



Résumé du  
**Plan d'entreprise**  
2004-2005 à 2006-2007

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



Agence des douanes  
et du revenu du Canada

Canada Customs  
and Revenue Agency

## Mission

---

Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité 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.

## Vision

---

Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité, mais néanmoins abordables. Encourager l'établissement de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique.

## Valeurs

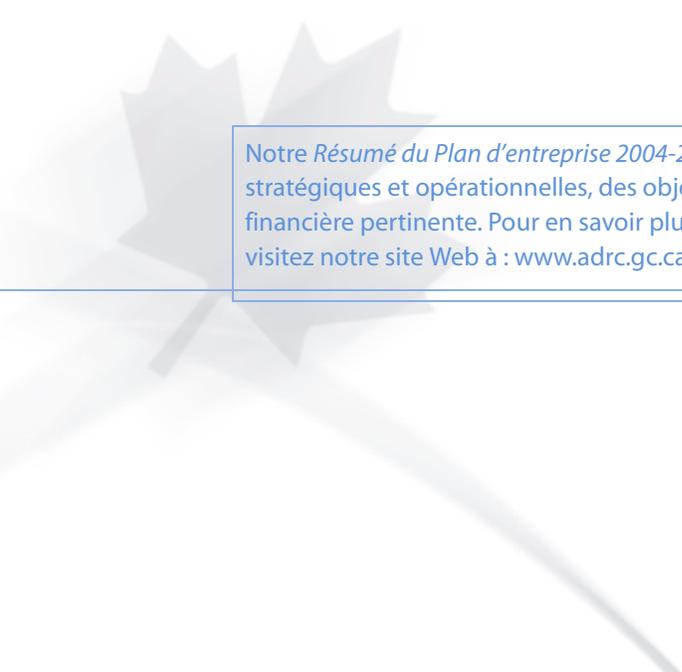
---

Intégrité

Professionalisme

Respect

Collaboration



Notre *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* donne un aperçu des orientations stratégiques et opérationnelles, des objectifs et des stratégies de l'ADRC, et fournit l'information financière pertinente. Pour en savoir plus au sujet de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, visitez notre site Web à : [www.adrc.gc.ca](http://www.adrc.gc.ca)

# Message du ministre

Le 12 décembre 2003, le gouvernement annonçait que l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) deviendrait l'Agence du revenu du Canada (ARC), marquant ainsi le départ de la fonction des Douanes vers la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'ASFC s'appuiera sur le succès de la Déclaration sur la frontière intelligente du Canada et des États-Unis pour assurer le double objectif de sécurité publique et de sécurité économique. Je souhaite le plus grand des succès à nos anciens collègues des Douanes, qui continuent de relever ce défi crucial.

L'Agence du revenu du Canada, que je suis fier de diriger par suite de ma nouvelle affectation ministérielle, est devenue une organisation plus ciblée, vouée à l'amélioration des services aux Canadiens. Elle a adopté une démarche équilibrée en vue d'assurer l'observation de la législation fiscale et la distribution efficace de prestations et de crédits pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux.

Les Canadiens ont clairement indiqué qu'ils exigent du gouvernement des normes plus sévères. L'ARC et son prédécesseur sont reconnues par le public pour la confiance, l'intégrité et l'équité dont elles ont fait preuve dans la prestation de services aux Canadiens. Nous continuerons de prôner ces valeurs, particulièrement en ce qui a trait aux questions telles que la sécurité, la protection du caractère confidentiel des renseignements, le respect des citoyens et l'éthique.

Nous avons continué au cours de l'année écoulée à renforcer notre rôle de chef de file dans le plan de transformation des services du gouvernement fédéral, de même qu'à assurer notre prééminence dans la mise au point de nouveaux services en ligne dans le cadre de Gouvernement en direct. Nous sommes en effet à l'avant-garde de la prestation de services sur des plates-formes multiples et nous continuerons d'innover. Ce plan affermira notre leadership et ouvrira la voie à de nouvelles possibilités au chapitre d'une plus grande collaboration avec les autres ministères et organismes, les provinces et les territoires. Notre structure de régie unique, y compris la direction et la surveillance du Conseil de direction, accorde une plus grande marge de manoeuvre pour ainsi structurer ces possibilités.

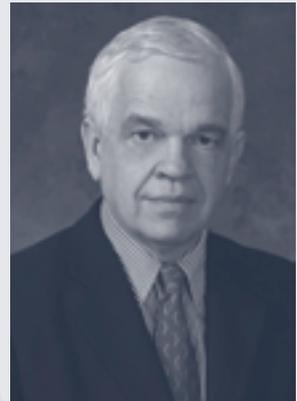
Notre infrastructure de production de revenus sert d'assise à la santé financière du Canada, qui conditionne à son tour la qualité de la sécurité sociale et des possibilités économiques des Canadiens. Un tel rôle d'importance impose à notre agence deux responsabilités essentielles. D'abord, il exige que nous préservions et que nous stimulions la confiance du public dans l'équité et l'intégrité du régime fiscal, par l'excellence de nos services et la diligence que nous mettons à faire respecter la loi. Et deuxièmement, il dicte une gestion efficace de notre propre budget, l'un des plus importants au gouvernement, pour assurer une administration peu coûteuse et productive ainsi qu'une orientation claire vers les priorités des programmes. Il faudra gérer prudemment les coûts et réaffecter constamment les ressources pour pouvoir réaliser les priorités de ce plan.

Au moment où notre agence s'apprête à célébrer son cinquième anniversaire, nous nous trouvons à un point de jonction unique entre un retour sur notre passé et la planification de notre avenir – un avenir voué intégralement à la réalisation du plan d'action fédéral. J'attends avec impatience l'occasion de consulter les parlementaires et les Canadiens quant à l'orientation future de l'Agence du revenu du Canada.

Le ministre du Revenu national,



L'honorable John McCallum, C.P., député





## Avant-propos du président

Ce *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* marque un tournant pour l'ADRC, car nous entreprenons un examen quinquennal et allons de l'avant sans la fonction des Douanes. Je suis convaincu que tous les membres du Conseil se joindront à moi pour reconnaître les réalisations de cette agence engagée et dynamique et, pour remercier nos collègues des Douanes de leur apport à la sécurité et à la prospérité du pays.

Nous avons réalisé des progrès considérables dans le programme de changement que nous avons établi lorsque nous sommes devenus une agence. Les initiatives recommandées dans le cadre de la Réforme et du renouvellement administratifs ont été mises en oeuvre et ont donné lieu à d'importantes économies et améliorations du service. Nous avons continué de transformer notre mode de fonctionnement, pour nous adapter aux changements technologiques et aux nouvelles pratiques de gestion. Notre régime des ressources humaines a été réformé et renouvelé, bien qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour relever les défis que représente l'évolution de l'effectif de l'Agence.

Tout bien réfléchi, je suis fier des apports du Conseil de direction à la régie de l'Agence. À une époque où le rôle de surveillance des conseils de direction est examiné à la loupe, je crois que nous avons aidé à faire de l'ADRC une organisation plus stratégique, prudente et axée sur les résultats.

Évidemment, dans le cadre de son nouveau mandat, l'Agence du revenu du Canada ne peut se reposer sur ses lauriers. Nous devons miser sur nos changements internes pour accroître la productivité et offrir un meilleur service à un coût réduit aux Canadiens, tout en nous appuyant sur l'intégrité du régime fiscal pour assurer la confiance du public dans l'équité de notre système d'observation volontaire. Heureusement, comme je l'ai appris au cours des quatre dernières années, nous avons la chance de pouvoir compter sur des employés dévoués et intègres. C'est donc avec assurance que je sou mets le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* à l'honorable John McCallum, ministre du Revenu national.



Le président du Conseil de direction,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael L. Turcotte', written in a cursive style.

Michael L. Turcotte



## Déclaration de la direction

---

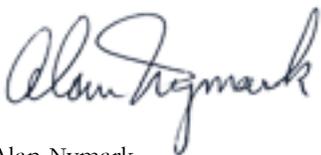
Je remets, pour présentation au Parlement, *le Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'Agence;
- respectent les principes de la *Loi sur l'ADRC* et les principes de communication des renseignements contenus dans le *Guide pour la préparation du rapport sur les plans et priorités*;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'Agence.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*.

Le commissaire,  
Agence des douanes et du revenu du Canada



Alan Nymark

Date : le 23 août 2004



# Table des matières

---

Introduction .....	11
Risques, défis et possibilités .....	15
Secteurs d'activité .....	19
Services fiscaux .....	19
Programmes de prestations et autres services .....	25
Appels .....	27
Gestion et orientation organisationnelles .....	29
Conclusion du commissaire .....	33
Annexes .....	35
Annexe A – Structure organisationnelle .....	A-1
Annexe B – Conseil de direction .....	B-1
Annexe C – Information financière détaillée .....	C-1
Annexe D – Initiatives horizontales .....	D-1



## Introduction

Pendant la rédaction du *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007*, des changements fondamentaux se sont produits à l'Agence et au gouvernement du Canada. En décembre 2003, le secteur d'activité des Douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été transféré à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), alors qu'il était annoncé que l'ADRC, maintenant renommée Agence du revenu du Canada (ARC), recevrait un nouveau mandat qui reflète ce sur quoi elle concentre ses efforts, l'administration des impôts, des taxes et des prestations. Les négociations sur la répartition des ressources organisationnelles ont été menées à bien, ce dont ce résumé tient compte. Dans ce résumé, l'Agence continue d'être appelée l'« ADRC », car aucune modification législative officielle n'a encore été apportée.

Le Canada, en tant que nation, doit relever un certain nombre de défis qui ont des répercussions sur l'ADRC : demeurer concurrentiel dans un contexte de mondialisation accrue; maintenir les programmes sociaux qui sont remis en question par des forces de l'extérieur, des changements démographiques et des tensions sur les coûts; et la dynamique fédérale-provinciale en pleine évolution. Il faudra trouver des instruments de régie plus souples et plus efficaces pour chacun de ces défis.

