Dans les 48 heures	100 %	Plus de 80 %	100 %	✓	100 % (voir note)	✓
	23. Réponse aux demandes écrites sur les régimes de revenu différé	Dans les 60 jours	80 %	68 %	70 %	✗	60 %	✗
Services fiscaux – Traitement des déclarations	24. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers produites sur papier	4-6 semaines	4 semaines	4 semaines	4 semaines	✓	Moins de 4 semaines (voir note)	✓
	25. Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers transmises par voie électronique (TED, IMPÔTEL, IMPÔNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓	Moins de 2 semaines (voir note)	✓
	26. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiducies	Dans les 4 mois	95 %	62 %	46 %	✗	77 %	✗
	27. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	91 %	98 %	☑	96 %	☑
	28. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours civils 90 % en 90 jours civils	75 % en 50 jours civils 90 % en 90 jours civils	89 % en 90 jours	45 % en 50 jours 61 % en 90 jours	✗ ✗	75 % 91 % (voir note)	✓ ✓
	29. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	91 %	✗	Non disponible (voir note)	

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

Services fiscaux – Examen

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE							
30. Demandes remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	120 jours (voir note)	90 %		90 %	✓	93 % (voir note)	✓
Norme précédente							
Demandes non vérifiées	60 jours	100 %	80 %				
Demandes vérifiées	120 jours	100 %	81 %				
31. Demandes non remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	365 jours (voir note)	90 %		84 %	✗	89 % (voir note)	☑
Norme précédente							
Demandes non vérifiées	120 jours	100 %	84 %				
Demandes vérifiées	1 an	100 %	64 %				
32. Demandes remboursables – Demandes de redressement faites par le demandeur	240 jours	90 %	Sans objet	86 %	☑	93 %	✓
33. Demandes non remboursables – Demandes de redressement faites par le demandeur	365 jours	90 %	Sans objet	81 %	✗	88 %	☑
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et télévisuelle							
34. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	73 %	68 %	✗	93 %	✗
35. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	75 %	57 %	✗	87 %	✗

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
Prestations	36. Traitement des demandes de PFCE	À la fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98%	98%	97%	☑	98 % (voir note)	✓
Douanes	37. Mainlevée contre documentation minimale (MDM) – EDI	45 minutes	100%	84%	79%	✗	84 % (voir note)	✗
	38. MDM – EDI mainlevée automatisée	5 minutes	100%	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible
	39. MDM – sur papier	2 heures	100%	95%	100%	✓	Non disponible (voir note)	Non disponible
	40. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	1 heure	100%	Non disponible	85%	✗	86 % (voir note)	✗
	41. SEA – sur papier	2 heures	100%	100%	93%	✗	Non disponible (voir note)	Non disponible
	42. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (ligne d'inspection primaire)	10 minutes du lun. au jeu.	100%	97%	98%	☑	93 % (voir note)	✗
	43. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (ligne d'inspection primaire)	20 minutes du ven. au dim. et jours fériés	100%	97%	98%	☑	93 % (voir note)	✗
	44. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (paiement des droits)	5 minutes du lun. au jeu.		Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible
	45. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (paiement des droits)	10 minutes du ven. au dim. et jours fériés		Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible (voir note)	Non disponible

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 2000-2001	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2002-2003	2002-2003 par rapport à l'objectif
Appels	46. Lettre envoyée dans les 30 jours comme premier contact significatif pour les oppositions, les différends et les appels	30 jours	85 %				87 % (voir note)	✓
	Objectif précédent		75 %		82 %	✓		

✓ Objectif atteint ou dépassé	☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)	✗ Objectif non atteint	Norme de service nouvelle ou modifiée

Notes explicatives

Par souci de clarté et en vue de faciliter l'évaluation du rendement général, les normes de services ayant plus d'un élément on été divisées.

Norme 1 : L'information s'appuie sur un échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique. L'Initiative du rapport sur les services au comptoir a été instaurée en avril 2003 pour fournir de meilleurs renseignements (hebdomadaires) sur le rendement.

Norme 2 : L'information s'appuie sur une estimation. Un rapport a été élaboré et fait l'objet d'un suivi pour fournir de meilleurs renseignements sur le rendement.

Norme 4 : La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, soit ceux qui peuvent être réglés sans attendre des renseignements de fond. Il y a eu une augmentation imprévue de 37 % quant au volume cette année.