L'ADRC a un rôle clé à jouer pour que le gouvernement du Canada puisse relever ces défis. Elle perçoit chaque année plus de 310 milliards de dollars de recettes, fonds qui sont nécessaires au maintien des programmes économiques et sociaux du Canada. Elle redistribue aussi plus de 11 milliards de dollars de prestations et de crédits fédéraux. Enfin, l'ADRC représente environ un cinquième de la fonction publique fédérale.

Cette année marque aussi notre cinquième anniversaire comme agence, et nous nous pencherons sur les progrès que nous avons réalisés lors de l'examen parlementaire quinquennal. La prestation de services à la clientèle plus intégrés et la promotion de partenariats avec les provinces, les territoires et d'autres organisations ont été les principales réalisations de l'Agence au cours des cinq premières années de son existence. L'autonomie en matière d'administration et de gestion qui a résulté du statut d'employeur distinct et d'agence constitue également une réalisation notable de l'ADRC. Cette autonomie a été renforcée par le caractère unique de notre Conseil de direction, qui assure une supervision administrative et fournit une orientation stratégique. Le statut d'agence nous a non seulement permis d'améliorer les ressources humaines, l'administration et la régie internes, mais nous a aussi offert un moyen d'améliorer la qualité des services à la clientèle.



Notre énoncé de résultat stratégique pour la période de planification est le suivant : « Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations, et des autres programmes et services ». Même si l'ADRC continue de penser que la prestation de services de qualité est la meilleure façon d'assurer des niveaux élevés d'observation volontaire, elle s'efforce de perfectionner ses programmes et ses stratégies d'observation pour que les revenus soient déclarés, que des cotisations soient établies, que les sommes dues soient recouvrées et que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. La réalisation de la bonne combinaison de programmes pour nous occuper des secteurs à risque élevé et l'inobservation est essentielle afin d'atteindre notre résultat stratégique.

Notre cadre stratégique, qui oriente nos activités de planification et d'établissement de rapports, est illustré au tableau 1. À noter que ce cadre stratégique changera pour notre prochaine période de planification (2005-2006 à 2007-2008), en raison des travaux d'harmonisation des priorités et des ressources du gouvernement qui ont été dictés par le Conseil du Trésor.

Pour la présente période de planification, par suite du transfert des Douanes, nous avons quatre secteurs d'activité : Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels et Gestion et orientation organisationnelles.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* décrit, pour chaque secteur d'activité, nos priorités, nos stratégies, nos initiatives et les résultats que nous nous attendons à obtenir au cours des trois prochaines années. En outre, il traite des ressources dont nous avons besoin pour remplir notre mandat et pour atteindre notre résultat stratégique.

Nous avons déterminé quatre priorités à l'échelle de l'Agence pour la période de planification, à savoir :

- **confiance et intégrité** – accorder plus d'attention à la sécurité, à la confidentialité de l'information et à l'éthique, et combler les attentes du public, qui veut que le gouvernement rende mieux compte de la gestion des fonds publics;
- **intégrité fiscale** – accroître l'équité et l'intégrité globales du régime fiscal du Canada tout en s'attaquant aux principaux secteurs de risque grâce à une bonne combinaison de services et de mesures d'exécution;
- **services aux Canadiens** – continuer de moderniser les services dans les secteurs de l'impôt, des taxes et des prestations tout en collaborant avec les ministères et les autres paliers de gouvernement pour améliorer le service et réduire le coût global de l'administration des programmes.
- **durabilité des opérations** – réaffecter les ressources, réaliser des économies supplémentaires et accroître la productivité pour soutenir les principaux programmes d'impôts, de taxes et de prestations, tout en continuant d'investir dans l'innovation en matière de services et en cherchant de nouvelles occasions d'établir des partenariats.

**Diagramme 1 : Cadre stratégique**

<b>Résultat stratégique</b>				
Observation des lois fiscales du Canada et fourniture efficace des prestations et des autres programmes et services				
<b>Secteurs d'activité</b>				
	<b>Services fiscaux</b>	<b>Programmes de prestations et autres services</b>	<b>Appels</b>	<b>Gestion et orientation organisationnelles</b>
Résultats escomptés	Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée	Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes
	Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services			
Résultats attendus	Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins			Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie
	Les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard			Gestion améliorée des ressources humaines grâce à un effectif bien informé et compétent
				Excellence de la prestation des services internes
	Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues			
<b>Attentes et indicateurs en matière de rendement</b>				

## Profil des dépenses financières/Stratégies de gestion budgétaire

L'ADRC a un budget projeté de 3,2 milliards de dollars pour l'exercice 2004-2005. La division de ce budget entre les secteurs d'activité est illustrée au diagramme 2.

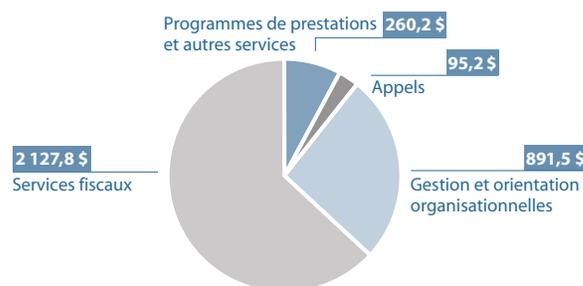
Au cours de la période de planification, les spécialistes de l'Agence poursuivront les efforts fructueux déployés au cours des dernières années pour accomplir un programme de réaffectation. Leur travail contribuera aux efforts faits à l'échelle du gouvernement pour faire concorder les dépenses fédérales avec les plus hautes priorités touchant la politique publique et il aidera à financer les objectifs de transformation des activités de l'Agence.

Notre stratégie de gestion budgétaire pour la période de planification comprend les éléments clés suivants :

- Nous tenons toujours à gérer stratégiquement les coûts et nous tenterons de réaliser des gains d'**efficience** et de **productivité** encore plus importants que ceux qui ont été recommandés dans le cadre de l'examen horizontal.
- En gérant son plan d'investissement stratégique, l'Agence continuera de financer les **occasions d'investissement** à l'appui des initiatives de transformation des opérations et des exigences relatives à l'intégrité des systèmes.
- Nous effectuerons un examen approfondi pour vérifier si les **budgets** de services votés des programmes sont conformes aux **priorités** de l'Agence, indépendamment du processus d'examen des dépenses du gouvernement.
- Nous discuterons avec les organismes centraux du gouvernement du Canada des occasions d'investir davantage dans des **activités de vérification et de recouvrement génératrices de recettes**.
- Nous étudierons d'autres occasions d'**amélioration des services**.

De plus, nous continuerons de chercher activement des occasions de réaffectation et de productivité. Cependant, il est évident que nous faisons face à des questions considérables d'intégrité des programmes qui ne peuvent pas simplement être réglées par des efforts de réaffectation à l'interne. Ces questions comprennent le financement de la sécurité et de la durabilité des systèmes informatiques et le traitement du nombre croissant d'opérations fiscales. Nous devons discuter de ces préoccupations avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances.

**Diagramme 2 : Profil des dépenses par secteur d'activité (en millions de dollars)**



# Risques, défis et possibilités

## Établir le contexte

Notre évaluation des conditions qui prédominent dans notre environnement opérationnel nous permet de comprendre les risques et les défis auxquels sera confrontée l'Agence ainsi que les possibilités qui s'offriront à elle. Cette évaluation nous aide aussi à déterminer et à évaluer les nouvelles tendances ainsi que les changements d'attitude et de comportement qui pourraient nuire à l'Agence.

Les principaux risques, défis et possibilités qui ont une incidence sur ce Plan sont :

- La gestion des contraintes financières
- Le traitement des menaces à l'observation
- La protection des renseignements personnels
- Le respect de nos responsabilités fiduciaires
- Le maintien des ressources humaines
- Les tendances socio-économiques et politiques

## Gestion des contraintes financières

### Instaurer une gestion efficace et stratégique des coûts

Malgré des ressources limitées, l'Agence doit continuer de gérer l'affectation de ses ressources de manière efficace et en temps opportun. La clé pour continuer d'améliorer nos normes de prestation de services déjà élevées consiste à gérer les nombreuses initiatives du programme de changement de l'Agence et à en établir l'ordre de priorité tout en maintenant nos activités principales. Ce défi est accentué par le récent besoin du gouvernement de transférer des économies à d'autres ministères afin de soutenir des priorités nationales comme les soins de santé.

Une complexité croissante de l'administration fiscale, une augmentation régulière du volume de transactions fiscales, et le besoin d'augmenter la capacité de nos systèmes TI de stockage et de traitement intensifent nos facteurs de dépenses clés afférents à l'intégrité de nos activités principales.

Nos stratégies afférentes à la gestion budgétaire efficace sont explicitées à la dernière page du chapitre précédent.

## Traitement des menaces à l'observation

### Concevoir des stratégies pour faire face à des risques précis

---

Pour faire en sorte que les ressources soient affectées là où elles sont les plus utiles, nous utilisons un système d'évaluation du risque de calibre international qui nous permet de concevoir des stratégies spécialisées qui ciblent les secteurs à risque élevé tout en assurant une combinaison appropriée de services et d'activités d'exécution. Au cours des prochaines années, nous porterons une attention particulière aux points suivants :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- le programme de la TPS/TVH
- l'économie clandestine
- les recouvrements et les non-déclarants

## Protection des renseignements personnels

### Maintenir la confiance du public en assurant la confidentialité des renseignements personnels

---

L'énorme quantité de données sur les clients que nous tenons à jour, que nous les recueillons ou qu'elles nous soient fournies par nos partenaires, et notre volonté de faciliter les échanges électroniques avec les clients accentuent l'importance de protéger les renseignements confidentiels sur les clients. La réaction des médias face aux vols de renseignements sur les contribuables et aux pertes et erreurs qui ont eu lieu dernièrement pourrait avoir amené le public à croire que l'ADRC doit améliorer la façon dont elle traite les renseignements confidentiels.

L'Agence doit relever ce défi en prenant des mesures d'atténuation, fondées sur un examen national des politiques et pratiques en matière de sécurité, qui mettent l'accent sur la protection des renseignements confidentiels sur les contribuables et la protection de ses installations et systèmes.

## Respect de nos responsabilités fiduciaires

### Honorer la confiance accordée à l'Agence en ce qui concerne la perception des recettes et le versement des crédits d'impôt et des prestations

---

En raison de plusieurs cas qui ont retenu l'attention du public, les Canadiens ont exigé que les personnes qui occupent un poste de confiance dans la fonction publique soient plus redevables et se recentrent sur les valeurs et l'éthique. La façon dont les Canadiens perçoivent l'équité et l'intégrité du régime fiscal est influencée par ces événements, tout comme l'attitude qu'ils ont à l'égard de l'observation. Afin d'assurer un traitement équitable et uniforme, nous veillerons à ce que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes et reçoivent les bénéfices auxquels ils ont droit.

Nous relevons le défi qui consiste à recouvrer les comptes clients et à freiner leur croissance. Ces stratégies nous aident à assumer nos responsabilités fiduciaires et à assurer un traitement équitable pour tous.

## Maintien des ressources humaines

### Relever les défis de maintenir la capacité des ressources humaines

L'ADRC doit parvenir à un équilibre entre le réaménagement des effectifs à court terme pouvant découler de gains en efficacité et de modifications aux programmes et les considérations à plus long terme qui touchent les effectifs, comme la planification de la relève, la mémoire institutionnelle et l'atteinte des objectifs relatifs aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi. Selon une étude récente, sur les 42 791 employés permanents de l'ADRC au 1<sup>er</sup> avril 2003, 17,7 % (7 566) pourront prendre leur retraite d'ici 2007-2008, et 36,6 % (15 672) d'ici 2012-2013<sup>1</sup>. En particulier, à mesure que les gestionnaires progressent dans leur vie professionnelle, la capacité de l'Agence de conserver suffisamment de dirigeants bien informés et chevronnés pourrait s'avérer difficile.

D'autres facteurs influencent ces statistiques, telles les connaissances linguistiques des recrues potentielles de la fonction publique. En outre, il se peut que les objectifs de l'équité en matière d'emploi soient plus difficiles à atteindre selon les modes de peuplement des minorités visibles et des Autochtones qui continuent de représenter un plus grand pourcentage de la main-d'oeuvre du Canada. Les risques associés à la gestion réussie de nos ressources humaines sont considérées comme étant à moyen et à long termes. L'Agence doit atténuer ces risques en améliorant la planification des ressources humaines qui intègre les exigences de l'ensemble de ses politiques en matière de ressources humaines.

Les tendances et les risques dans l'environnement opérationnel sont décrits dans le reste de ce chapitre. Ces facteurs ont une incidence sur nos priorités relatives à l'amélioration de nos activités principales, et à l'établissement de partenariats dans l'ensemble des gouvernements et d'autres organismes.



L'évolution des données démographiques de la population canadienne est un élément clé à un moment où l'ADRC redéfinit ses programmes et services

---

<sup>1</sup> Les données démographiques sur les employés de l'ADRC en 2003 incluent les Douanes.

## Tendances socio-économiques et politiques

### Réagir face au contexte social et politique, aux changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi et à l'évolution des effectifs

---

L'évolution des données démographiques de la population canadienne a des répercussions sur la capacité de l'ADRC d'offrir des programmes et des services. À mesure que la population vieillit, les habitudes de consommation et les modes de génération de recettes changent. Près d'un quart de million de personnes immigreront au Canada chaque année. Nombre de ces personnes ont une connaissance limitée de l'anglais ou du français, et environ 75 % d'entre elles s'installent dans les trois grands centres urbains. Ces facteurs démographiques influencent la combinaison de services et d'activités d'observation que nous utilisons.

Il faut aussi prendre en compte les changements qui s'opèrent dans le marché de l'emploi si nous voulons continuer d'offrir un service efficace aux Canadiens et de protéger l'assiette fiscale. Au cours des 11 premiers mois de 2003, 218 000 nouveaux emplois ont été créés au Canada, lesquels s'ajoutent aux 560 000 emplois créés l'année dernière. De janvier 2002 à novembre 2003, le nombre de travailleurs autonomes a augmenté de 160 000, tandis que le nombre d'ouvriers de la construction a augmenté de 80 000. Ces deux catégories de travailleurs sont considérées comme des secteurs à risque en matière d'observation.

L'ADRC sert 22,9 millions de déclarants annuellement. En 2003, au plus fort de la période de production des déclarations, l'Agence a enregistré en moyenne 21,5 millions de visites sur son site Web chaque mois. Nous effectuons 68 millions de paiements de prestations et traitons 1,4 million de déclarations de revenus des sociétés chaque année. Par conséquent, notre capacité de gérer nos ressources et d'offrir un large éventail de services de façon rapide, précise et confidentielle dépend de la capacité de nos systèmes informatiques de traiter et de repérer l'information et de l'intégrité de nos procédures et processus. Comme le volume d'activités augmente, l'Agence doit accroître ces capacités. Notre défi consiste à préserver l'intégrité de nos activités principales tout en adoptant une approche rationnelle à l'égard de l'amélioration de ces capacités.

## Conclusion

Notre personnel chevronné et informé continue d'utiliser des méthodes raffinées de gestion du risque pour faire face aux risques opérationnels et stratégiques continus. La connaissance des risques à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence est intégrée à notre planification, à nos prises de décisions et à nos rapports, ce qui garantit de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Les sections suivantes de ce résumé décrivent la façon dont l'Agence gérera proactivement les risques, les défis et les possibilités dans le cadre de son environnement opérationnel.

## Secteurs d'activité

### Services fiscaux

Ce secteur d'activité touche directement plus de 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes. Les impôts et taxes perçus pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux et des Premières nations servent à financer des programmes qui contribuent au bien-être socio-économique des Canadiens. Chaque année, le secteur des Services fiscaux perçoit plus de 310 milliards de dollars de recettes pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. En 2002-2003, nous avons traité 22,9 millions de déclarations de particuliers, 1,4 million de déclarations de sociétés, 6,8 millions de déclarations de TPS/TVH, 164 300 déclarations de fiducies et 123 547 déclarations d'organismes de bienfaisance, et nous avons réalisé 301 714 vérifications et 3 990 activités d'exécution.

### Stratégies et principales initiatives

Au cours de la période de planification, nous mettrons en oeuvre les stratégies et initiatives qui suivent.

#### **Améliorer nos pratiques d'évaluation des risques et adapter nos stratégies visant l'observation pour faire face à la complexité croissante de l'environnement**

Nos systèmes d'évaluation du risque sont mis à jour à mesure que de nouveaux risques sont détectés. Nous continuerons de travailler au cadre de mesure de l'observation (CMO) en y ajoutant des indicateurs en 2004-2005. Cela nous permettra de mieux comprendre les comportements au chapitre de l'observation. Nous installerons en outre les cinquième et sixième versions du système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPASS), un outil d'aide à la décision qui nous permet de gérer les risques liés à l'observation grâce à un ciblage efficace.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons de nombreuses activités d'observation et d'exécution, qui seront axées sur les secteurs présentant les risques les plus élevés :

- la planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- le programme de la TPS/TVH
- l'économie clandestine
- les recouvrements et les non-déclarants

Nous devons freiner la croissance des comptes clients et recouvrer les recettes si nous voulons respecter notre engagement consistant à percevoir les impôts et taxes pour le compte du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux. En 2002-2003, la valeur des arrivages de nouvelles créances a été presque égale à celle des comptes réglés. Cette année, nous verrons à ce que la valeur en dollars des comptes réglés soit égale ou supérieure aux arrivages de nouvelles créances en prenant les mesures suivantes :

- le regroupement national des nouveaux comptes
- l'amélioration des systèmes que nous utilisons pour gérer nos charges de travail
- l'acheminement de plus de travail à notre Centre d'appels pour les recouvrements

Enfin, nous mettrons pleinement en application la partie 6 de la loi C-36 (*Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*) en collaboration avec Sécurité publique et Protection civile Canada (qui regroupe les activités fondamentales du Solliciteur général du Canada). Cette loi vise à remplir l'engagement du Canada, qui consiste à contribuer aux efforts déployés à l'échelle internationale pour ne pas accorder d'aide à ceux qui se livrent à des activités terroristes. Elle vise aussi à protéger l'intégrité du régime d'enregistrement des organismes de bienfaisance aux fins de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

#### **Continuer d'améliorer la qualité des services fiscaux grâce aux Orientations futures**

Le document intitulé *Orientations futures pour l'Agence des douanes et du revenu du Canada* a été diffusé par le ministre du Revenu national le 26 septembre 2002. Cette initiative, qui est axée sur le service aux Canadiens, vise à faciliter l'observation volontaire en adaptant les renseignements et les services aux besoins et aux exigences des clients ou groupes clients. L'augmentation soutenue de la production par voie électronique est particulièrement encourageante. Nous continuerons d'améliorer nos modes de prestation traditionnels et d'étendre l'interaction électronique en définissant efficacement les marchés-cibles dans les domaines suivants :

- viser la production par voie électronique de 50 % des déclarations T1 d'ici 2004-2005
- augmenter notre capacité de traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations au cours des prochaines années
- étudier la possibilité de mettre en oeuvre un processus conjoint de production des T2 avec l'Alberta et l'Ontario

Nous continuerons de travailler aux pages Web « Mon dossier », afin de permettre aux particuliers et aux entreprises d'effectuer leurs propres redressements en direct et de demander des prestations par Internet. Nous continuerons d'améliorer notre site Web afin que nos clients obtiennent des réponses à leurs questions. Nous apporterons également des améliorations au Centre d'appels pour les recouvrements pour donner aux clients la possibilité de payer leurs dettes par téléphone ou de prendre des arrangements de paiement par Internet. De plus, l'établissement de liens entre nos services électroniques et ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement demeure une priorité. En contribuant à offrir des services plus intégrés, nous pouvons réduire le dédoublement et le chevauchement.

Nous étendrons l'utilisation du numéro d'entreprise (NE) dans tout le pays. Le NE facilite le traitement des déclarations T2, T4 et T5 et des déclarations de TPS/TVH, l'établissement des cotisations concernant ces déclarations et la validation des renseignements qu'elles contiennent. Nous continuerons de mettre en oeuvre la comptabilité normalisée, qui donne aux entreprises une plus grande marge de manoeuvre pour traiter avec l'ADRC. La comptabilité normalisée permettra d'harmoniser la date d'échéance des paiements avec les périodes de déclaration et de normaliser le calcul des pénalités et des intérêts. Elle offrira aussi la possibilité de combiner les paiements, les remboursements nets et les soldes dus, ainsi que de recevoir des états consolidés, ce qui engendrera des économies à l'interne et simplifiera les procédures pour les entreprises canadiennes.