Norme 5 : L'échantillon n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 6 : L'information s'appuie sur le traitement de 398 fichiers d'essai d'octobre 2002 à mars 2003.

Normes 7 et 8 : L'échantillon n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 9 : L'information s'appuie sur un petit échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique.

Normes 10 et 11 : Il s'agit de nouvelles normes, et il n'y a pas de données historiques.

Norme 17 : Même si l'information sur le rendement lié à la cessation des régimes enregistrés est communiquée à l'industrie depuis 1995, il s'agit de la première fois que les résultats de cette norme de service sont publiés dans le *Rapport annuel*.

Norme 22 : L'information s'appuie sur une estimation.

Normes 24 et 25 : L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

Norme 28 : En 2001-2002, la norme est passée de 85 % en 25 jours à 75 % en 50 jours. La norme établie avant la mise en œuvre a été révisée à la suite d'un examen effectué après une année complète d'exploitation du nouveau système servant à traiter les déclarations T2.

Norme 29 : Aucun renseignement n'est disponible. Comme l'indique le *Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*, on prévoit supprimer cette norme de service.

Norme 30 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 60 jours et 120 jours respectivement, ont été combinées en 2001-2002 en une seule norme pour les demandes remboursables, soit 120 jours.

Norme 31 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes non remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 120 jours et 1 an respectivement, ont été combinées en 2001-2002 en une seule norme pour les demandes non remboursables, soit 365 jours

Norme 36 : L'information s'appuie sur un échantillonnage.

Norme 37 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC.

Norme 38 : Le contrôle de la norme de traitement en cinq minutes des mainlevées automatisées est en cours d'élaboration. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

Norme 39 : Les normes afférentes au traitement commercial n'ont pas été évaluées. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

Norme 40 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traités en 45 minutes au moyen de la plate forme de la liste des travaux de SSMAEC. Les rapports sur les délais de traitement actuellement générés à partir du SSMAEC ne tiennent compte que du délai de traitement de la liste des travaux du SSMAEC. Comme la norme de service pour le SEA-EDI comprend le délai de transmission du client, les données correspondant à cette norme sont incomplètes pour l'instant. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

Norme 41 : Les normes afférentes au traitement commercial n'ont pas été évaluées. L'objectif pour cette norme fait l'objet d'un examen.

Normes 42 et 43 : Les données sont extraites des rapports de surveillance des périodes d'attente à la frontière pour la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003.

Normes 44 et 45 : L'étude des périodes d'attente pour le paiement des droits et des taxes n'a pas été jugée nécessaire en raison de l'importante diminution des menues perceptions au cours des dernières années.

Norme 46 : Cette norme exclut certaines contestations, comme celles qui visent les litiges relatifs à la parité salariale, celles qui sont résolues dans les 30 jours, les oppositions non valides ainsi que les oppositions collectives portant sur des questions communes.

Tableau 12 : Nouvelles normes de service et objectifs en 2003-2004

	Nouvelles normes et objectifs	
Services fiscaux	Régimes de participation différée aux bénéfices – Réceptivité et accessibilité	
	Norme du service téléphonique pour les organismes de bienfaisance – Réponse dans les 60 secondes suivant la mise en attente	90%
	Crédit d'impôt pour production cinématographique et magnétoscopique	90%
	Traitement des déclarations de TPS/TVH dans les 21 jours	95%
Services des douanes	Premier volet du Système d'information automatisé des douanes	80%
Programmes de prestations et autres services	Mettre à jour les comptes et répondre à la correspondance concernant les programmes de prestations avant la fin du deuxième mois suivant le mois de réception	98%
	Système d'identification du représentant du déclarant – Traitement	80%

Tableau 13 : Amélioration des normes de service actuelles en 2003-2004

	Amélioration des normes de service actuelles en 2003-2004
Services fiscaux	Mise en œuvre de l'initiative du rapport sur les services au comptoir pour fournir des données hebdomadaires aux fins du contrôle du rendement
	Programme de solution de problèmes – Élaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	L'avancement du projet d'automatisation du traitement des T3 dans un délai de 4 mois permettra de réduire davantage les délais de traitement
Services des douanes	Les normes actuelles seront réexaminées et de nouvelles normes seront mises en œuvre l'année prochaine. Ces normes seront révisées par rapport aux processus restructurés.
Programmes de prestations et autres services	Nouvel examen des normes existantes au fil de la restructuration des éléments du programme et de la mise en œuvre par l'Agence d'une application en ligne davantage axée sur le libre-service