Les programmes, opérations et services de la TPS/TVH seront modernisés. Pour ce faire, nous normaliserons les systèmes et les plates-formes administratives de l'ensemble de l'Agence, nous comblerons les lacunes et nous collaborerons avec le ministère des Finances afin d'ébaucher des dispositions législatives harmonisées.

Nous continuerons de travailler à l'initiative d'archivage des images de versement afin d'améliorer l'efficacité de nos processus. Nous remplacerons notre ancien matériel microfilm et nous rendrons notre matériel et nos processus conformes aux normes appliquées par l'industrie du paiement. Nous prévoyons mettre en place cette technologie d'ici mars 2006.

Nous continuerons également d'améliorer des programmes tels que le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS & DE), qui vise à inciter les entreprises canadiennes à exécuter des travaux de recherche et de développement au Canada. Nous avons mieux fait connaître le programme et avons établi un comité de partenariat composé de représentants de l'ADRC et de l'industrie. Par des consultations auprès de ce comité, nous comptons mettre en oeuvre le plan stratégique de l'entreprise afférent à la RS & DE afin de mieux servir les entreprises qui exécutent des travaux de recherche au Canada.

### **Collaborer avec les provinces, les territoires et les Premières nations afin d'offrir aux contribuables de meilleurs services à un coût moindre**

Nous nous efforçons de réduire les coûts pour les contribuables en misant sur nos systèmes dans le but d'en faire plus. Au cours de la période de planification, nous continuerons de montrer que nous pouvons administrer des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux supplémentaires dans les secteurs où nous sommes en mesure de respecter des normes de service élevées. Nous nous emploierons par exemple à signer d'autres protocoles d'entente (PE) avec les provinces et les territoires, et nous continuerons de négocier des ententes écrites dans les domaines suivants :

- les programmes d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés
- le numéro d'entreprise
- l'indemnisation des accidentés du travail

T1 : Déclaration de revenus des particuliers

T2 : Déclaration de revenus des sociétés

T3 : Déclaration de revenus des fiducies

T4 : Déclarations de renseignements sur le revenu d'emploi



- les décisions concernant la situation d'emploi
- le recouvrement des recettes

Les engagements que l'ADRC a pris dans les ententes relatives au cadre de gestion des services (CGS) et dans nos rapports annuels au gouvernement des provinces et territoires revêtent pour nous de l'importance. Ces rapports soulignent que nous devons améliorer notre rendement pour respecter les ententes actuelles et en négocier de nouvelles. Nous améliorons donc la qualité des données dans nos rapports sur le rendement et la rapidité d'exécution des évaluations du rendement. En outre, une stratégie révisée comprenant un cadre de responsabilisation aux provinces et territoires est en cours d'élaboration. Nous tablerons sur le succès de nos rapports annuels au gouvernement des provinces et des territoires en rendant mieux compte à nos partenaires de l'efficacité de nos services.

Nous continuerons de collaborer avec le groupe de travail fédéral, provincial et territorial pour favoriser la communication et la compréhension entre l'ADRC, les provinces et les territoires dans le cadre du programme d'allocation provinciale du revenu. Ce programme vise à protéger les intérêts des provinces et des territoires en veillant à ce que le revenu des contribuables qui exercent des activités dans plus d'une administration soit correctement réparti entre les provinces et territoires concernés. En 2004-2005, nous entreprendrons, avec la Colombie-Britannique, un projet pilote visant à examiner les risques afférents aux recettes fiscales provinciales et à les intégrer à notre système national d'évaluation du risque. Nous comptons étendre cette initiative aux autres provinces et territoires.

### Diagramme 3 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Services fiscaux

<b>Résultats escomptés – Les Canadiens paient leur juste part d’impôts et de taxes, et l’assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l’ADRC comme un important fournisseur de services.</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Attentes et indicateurs en matière de rendement</b>
Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir des communications efficaces et mettre en œuvre les modifications législatives de façon précise et dans les délais prescrits.</li> <li>• Atteindre les normes de service publiées et les objectifs de rendement interne, p. ex. facilité d’accès aux services téléphoniques (80 à 85 %).</li> <li>• Voir à ce que le degré de satisfaction de la clientèle se maintienne ou qu’il augmente.</li> <li>• Élargir la gamme des services électroniques offerts.</li> <li>• Faire augmenter le taux d’utilisation des services d’information électroniques, par exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire en sorte que 50 % des déclarations T1 soient produites par voie électronique d’ici la fin de 2004-2005 et prendre les mesures nécessaires, au courant des prochaines années, pour traiter par voie électronique un nombre accru de déclarations.</li> <li>• pourcentage de remboursements par dépôt direct.</li> <li>• pourcentage de paiements reçus grâce à des options de paiement électroniques.</li> </ul> </li> <li>• Traiter les déclarations avec exactitude.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs, notamment celles qui donnent lieu à des redressements avantageux au profit des contribuables.</li> </ul> </li> <li>• Efficacité manifeste ressortant des tendances relatives au coût des activités (traitement des déclarations T1 de revenus des particuliers).</li> <li>• Administrer un plus grand nombre de programmes pour le compte des provinces, des territoires et d’autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le dédoublement dans tous les paliers de gouvernement et de faire baisser le coût global de l’exécution des programmes.</li> </ul>
Les cas d’inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre un taux global d’observation volontaire élevé (plus de 90 %), notamment au chapitre de l’observation des exigences de déclaration, d’inscription et de versement chez les particuliers, les entreprises et les employeurs.</li> <li>• Les systèmes d’évaluation du risque utilisés pour repérer les cas d’inobservation sont efficaces.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2004-2005, faire l’évaluation des indicateurs clés de l’observation tirés du cadre de mesure de l’observation, et en faire rapport.</li> <li>• Mesurer l’efficacité des systèmes nationaux d’évaluation du risque dans la détection des secteurs à risque élevé.</li> <li>• Améliorer l’incidence fiscale grâce à de nouveaux investissements dans la technologie ou dans de nouvelles options de service.</li> </ul> </li> <li>• Respecter ou dépasser les engagements en matière d’incidence fiscale pris pour 2004-2005 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• comptes de fiducie – 1,6 milliard de dollars;</li> <li>• programmes de l’observation – 5,3 milliards de dollars.</li> </ul> </li> <li>• Cerner les problèmes et recommander des modifications législatives au ministère des Finances.</li> <li>• Participer, d’une manière significative, aux discussions d’associations et de comités nationaux et internationaux pour réduire le risque d’inobservation dans des secteurs comme le commerce électronique et les paradis fiscaux.</li> </ul>

**Résultats escomptés** – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.

<b>Résultats attendus</b>	<b>Attentes et indicateurs en matière de rendement</b>
Le niveau de la dette fiscale demeure dans les limites prévues.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La valeur des comptes réglés est égale ou supérieure à celle des arrivages de dettes (en supposant que le niveau des arrivages demeure stable).</li><li>• Respecter les engagements pris envers le gouvernement du Canada.<ul style="list-style-type: none"><li>• Recouvrer 8,5 milliards de dollars en 2004-2005.</li><li>• Réduire le nombre de comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.</li></ul></li><li>• Améliorer les processus de gestion des comptes clients.<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer les processus du Centre d'appels pour les recouvrements de façon à ce que les paiements puissent être reçus par téléphone ou par Internet.</li><li>• Mettre en oeuvre le projet de recouvrement intégré des recettes.</li></ul></li></ul>

## Programmes de prestations et autres services

Nous fournissons, par l'intermédiaire de ce secteur d'activité, des prestations fondées sur le revenu pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous offrons un soutien aux familles à faible revenu et à revenu modeste grâce à des programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), le crédit d'impôt pour personnes handicapées et les allocations spéciales pour enfants, de même que 17 programmes provinciaux et territoriaux de prestations.

L'administration de ces programmes s'est prouvée accessible, rapide et efficace. Par conséquent, nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux continuent de compter sur nous pour les appuyer dans l'exécution des principaux programmes. Nous transférons à nos partenaires des données qui les aident à calculer les montants d'aide sociale et nous leur permettons d'utiliser nos services pour rendre des décisions relatives aux programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (AE). Nous sommes fiers de nos réalisations. Cependant, nous savons que nous pouvons faire davantage pour susciter de nouvelles initiatives de collaboration qui permettraient de réduire le double emploi et les chevauchements dans l'exécution des programmes. Pour ce faire, nous investirons dans la technologie et nous rechercherons des possibilités d'améliorer l'efficacité et la productivité, conformément aux priorités et aux objectifs de l'Agence.

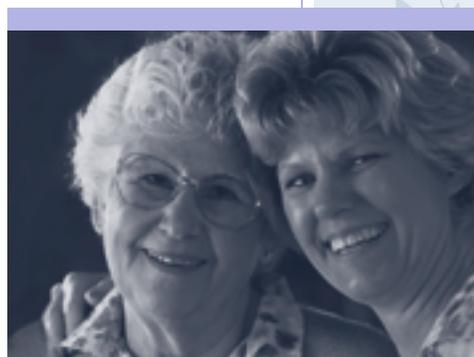
### Stratégies et principales initiatives

Voici les stratégies de l'Agence en matière de programmes de prestations :

#### **Maintenir un haut rendement quant à la distribution de prestations exacte et en temps opportun**

Notre rendement indique que nous obtenons les résultats escomptés. Nous envoyons en temps opportun plus de 99 % de toutes les prestations aux bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour TPS/TVH, y compris les prestations versées dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations semblables. En outre, nous élaborons de nouveaux outils de gestion de cas et de nouvelles normes de service, comme le traitement des demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) qui ne sont pas produites dans le cadre du processus normal d'établissement des cotisations T1, afin de compléter la gamme d'outils et les normes existantes. Nous élaborerons de nouveaux outils et processus de contrôle, y compris des techniques de validation, afin de pouvoir nous assurer que des prestations d'un montant exact sont envoyées rapidement aux bonnes personnes.