Tableau 14 : Normes de service en élaboration en 2003-2004

	Normes de service en élaboration en 2003-2004
Services fiscaux	Des normes seront établies pour le service téléphonique fourni par les services de renseignements généraux et par le guichet d'affaires
	Réponse à la correspondance relative aux demandes de renseignements généraux et aux demandes de renseignements des entreprises
	Réponse aux demandes de renseignements sur les décisions en matière de TPS/TVH
	Publications – Expédition en temps voulu des trousses générales de déclaration T1 aux clients
	Normes de service pour la correspondance et les demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance
Programmes de prestations et autres services	Traitement des crédits d'impôt pour personnes handicapées pour les demandes produites en dehors du processus normal d'établissement des cotisations
	Validation et contrôles – Répondre aux clients dans les 60 jours au sujet de l'examen de leur admissibilité à la suite du changement de leurs circonstances familiales (pour l'automne 2003)

Annexe F – Sites Web clés pour obtenir d'autres renseignements

Sites Web de l'ADRC	
Accord entre le Canada et les É.-U. sur leur frontière commune	www.ccra-adrc.gc.ca/customs/general/border/menu-f.html
ALENA	www.ccra-adrc.gc.ca/customs/business/trade_agreements/nafta-f.html
L'amélioration du service à l'ADRC	www.adrc.gc.ca/normesservice
Biographie du commissaire de l'ADRC	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/commissioner/menu-f.html
Cybercommerce bulletin d'information technique	www.ccra-adrc.gc.ca/E/pub/tp/itnews-25/itnews-25-f.pdf
Crédit pour la TPS/TVH	www.ccra-adrc.gc.ca/benefits/gst_hst-f.html
Dispositions en matière d'équité	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/fairness/fair-prov-f.html
Développement durable	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html
Information pour les nouveaux arrivants au Canada	www.ccra-adrc.gc.ca/tax/nonresidents/individuals/newcomer-f.html
Ministre du Revenu national	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/minister/menu-f.html
Notices biographiques des membres du conseil de direction	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/board/biographies-f.html
Orientations futures	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/directions/menu-f.html
Plan d'action des douanes	www.ccra-adrc.gc.ca/customs/general/blue_print/menu-f.html
Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/business_plans/menu-f.html
Prestation fiscale canadienne pour enfants	www.ccra-adrc.gc.ca/benefits/childbenefit-f.html
Prestation nationale pour enfants	www.ccra-adrc.gc.ca/benefits/ncb-f.html
Programme des divulgations volontaires	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/fairness/vdp-f.html
Rapport annuel 2001-2002	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/annual/2001-2002/menu-f.html
RS&DE publications	www.ccra-adrc.gc.ca/taxcredit/sred/publications-f.html
Recettes découlant des frais exigés des utilisateurs de l'extérieur	www.adrc.gc.ca/utilisateurs
Régime de sanctions administratives pécuniaires	www.ccra-adrc.gc.ca/customs/general/amps/menu-f.html
Service d'information interactive	www.ccra-adrc.gc.ca/tax/individuals/faq/taxquestions-f.html
Services électroniques de l'ADRC (gouvernement en direct)	www.ccra-adrc.gc.ca/eservices/gol/menu-f.html
Stratégie en sept points pour l'équité	www.ccra-adrc.gc.ca/agency/fairness/7pp-f.html
Sites Web connexes	
Chambre des communes	www.parl.gc.ca
Citoyenneté et Immigration Canada	www.cic.gc.ca
Initiative Gouvernement en direct	www.gol-ged.gc.ca
Initiative du secteur bénévole	www.vsi-isbc.ca
Ministère de la Justice	www.justice.gc.ca
Ministère des Finances	www.fin.gc.ca
Secrétariat du Conseil du Trésor	www.tbs-sct.gc.ca
Site du gouvernement du Canada	www.canada.gc.ca