Nous pouvons lancer de nouvelles initiatives de collaboration grâce à une administration de programmes efficace, adaptée aux besoins et offerte en temps opportun



## Maintenir des services de qualité au téléphone et aux comptoirs libre-service, réduire le besoin de téléphoner et sensibiliser davantage les clients

Nous maintiendrons les niveaux d'accessibilité aux services téléphoniques et nous sensibiliserons davantage les clients à leurs droits et obligations grâce à une plus grande utilisation de la technologie. Les principaux renseignements pourront être obtenus au cours des périodes de pointe pour les demandes de renseignements faites par téléphone. Notre site Web, qui fournit des réponses aux demandes de renseignements courantes sur les prestations, renferme maintenant la page « Mon dossier ». Cette page offre aux clients un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Le service de prestations en direct pour enfants et familles, qui sera lancé d'ici peu, offrira aux clients un plus grand nombre d'options libre-service.

## Améliorer l'adaptabilité des programmes et accroître notre capacité d'exécuter de nouveaux programmes pour que les partenaires demandent à l'ADRC d'administrer des programmes en leur nom

Nous savons bien que, si nous voulons tirer profit des nouvelles possibilités qui se présentent, il nous faut établir et maintenir de bonnes relations afin de susciter la confiance, la responsabilisation, l'équité et l'intégrité. Dans cette optique, nous avons remanié des systèmes pour en accroître la capacité, élargi la gamme des services électroniques offerts et élaboré des normes de services. Nous avons renforcé la coopération avec les ministères, comme Développement social Canada, afin d'offrir un meilleur service à un coût réduit et d'accroître les gains en efficacité dans l'administration des programmes.

### Diagramme 4 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Programmes de prestations et autres services

<b>Résultats escomptés</b> – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. Les provinces, les territoires et les autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Attentes et indicateurs en matière de rendement</b>
Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir des taux élevés de sensibilisation et d'utilisation grâce à des outils de communication efficaces.</li><li>• Atteindre ou dépasser les normes de service concernant le traitement rapide des demandes de redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes.</li><li>• Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant la facilité d'accès pour les clients qui appellent (de 80 à 85 %) et le traitement rapide des versements de prestations.</li><li>• Faire augmenter le taux d'utilisation des services électroniques diversifiés et des moyens de communication de renseignements.</li><li>• Maintenir ou accroître des niveaux de satisfaction de la clientèle.</li><li>• Augmenter le nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de réduire le double emploi à tous les paliers de gouvernement, ainsi que le coût général d'exécution des programmes.</li></ul>
Les cas d'inobservation sont réperés, et des mesures sont prises à leur égard.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atteindre ou dépasser les objectifs de rendement internes concernant le traitement exact des paiements de prestations, des demandes et des redressements apportés par suite d'une mise à jour des comptes.</li><li>• Maintenir un niveau d'observation élevé par rapport à notre point de repère de 95 %.</li></ul>

## Appels

Au moyen de ce secteur d'activité, nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends équitable qui respecte leur droit fondamental à des recours relativement à leurs transactions concernant les programmes administrés par l'ADRC. Nous examinons les décisions contestées liées à l'impôt sur le revenu, à la TPS/TVH, à la taxe d'accise, au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi. Les Appels coordonnent également l'Initiative en matière d'équité de l'Agence et administrent le Programme des divulgations volontaires, qui permet aux clients de corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions touchant leurs obligations fiscales.

## Stratégies et principales initiatives

Les stratégies et principales initiatives pour fournir un examen impartial et rapide des décisions contestées sont les suivantes :

### **Réduire les délais d'exécution**

Les délais d'exécution sont un indicateur important de la réceptivité de notre processus de recours et de la mesure dans laquelle il répond aux besoins de nos clients. Nous poursuivrons la mise en oeuvre de notre initiative d'amélioration de la rapidité. Ceci comprend la mise à jour du Système d'information et de rapports des Appels (SIRA) en fonction du système Globus-Case pour permettre le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

### **Veiller à ce que le Programme des divulgations volontaires (PDV) soit pleinement intégré aux activités de l'ADRC en matière d'observation**

Nous mettrons en oeuvre un plan d'action menant à l'intégration complète du PDV aux efforts globaux de l'ADRC en matière d'observation.

### **Veiller à ce que les mesures d'équité soient appliquées de façon uniforme à l'échelle de l'Agence**

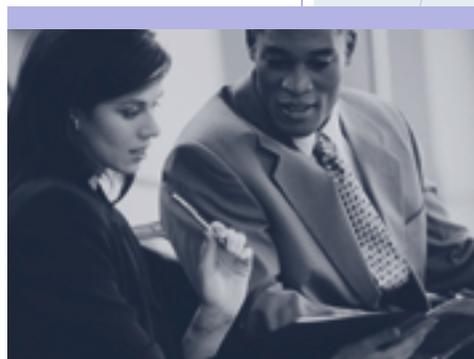
Nous mettrons de l'avant des propositions pour coordonner l'Initiative en matière d'équité dans l'ensemble de l'Agence et assurer l'uniformité quant à la façon dont nous appliquons les dispositions d'équité.

### **Rehausser la gestion du risque liée aux différends et aux questions litigieuses**

Afin d'intégrer les processus de gestion des risques stratégiques et opérationnels des Appels et afin de mieux centrer l'approche de l'ADRC et la perspective globale du gouvernement, un certain nombre de comités ont été créés ou remaniés afin d'offrir une tribune pour :

- assurer une gestion horizontale efficace des risques que comportent les dossiers faisant l'objet d'un appel;
- revoir les décisions judiciaires défavorables de grande portée et en discuter afin d'établir quelles seraient pour l'Agence les incidences du fait d'interjeter ou de ne pas interjeter appel des décisions en question.

Nous fournissons à nos clients un processus de règlement des différends qui respecte les droits fondamentaux



## Disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés et informés pour s'occuper des activités des Appels

Les Appels poursuivent un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité qui sous-tendent les questions de dotation. Un agent de l'apprentissage a été engagé pour évaluer les besoins de formation du personnel.

## Améliorer l'accessibilité, la transparence et l'uniformité

Les travaux se poursuivront pour donner aux clients des services plus efficaces et à un coût moindre et ce, d'une manière responsable sur le plan financier. Ces travaux comprennent les suivants :

- rationaliser le nombre et l'emplacement des bureaux;
- créer des centres d'expertise en matière d'appels;
- rationaliser les processus en début de traitement des dossiers afin de réduire les délais d'exécution;
- renforcer notre capacité d'analyse générale en apportant des changements aux systèmes afin de faciliter le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

### Diagramme 5 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour les Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	
Résultats attendus	Attentes et indicateurs en matière de rendement
Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir ou dépasser les hauts niveaux de transparence, d'accessibilité et d'uniformité constatés depuis 2000-2001.</li><li>• Respecter la norme de service concernant le contact significatif dans tous les secteurs de programme.</li><li>• Étudier les résultats du sondage de 2003 auprès des clients de la Direction générale des appels et prendre les mesures nécessaires.</li><li>• Respecter les délais de traitement durant chaque année de l'initiative d'amélioration de la rapidité.</li><li>• Accroître la productivité par rapport aux arrivages d'après le nombre de cas traités et la complexité des cas.</li><li>• Réduire l'âge moyen de l'inventaire des cas traitables, en supposant que les arrivages seront stables.</li><li>• Réduire l'inventaire des cas de divulgation volontaire.</li><li>• Confirmer par le truchement des programmes de surveillance de l'ADRC que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon uniforme dans l'ensemble des programmes et des régions.</li><li>• Assurer par le truchement de l'approche de la gestion du risque que tous les cas sont résolus de façon uniforme, et les cas complexes sont traités par les experts appropriés.</li><li>• Démontrer l'équité, la receptivité et un rapport coût-efficacité quant aux règlements des cas d'appels.<ul style="list-style-type: none"><li>• La majorité des cas sont réglés administrativement ou les décisions initiales de l'ADRC sont maintenues par les tribunaux.</li></ul></li></ul>

## Gestion et orientation organisationnelles

Le secteur d'activité de la Gestion et orientation organisationnelles (GOO) fournit une orientation stratégique et une supervision par la haute direction pour les programmes et les services en vue de l'établissement et du maintien des systèmes et des méthodes qui rendent possibles la régie efficace et la saine gestion. Il appuie en outre les programmes et les services de base de l'Agence au moyen d'une infrastructure dans les secteurs suivants : planification stratégique, établissement de rapports sur le rendement, ressources humaines, gestion financière et des biens immobiliers, vérification et évaluation, gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI), systèmes et réseaux de téléphonie, services juridiques, communications et accès à l'information et protection des renseignements personnels.

### Stratégies et principales initiatives

GOO assurera le suivi des priorités grâce à cinq stratégies clés et à des initiatives connexes.



#### **Améliorer la gestion financière dans toute l'Agence**

Nous mettrons l'accent sur la stratégie de gestion financière. Nous avons fait de l'examen et de la réaffectation des ressources une caractéristique permanente et importante du processus de gestion des ressources de l'Agence. De plus, nous achèverons d'investir dans l'infrastructure des systèmes financiers, en établissant l'ordre de priorité des initiatives afin de relever les défis liés au financement. À cette fin, nous nous concentrerons sur la comptabilité d'exercice, les contrôles financiers, le rapprochement et les besoins en rapports internes et externes.

Notre initiative de la fonction de contrôleur moderne, conçue pour accroître la capacité des gestionnaires dans les domaines de la saine gestion des ressources et de la prise de décisions éclairées, continuera d'évoluer. Les travaux déjà entrepris (c.-à-d. développement de la capacité relative à l'examen et à la réaffectation des ressources) s'harmonisent bien avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor.

#### **Mettre l'accent sur les valeurs, l'éthique et la sécurité**

Nous améliorons l'intégrité de nos résultats fonctionnels et nos opérations, en particulier la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information. Nous mettons au point un examen et une analyse des politiques de sécurité dans toutes les installations importantes de l'Agence à l'échelle nationale. Par ailleurs, nous appliquons une stratégie de sécurité de l'information afin de renforcer les mécanismes de protection des renseignements de nature délicate des clients de l'Agence. La politique sur la gestion des renseignements protégés des clients, qui a été établie récemment, sera également mise en oeuvre; et les initiatives de communication et de formation permettront d'accroître la sensibilisation et les connaissances quant à la sécurité.

L'examen et la réaffectation des ressources constitue une caractéristique permanente de notre stratégie de gestion financière

Pendant que nous nous efforçons de mériter la confiance du public dans la sécurité de nos installations, systèmes et politiques, nous établissons des normes élevées en ce qui concerne le comportement des employés, l'utilisation des ressources et la préparation des états financiers. Nous donnerons suite à toute lacune signalée lors de l'examen de nos cadres de gestion et de régie et de la vérification et de l'évaluation de questions d'éthique et d'intégrité. Enfin, la responsabilité personnelle à l'égard de ces valeurs fait partie des ententes de rendement des cadres supérieurs.

Nous favoriserons également la confiance des clients grâce à l'observation continue de nos obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. De plus, nous comptons conserver notre rôle de chef de file au chapitre de la transparence, de la responsabilisation et de l'établissement de rapports en publiant, en temps opportun, de l'information détaillée sur nos engagements, nos normes de service et notre rendement dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* et le Rapport annuel, qui est examiné tous les ans par le vérificateur général du Canada.

### **Miser sur les connaissances de l'Agence**

L'information est essentielle à nos activités. De plus en plus, nous devons organiser, intégrer et gérer l'information afin de réaliser des bénéfices et de créer de nouvelles possibilités.

Notre politique et stratégie de gestion de l'information appuient la gestion des connaissances à l'Agence. Ensemble, elles s'assureront que la bonne information est mise à la disposition de la bonne personne, au bon moment et pour la bonne raison.

Les initiatives pluriannuelles du renseignement d'entreprise et de l'aide à la décision permettront de normaliser et d'intégrer les outils analytiques et les structures des données. Elles aideront à déterminer les tendances, à évaluer les risques et à analyser l'efficacité de la politique, ce qui entraînera une amélioration de la réalisation des programmes. En outre, l'amélioration de la gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports au moyen du système du Programme de mesure du rendement (SPMR), utilisant le système de la Fiche d'évaluation équilibrée comme assise, ainsi que l'intégration accrue de l'information sur les risques aux mécanismes de planification, de prise de décisions et de d'établissement de rapports, favoriseront un processus décisionnel plus efficace.

L'Agence continuera aussi de jouer un rôle de premier ordre dans l'Initiative d'amélioration des services du gouvernement, qui vise à accroître la satisfaction des clients et à améliorer le service en fonction des priorités des clients.

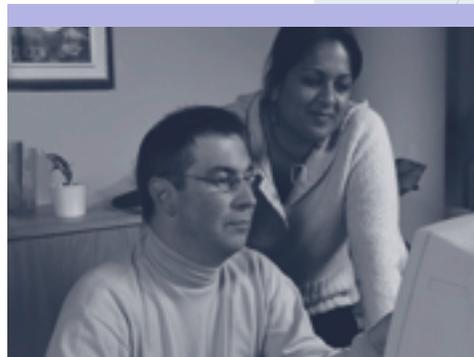
### **Assurer une approche stratégique de la gestion des personnes**

L'Agence continue d'appuyer les employés et d'améliorer le milieu de travail grâce à divers programmes, comme le Programme d'aide aux employés, le Programme d'équité en matière d'emploi, le Programme de gestion des différends et le Programme de reconnaissance. À l'heure actuelle, nombre des initiatives de changement des ressources humaines de l'Agence, qui ont pour but d'améliorer les services et les outils à l'intention des gestionnaires et d'obtenir un effectif compétent, sont totalement fonctionnelles.

Nous continuerons d'établir l'ordre de priorité et d'évaluer les initiatives qui restent afin de nous assurer que nos services des ressources humaines répondent à tous les besoins opérationnels à un coût abordable.

D'ici la fin de 2005-2006, le Projet de renouvellement de la prestation des services de rémunération, qui nécessite la collaboration de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, aura permis de mettre à jour les processus de paie à l'aide de la technologie libre-service.

Au fur et à mesure que nous mettrons en oeuvre notre stratégie interne de préqualification des ressources, nous gérerons notre effectif en ayant recours à ces processus rationalisés, qui se fondent sur les compétences d'emploi et les compétences des employés. Par ailleurs, l'Agence poursuivra l'élaboration du cadre des services d'apprentissage afin d'améliorer la planification, la prestation et l'évaluation de l'apprentissage, et de s'assurer que les besoins en matière de développement des compétences sont comblés selon les plans d'apprentissage des employés. Nous évaluerons et ajusterons nos plans relativement à la norme de classification de l'Agence, en respectant la nouvelle politique de réduction budgétaire du gouvernement et en tenant compte du transfert du programme des Douanes à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada.



Nous continuerons de mettre en oeuvre les composantes clés du Plan d'action de l'entreprise – Renouvellement du programme des langues officielles. Notre Comité national des champions des langues officielles a défini quatre questions prioritaires pour 2004-2005 : intrinsèques à l'Agence – politiques et directives, surveillance, capacité bilingue, et les programmes de sensibilisation. En 2004-2005, les professeurs de langues de la division des langues officielles participeront à un examen de la qualité du service des écoles privées. La division suivra de près le travail d'un comité de l'École de la fonction publique du Canada, qui effectuera un examen complet de la formation linguistique, comprenant les niveaux d'aptitudes linguistiques, pratiques d'autres organismes, modèles de financement, contrôles, bilinguisme réceptif, problèmes d'apprentissage, et les questions d'équité et de langues officielles.

De surcroît, notre engagement envers l'esprit et les principes de l'équité en matière d'emploi et de la diversité orientera nos stratégies, y compris une nouvelle analyse de l'effectif et une stratégie nationale d'amélioration de la situation des personnes handicapées.

### **Continuer à faire preuve de leadership dans les solutions informatiques**

Avec les programmes et les directions générales, nous mettons en oeuvre des initiatives clés à l'appui de la transformation des activités. Grâce aux pratiques et aux méthodes adoptées, nous maintiendrons une architecture saine pour la réutilisation, la sécurité de la technologie et la continuité des activités. Nous établirons l'ordre de priorité pour l'élaboration continue d'une infrastructure de la technologie de l'information qui est sécuritaire, fiable et récupérable dans le cadre de nos initiatives pluriannuelles de

continuité de la technologie de l'information. Enfin, notre programme de renouvellement de la technologie de l'information demeurera une priorité élevée, car ce sont nos employés qui rendent possibles le changement et l'innovation.

**Diagramme 6 : Résultats attendus et attentes en matière de rendement pour la Gestion et l'orientation organisationnelles**

<b>Résultat escompté</b> – Le rendement de nos secteurs d'activité et de nos opérations est maximisé grâce à nos services internes.	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Attentes et indicateurs en matière de rendement</b>
Saine orientation stratégique, gestion efficace des finances et de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve d'excellence dans la supervision et la prise de décisions pour la gestion financière et le leadership de la direction.</li> <li>• Assurer la saine gestion de la trésorerie et améliorer l'information financière et non financière en vue de la gestion améliorée du risque selon les principes de la fonction de contrôleur moderne.</li> <li>• Améliorer les contrôles et les systèmes de gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants à l'interne et à l'externe.</li> </ul>
Gestion améliorée des ressources humaines grâce à un effectif bien informé et compétent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de mettre en oeuvre la stratégie des ressources humaines (RH), qui comprend les initiatives de la Réforme et du renouvellement des RH et de la revue « Dresser le bilan et aller de l'avant ».</li> <li>• Dépasser les cibles des programmes des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi et de la diversité et mettre l'accent sur l'apprentissage.</li> <li>• Continuer d'offrir des activités des RH permanentes améliorées et terminer la mise en oeuvre des initiatives de la dotation axée sur les compétences et la rémunération.</li> </ul>
Excellence de la prestation des services internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter la capacité administrative et les économies afin d'atteindre les niveaux visés.</li> <li>• Continuer de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs à l'aide des solutions d'affaires et du commerce électronique qui conviennent.</li> <li>• Fournir un service et un soutien à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et travailler efficacement avec les partenaires et les clients externes.</li> <li>• Maintenir des normes élevées pour ce qui est de la disponibilité, de la fiabilité et des délais de réponse des systèmes informatiques.</li> <li>• Gérer le projet de la récupérabilité des centres de données.</li> <li>• Protéger la confidentialité des renseignements des clients et renforcer les principales politiques et pratiques en matière de sécurité.</li> <li>• Répondre aux demandes de renseignements dans les délais imposés par la loi.</li> <li>• Améliorer les normes de service pour le service axé sur le client.</li> </ul>

## Conclusion du commissaire

À titre de commissaire de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), j'ai été impressionné par la façon dont cette organisation a fait face aux changements qu'a rendu possibles le statut d'agence, afin de créer une administration des taxes et impôts et des prestations plus efficace et axée sur le client.

Le *Résumé du Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* représente un autre tournant dans l'histoire de l'Agence. L'ADRC, qui a reçu un nouveau mandat à titre d'Agence du revenu du Canada, mettra davantage l'accent sur l'administration des taxes et impôts et des prestations pour le compte du gouvernement fédéral et des provinces et territoires.

Nous avons établi quatre priorités pour cette période de planification. Les Canadiens ont clairement indiqué que le gouvernement doit faire preuve d'une **intégrité** irréprochable et mériter leur **confiance**, et l'ADRC joue un rôle particulièrement important dans l'assurance de la protection des renseignements personnels et le respect des citoyens dans le cadre de ses nombreuses interactions avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations. L'**intégrité fiscale** demeure à la base de notre mandat, et nous réaliserons des progrès à cet égard en rendant le régime fiscal du Canada plus équitable tout en nous occupant des principaux secteurs de risque au moyen d'une combinaison appropriée de services et de mesures d'exécution. Nous demeurerons à l'avant-garde du **service aux Canadiens** en continuant de moderniser les services que nous offrons et en travaillant avec le reste du gouvernement fédéral et d'autres paliers de gouvernement afin d'améliorer le service et de réduire le coût de l'administration des programmes. Enfin, la **durabilité des opérations** constitue la priorité habilitante de ce plan. Nous réaffecterons des ressources et réaliserons des économies et des gains de productivité supplémentaires afin d'appuyer des programmes fiscaux et de prestations de base solides, tout en continuant d'investir dans les innovations du service et de nouveaux projets avec nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux.