Annexe G – Glossaire

Accessibilité des demandeurs uniques	Mesure du pourcentage des demandeurs uniques qui accèdent à notre service téléphonique.
Admissible	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour recevoir une prestation.
Année d'imposition	L'année pour laquelle les revenus sont déclarés. Pour la plupart des gens, il s'agit de l'année civile précédant l'année de production.
Annulation	Décision d'annuler une pénalité ou des intérêts qui ont déjà été imposés.
Assiette fiscale (protection de l')	L'assiette fiscale représente le large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.
Avoir droit	Remplir les conditions donnant droit à un paiement particulier pour une période déterminée.
Comptabilité de caisse modifiée	Modification de la comptabilité de caisse pour inclure les comptes à payer et à recevoir à la fin de l'année, même si les fonds n'ont pas été encaissés.
Comptabilité d'exercice	Méthode d'inscription des opérations au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont consignées dans la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées ou engagées.
Différend	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre, par un client ou en son nom, relativement à une décision de l'ADRC.
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.
Dossier non traitable	Un dossier est non traitable lorsque la Cour doit rendre une décision sur celui-ci ou un cas similaire, un bureau des Appels de l'Administration centrale doit émettre une opinion ou dans le cas des questions de RPC/AE, un groupe des Appels spécialisé est chargé de fournir une opinion.
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
Exécution	Mesures prises par l'ADRC pour relever les cas d'inobservation volontaire ou involontaire et prendre les mesures correctives.
Extrants	Les activités, produits ou services réels qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative.
Facteurs liés au rendement	Facteurs ou événements externes et internes qui ont une incidence importante sur la capacité de l'ADRC de respecter ses critères de réussite.

Fiche d'évaluation équilibrée Outil de gestion stratégique qui aide une organisation à aligner et à concentrer les efforts de gestion sur la réalisation de ses stratégies et objectifs. Elle donne aux gestionnaires une image consolidée du rendement devant servir de base à la planification, à la surveillance, aux corrections d'orientation courantes et à l'établissement de rapports.

Fonction de contrôleur moderne Une réforme de gestion qui met l'accent sur la saine gestion des ressources et la prise de décisions efficaces en fournissant aux gestionnaires des renseignements financiers et non financiers intégrés, une approche solide en matière de gestion du risque, des systèmes de contrôle appropriés et un ensemble partagé de valeurs et de principes de déontologie.

Gestion des installations La gestion quotidienne du portefeuille immobilier de l'Agence.

Gestion du risque Façon de procéder systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.

Impôt calculé sur le revenu (ICSR) Méthode utilisée par les provinces et territoires pour déterminer les taux d'impôt qu'ils appliqueront directement au revenu imposable.

Incidence fiscale L'incidence fiscale totale tient compte de l'impôt fédéral et provincial (provinces participantes seulement), des remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, des intérêts et des pénalités ainsi que de la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.

Indicateur Descripteur détaillé, quantitatif et qualitatif des résultats.

Mesure du rendement Une mesure du rendement indique dans quelle mesure une 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 d'un 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.

Mission Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ADRC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.

Normes de service Énoncé public au sujet du niveau de rendement à l'égard duquel l'ADRC s'engage et auquel les citoyens peuvent s'attendre.

Observation assistée Aide fournie pour aider les clients à s'acquitter, de façon exacte et complète, de leurs obligations et à recevoir les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la législation fiscale et douanière.

Observation facilitée Aide fournie aux clients pour les aider à comprendre leurs droits et obligations et pour faciliter l'observation volontaire de la législation fiscale et douanière.

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

Plan d'entreprise Expose les grands défis, objectifs et orientations de l'ADRC pour une période de trois ans; les stratégies pour atteindre ces objectifs; et les mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès.

Processus de règlement des différends	Processus dans le cadre duquel les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable demandent réparation par le biais du secteur d'activité des Appels.
Programme des divulgations volontaires	Ce programme donne aux clients l'occasion de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ADRC leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits sans être pénalisés.
Radiation	Les taxes et les impôts irrécouvrables qui sont radiés du portefeuille des comptes clients après que l'ADRC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.
Rapport sur le rendement	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits.
Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses de fonctionnement récupérées en facturant d'autres ministères et organismes du gouvernement pour les produits et services fournis.
Régie	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité au gouvernement.
Renonciation	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, à la demande du client ou sur l'initiative de l'ADRC.
Rendement	Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats attendus.
Résultats attendus	Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ADRC s'attend à réaliser au cours de la période de planification, par rapport auxquels l'Agence évaluera son rendement et en rendra compte.
Résultats escomptés	L'ADRC a défini six résultats escomptés de niveau intermédiaire qui ont des conséquences claires pour les Canadiens. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats escomptés servent à évaluer nos réussites en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques. Chacun de nos secteurs d'activité contribue à l'atteinte d'un ou de plusieurs de ces résultats.
Résultats stratégiques	Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, ces résultats exigeront que de nombreux partenaires conjuguent leurs ressources et leurs efforts sur une longue période.
Risque	Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Service d'information interactif (SII)	Série de questions et réponses en ligne qui donne des réponses adaptées aux questions des clients sur des sujets populaires.
Taux de repérages	Le ratio des applications de mesures douanières à l'examen
Valeurs	Principes directeurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent sa philosophie de gestion. L'ADRC est guidée par les valeurs suivantes : intégrité, professionnalisme, respect et collaboration.
Vision	La vision est habituellement un but axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.

Annexe H – Acronymes et Abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
AE	Assurance-emploi
AIPRP	Accès à l'information et protection des renseignements personnels
AMG	Autre ministère gouvernemental
APEC	Organisation de coopération économique Asie-Pacifique
APP	Arrangements préalables en matière de prix de transfert
BDPFEU	Bureau des douanes et de la protection des frontières des États-Unis
BSF	Bureau des services fiscaux
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CA4	Groupe des 4 pays de l'Amérique centrale (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Salvador)
CANPASS	Système d'entrée des voyageurs approuvés à l'avance
CIAT	Centre interaméricain des administrateurs fiscaux
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
DD	Développement durable
DECA	Déclaration d'exportation canadienne automatisée
DEP	Division de l'élaboration des politiques
DGI	Direction générale de l'informatique
DP	Dossier du passager
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EDBE	Exigences déclaration des biens étrangers
EE	Équité en emploi
EIPF	Équipes intégrées de la police des frontières
EPP	Examen préliminaire des projets
ETP	Équivalent temps plein
EX	Groupe de la direction
EXPRES	Expéditions rapides et sécuritaires
FEE	Fiche d'évaluation équilibrée
FMI	Fonds monétaire international
FPP	Forum des politiques publiques
GED	Gouvernement en direct
GIR	Gestion intégrée du risque
GOO	Gestion et orientation organisationnelles
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GTAR	Gestion transparente des résultats
GTEC	L'exposition sur la technologie de l'administration gouvernemental
IDPC	Initiative de déclaration des paiements contractuels
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
IPV	Information préalable sur les voyageurs
IT	Technologie de l'information
LMSI	Loi sur les mesures spéciales d'importation
MG	Groupe management/gestion
MRQ	Ministère du revenu du Québec
NE	Numéro d'entreprise
NEXUS	Programme conjoint (Canada/É.U.) des douanes et de l'immigration pour les grands voyageurs
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
PAD	Programme d'autocotisation des douanes
PATA	*Pacific Association of Tax Administrators*
PDV	Programme des divulgations volontaires
PE	Protocole d'entente
PFCE	Prestation fiscale canadienne pour enfants
PNE	Programme de la prestation nationale pour enfants
PQC	Processus de préqualification des candidats
R&RRH	Réforme et renouvellement des ressources humaines
RAIT	Révision approfondie de l'inscription à la TPS/TVH
RH	Ressources humaines
RRA	Réforme et renouvellement administratifs
RPP	Régime de pensions du Canada
RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
RSAP	Régime de sanctions administratives monétaires
SAE	Système administratif d'entreprise
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SGR	Système de gestion du renseignement
SIF	Stratégie d'information financière
SII	Service d'information interactif
SIPEC	Système d'information préalable sur les expéditions commerciales

SLIPI	Système de la ligne d'inspection primaire intégré
SM	Cadres supérieurs
SPA	Sécurité publique et l'anti-terrorisme
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
SRED	Système de règlement extrajudiciaire des différends
T1	Déclaration de revenus des particuliers
T2	Déclaration de revenus des sociétés
T3	Déclaration de revenus des fiducies
T4	État de la rémunération payée
TED	Transmission électronique des déclarations
TPS/TVH	Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
TVH	Taxe de vente harmonisée
ZLÉA	Zone de libre-échange des Amériques

Invitation à évaluer notre *Rapport annuel*

Après avoir lu *Rendons compte,* veuillez, s'il vous plaît, nous envoyer vos suggestions ou si vous désirez des renseignements supplémentaires envoyez un courriel à **rapport.annuel@ccra-adrc.gc.ca** ou écrivez-nous à l'adresse suivante :

Directeur
Division de la régie et de la responsabilisation de l'entreprise
Direction de la planification et de la régie de l'entreprise et de la fiche d'évaluation équilibrée
Agence des douanes et du revenu du Canada
6e étage, 555, avenue MacKenzie
Ottawa ON K1A 0L5

Téléphone : (613) 954-1626