J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier nos anciens collègues des Douanes et des directions générales fonctionnelles qui ont quitté pour la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC); je leur suis reconnaissant du professionnalisme dont ils ont fait preuve au cours des dernières années.

J'ai entièrement confiance dans les capacités de nos employés, qui sauront relever à nouveau les défis du changement, sous la gouverne de notre Conseil de direction et de notre nouveau ministre. Je compte bien voir nos plans se concrétiser.

Le commissaire,  
Agence des douanes et du revenu du Canada

A handwritten signature in black ink that reads "Alan Nymark". The signature is written in a cursive, flowing style.

Alan Nymark

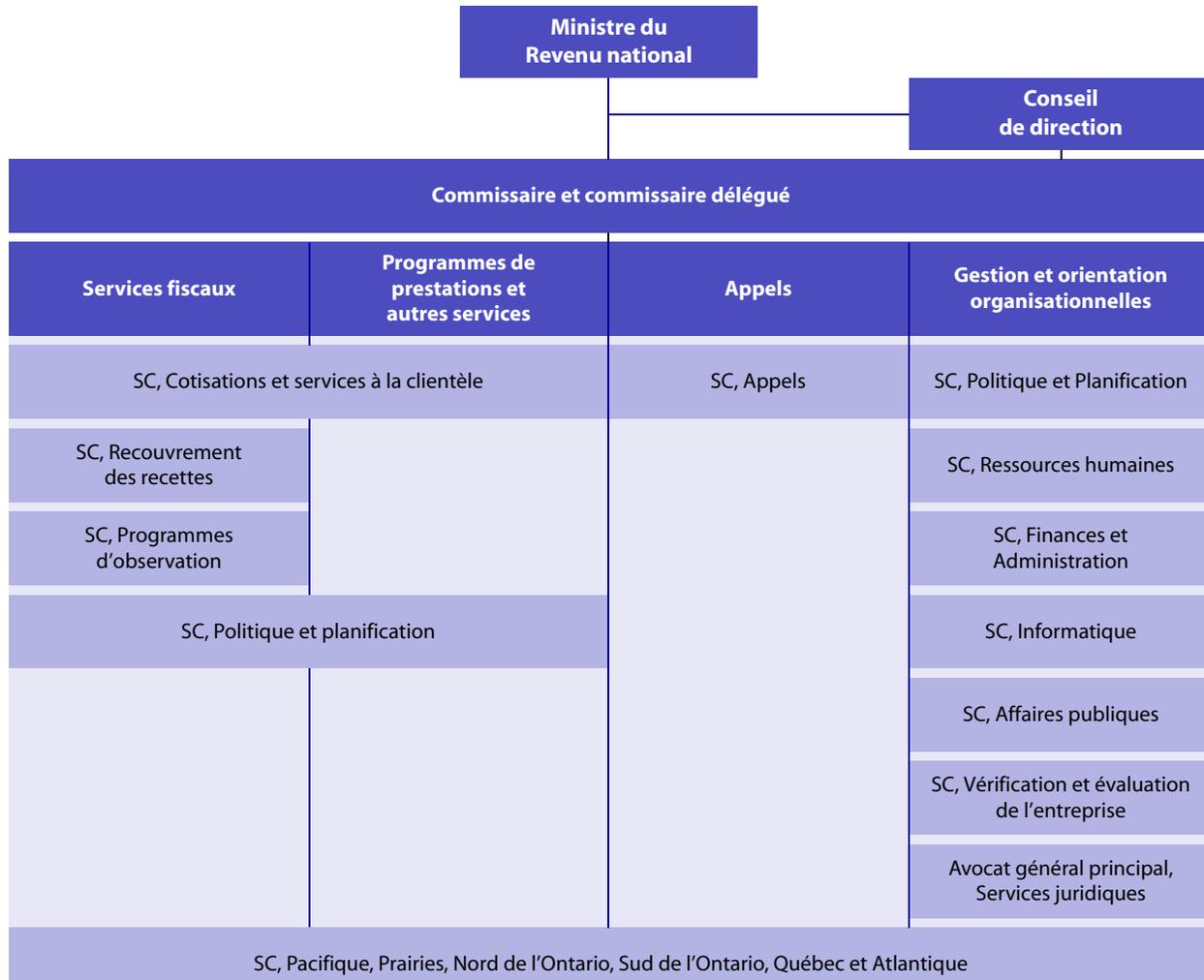


# Annexes





# Annexe A | Structure organisationnelle





## Annexe B | Conseil de direction

---

### **Michael L. Turcotte**

Président, Conseil de direction  
Administrateur de sociétés  
La Malbaie (Québec)

### **Camille Belliveau**

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

### **Esmail Bharwani**

Consultant principal en fiscalité et en affaires  
et stagiaire en droit à la société Fraser Milner  
Casgrain SARL  
Calgary (Alberta)

### **L. Bernice Buckle**

Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise  
(à la retraite)  
Corner Brook (Terre-Neuve/Labrador)

### **Raymond Desrochers**

Associé  
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants  
Winnipeg (Manitoba)

### **André Gingras**

André Gingras et Associés inc.  
Montréal (Québec)

### **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)

### **Howard A. Leeson**

Chef de département et professeur de sciences  
politiques  
Université de Régina  
Régina (Saskatchewan)

### **James L. MacPhee**

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

### **Stephen E. Rudin**

Directeur général  
Société Alzheimer du Canada  
Toronto (Ontario)

### **Brock A. Smith**

Consultant en relations publiques  
Toronto (Ontario)

### **Alan Nymark**

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



# Annexe C | Information financière détaillée

**Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence**

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Secteurs d'activité</b>				
Services des douanes (voir notes en bas de page)	576 948		607 955	606 369
Services fiscaux	2 058 821	2 127 841	2 117 655	2 116 129
Programmes de prestations et autres services	224 478	260 264	265 703	263 876
Appels	100 674	95 205	104 039	103 833
Gestion et orientation organisationnelles	842 247	891 573	916 622	917 389
<b>Budget principal des dépenses (brut)</b>	<b>3 803 168</b>	<b>3 374 883</b>	<b>4 011 974</b>	<b>4 007 596</b>
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	142 732	142 732	142 732
<b>Total du Budget principal des dépenses<sup>1</sup></b>	<b>3 662 279</b>	<b>3 232 151</b>	<b>3 869 242</b>	<b>3 864 864</b>
<b>Rajustements 2003-2004 seulement<sup>2</sup></b>				
Transferts d'autres ministères et à d'autres ministères	2 387			
Conventions collectives	39 382			
Réduction pour 1 G\$ en réaffectation	(22 000)			
Rajustements pour la vérification de l'origine / Enquêtes des douanes	3 068			
Impôt calculé sur le revenu (incl Nunavut & TNO)	26 650			
Sécurité maritime	5 300			
Contrôles de la criminalité	352			
Initiatives sur la frontière intelligente de la SPA	64 318			
Report de 2002-2003	141 066			
Rajustements - budget fédéral 2003	23 952			
Autres rajustements	273			
<b>Total MJANR 2004-2005</b>	<b>3 947 027</b>	<b>3 232 151</b>	<b>3 869 242</b>	<b>3 864 864</b>
Programme d'innovation pour les langues officielles	122			
Fonction de contrôleur moderne	530			
Projet de réforme de la classification	4 317			
Aéroport international Lester B. Pearson	11 698			
Rajustements – ASE	(2 576)			
Rajustements – Recettes disponibles	73			
Disposition des biens de la couronne	482			
Montants adjugés par la cour	1 459			
Régimes de prestations aux employés/maternité/indemnité	3 281			
Transfert à l'ASFC <sup>3</sup>	(911 300)	(169 046)	(783 152)	(811 012)
<b>Niveaux de référence révisés (AAP)</b>	<b>3 055 113</b>	<b>3 063 105</b>	<b>3 086 090</b>	<b>3 053 852</b>

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Autres rajustements</b>				
Conventions collectives	8 420	8 528	8 528	8 528
Conseil National Traverser les frontières	(25)	(25)		
Rajustements RPC (volume de travail)	4 083	4 365	4 365	4 365
Rajustements RPC (recettes à valoir sur le crédit)	(3 740)	(3 740)	(3 740)	(3 740)
Réduction supplémentaire pour 1 G\$ en réaffectation		(9 000)	(9 000)	(9 000)
Blanchiment d'argent <sup>4</sup>		2 034	2 034	2 034
Transfert du Secrétariat de la Société d'État		838	838	838
Recettes de ventes de biens immobiliers		5		
Règles fiscales des organismes de bienfaisance <sup>5</sup>		11 341	11 324	11 322
Report de 2003-2004		217 625		
Report de 2003-2004 – portion de l'ASFC		(106 373)		
<b>Dépenses prévues (voir Tableau 2)</b>	<b>3 063 851</b>	<b>3 188 703</b>	<b>3 100 439</b>	<b>3 068 199</b>
Moins : Recettes non disponibles <sup>6</sup>	1 796 646	1 796 539	1 796 539	1 796 539
Recettes disponibles en vertu de la <i>Loi sur l'ADRC</i>	22 897	19 089	19 260	19 345
Plus : Coût des services reçus sans frais	454 052	475 554	475 554	475 554
<b>Coût net du programme</b>	<b>1 698 360</b>	<b>1 848 629</b>	<b>1 760 194</b>	<b>1 727 869</b>
<b>Équivalents temps plein (niveaux de référence révisés – AAP)<sup>7</sup></b>	<b>39 388</b>	<b>37 761</b>	<b>38 338</b>	<b>38 198</b>
<b>Équivalents temps plein (dépenses prévues)<sup>7</sup></b>	<b>39 388</b>	<b>38 312</b>	<b>38 451</b>	<b>38 317</b>

<sup>1</sup> Pour l'exercice 2003-2004, comme dans le Budget principal des dépenses. L'exercice 2004-2005 exclut le Crédit 1 pour les dépenses de fonctionnement et le régime de prestations aux employés pour la direction générale des Douanes, les enquêtes spéciales et les appels pour les Douanes et le Laboratoire; les dépenses majeures d'immobilisations pour les projets des biens immobiliers (Crédit 5). Les exercices 2004-2005 et 2006-2007 incluent tout le programme des Douanes.

<sup>2</sup> L'impact continu (le cas échéant) de ces initiatives est déjà inclus dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005.

<sup>3</sup> L'exercice 2003-2004 représente une estimation des autorités de l'ASFC tel qu'il existait le 1er avril 2003. L'exercice 2004-2005 inclut la partie des soutiens administratifs de l'ASFC, une partie de la réserve incluant le Plan d'investissement et le Plan de gestion des biens immobiliers en plus d'un rajustement aux enquêtes et appels des Douanes, et une réduction de 12 110 G\$ de recettes disponibles. Les exercices 2005-2006 et 2006-2007 incluent tout l'argent transféré à l'ASFC pour ces exercices en plus de la réduction continue des recettes disponibles.

<sup>4</sup> Ce montant est divisé avec l'ASFC.

<sup>5</sup> Cet élément fait parti du budget fédéral de mars 2003 (un total de 12 M\$ incluant autres ministères courants); il n'est pas encore approuvé et l'information détaillée connexe est encore à l'étude.

<sup>6</sup> Les recettes non disponibles (fondées sur les données réelles 2002-2003) incluent les intérêts et les pénalités en plus des intérêts payés sur les remboursements de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés qui sont maintenant déclarés comme des recettes non fiscales.

<sup>7</sup> Les ETP ont été rajustés pour représenter le transfert à l'ASFC.

**Tableau 2 : Dépenses prévues de l'Agence par secteur d'activité**

Secteurs d'activité	2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	ETP	en milliers \$						
Services fiscaux	28 287	2 004 748	28 008	2 073 911	27 662	2 001 977	27 631	2 000 236
Programmes de prestations et autres services	1 046	245 497	1 543	259 884	1 524	265 323	1 496	263 496
Appels	1 188	86 747	1 235	91 796	1 256	90 342	1 255	90 284
Gestion et orientation organisationnelles	8 867	726 859	7 526	763 112	8 009	742 797	7 935	714 183
<b>Total</b>	<b>39 388</b>	<b>3 063 851</b>	<b>38 312</b>	<b>3 188 703</b>	<b>38 451</b>	<b>3 100 439</b>	<b>38 317</b>	<b>3 068 199</b>

**Tableau 3 : Partie II du Budget principal des dépenses**

Crédit (en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2003-2004	Budget principal des dépenses 2004-2005
<b>Agence des douanes et du revenu du Canada</b>		
<b>1</b> Dépenses de fonctionnement	2 843 083	2 449 124
<b>5</b> Contributions	137 208	143 726
(L) Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	67	70
(L) Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la <i>Loi sur l'ADRC</i>	34 076	31 199
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	477 496	449 032
(L) Versements d'allocations spéciales pour enfants	147 000	159 000
- Dépenses en capital	23 349	
<b>Total de l'Agence</b>	<b>3 662 279</b>	<b>3 232 151</b>

**Tableau 4 : Articles courants de dépenses**

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2003-2004 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Personnel</b>				
Traitements et salaires	2 128 360	2 143 375	2 044 571	2 041 982
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	357 814	436 937	439 601	439 018
<b>Total partiel</b>	<b>2 486 174</b>	<b>2 580 312</b>	<b>2 484 172</b>	<b>2 481 000</b>
<b>Produits et services</b>				
Transport et communications	127 544	131 143	131 107	122 675
Information	4 025	4 138	4 137	3 871
Services professionnels et spéciaux	122 148	125 595	125 561	117 486
Locations	7 241	7 445	7 443	6 965
Achat de services de réparation et d'entretien	70 271	72 253	72 233	67 588
Services publics, fournitures et approvisionnements	31 767	32 663	32 654	30 554
Autres subventions et paiements	5 905	6 072	6 070	5 680
Achat de machinerie et d'équipement	70 829	72 828	72 808	68 126
<b>Total partiel</b>	<b>439 730</b>	<b>452 137</b>	<b>452 013</b>	<b>422 945</b>
<b>Paiements de transfert</b>				
Subventions (paiements législatifs)	147 424	159 000	167 000	167 000
Contributions	137 270	143 726	143 726	143 726
<b>Total partiel</b>	<b>284 694</b>	<b>302 726</b>	<b>310 726</b>	<b>310 726</b>
<b>Dépenses budgétaires brutes</b>	<b>3 210 598</b>	<b>3 335 175</b>	<b>3 246 911</b>	<b>3 214 671</b>
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	146 747	146 472	146 472	146 472
<b>Dépenses budgétaires nettes</b>	<b>3 063 851</b>	<b>3 188 703</b>	<b>3 100 439</b>	<b>3 068 199</b>

<sup>1</sup> La répartition par sujet pour l'ADRC en 2003-2004 est évaluée selon les dépenses réelles moins les dépenses prévues par sujet dans le Budget principal des dépenses de l'exercice 2004-2005 de l'ASFC.

**Tableau 5 : Résumé des paiements de transfert**

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
<b>Subventions</b>				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)	147 424	159 000	167 000	167 000
Versements mensuels libres d'impôt faits aux organismes et aux parents nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui demeurent physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements de la prestation fiscale canadienne pour enfants. Les versements d'ASE sont régis par la <i>Loi sur les allocations spéciales pour enfants</i> qui stipule que ces versements doivent être puisés dans le Trésor public.				
<b>Contributions</b>				
Services fiscaux				
Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	137 029	143 726	143 726	143 726
Selon l'entente relative à la TPS, le Québec administre la TPS sur son territoire en vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclues conjointement par l'ADRC et le ministère du Revenu du Québec (MRQ).				
Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la TPS.				
Contributions versées à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs.	241			
<b>Total des contributions</b>	<b>137 270</b>	<b>143 726</b>	<b>143 726</b>	<b>143 726</b>
<b>Total des paiements de transfert</b>	<b>284 694</b>	<b>302 726</b>	<b>310 726</b>	<b>310 726</b>

**Tableau 6 : Sources des recettes disponibles et des recettes non fiscales non disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004 <sup>1</sup>	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
<b>En vertu de la Loi sur l'ADRC</b>				
Remboursements de dépenses d'années passées	1 433	852	852	852
Services de nature réglementaire	2 198	2 535	2 535	2 535
Services de nature non réglementaire	21 197	16 448	16 657	16 760
Ventes de biens et de produits d'information	80	80	80	80
Autres frais	43	40	40	40
<b>Total partiel</b>	<b>24 951</b>	<b>19 955</b>	<b>20 164</b>	<b>20 267</b>
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères	2 054	866	904	922
<b>Total – En vertu de la Loi sur l'ADRC</b>	<b>22 897</b>	<b>19 089</b>	<b>19 260</b>	<b>19 345</b>
<b>Recettes à valoir sur le crédit</b>				
Régime de pensions du Canada	68 814	68 539	68 539	68 539
Assurance-emploi	77 933	77 933	77 933	77 933
<b>Total – Recettes à valoir sur le crédit</b>	<b>146 747</b>	<b>146 472</b>	<b>146 472</b>	<b>146 472</b>
<b>Total des recettes disponibles</b>	<b>169 644</b>	<b>165 561</b>	<b>165 732</b>	<b>165 817</b>

<sup>1</sup> Recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC de 2003-2004 représentent les chiffres établis dans les Comptes publics (30 950 k\$) moins la portion affectée à l'ASFC qui représente : a) les recettes perçues par la direction générale des Douanes jusqu'au 12 décembre 2003 (7 117 k\$ + 1 064 k\$ pour autres ministères); et depuis, les recettes des Douanes ont été établies comme non disponibles et b) 936 k\$ en redevances liées à la technologie IONSCAN et perçues par le Service des Travaux scientifiques et de laboratoire.

**Tableau 7 : Recettes non fiscales non disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004 <sup>1</sup>	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Remboursements de dépenses d'années passées				
Redressements des sommes à payer des années passées	1 775	1 775	1 775	1 775
Ventes de produits et services				
Location et utilisation de biens publics	497	497	497	497
Services de nature réglementaire				
Divers	14	14	14	14
Services de nature non réglementaire <sup>2</sup>				
Administration des programmes provinciaux	70			
Services spéciaux	37			
Autres frais				
Recouvrement des prestations aux employés	25 921	25 921	25 921	25 921
Recettes différées	(81)	(81)	(81)	(81)
Divers	3 564	3 564	3 564	3 564
	30 022	29 915	29 915	29 915

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2003-2004 <sup>1</sup>	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Varié				
Intérêts et pénalités <sup>3</sup>				
Impôt sur le revenu des particuliers	1 594 806	1 594 806	1 594 806	1 594 806
Sociétés	734 632	734 632	734 632	734 632
TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	409 790	409 790	409 790	409 790
<b>Total partiel</b>	<b>2 739 228</b>	<b>2 739 228</b>	<b>2 739 228</b>	<b>2 739 228</b>
Intérêt payé sur les remboursements <sup>3</sup>				
Impôt sur le revenu des particuliers	(111 652)	(111 652)	(111 652)	(111 652)
Sociétés	(864 019)	(864 019)	(864 019)	(864 019)
TPS/TVH, droits d'importation, droits d'accise, droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	(28 179)	(28 179)	(28 179)	(28 179)
<b>Total partiel</b>	<b>(985 850)</b>	<b>(985 850)</b>	<b>(985 850)</b>	<b>(985 850)</b>
Divers				
Amendes imposées par le tribunal	8 593	8 593	8 593	8 593
Frais administratifs perçus pour les effets refusés	2 721	2 721	2 721	2 721
Intérêts gagnés sur les recettes non fiscales	17	17	17	17
Varié	(192)	(192)	(192)	(192)
Dons à la couronne	3	3	3	3
Autre	329	329	329	329
<b>Total partiel</b>	<b>11 471</b>	<b>11 471</b>	<b>11 471</b>	<b>11 471</b>
	1 764 849	1 764 849	1 764 849	1 764 849
<b>Total des recettes non disponibles – recettes non-fiscales</b>	<b>1 796 646</b>	<b>1 796 539</b>	<b>1 796 539</b>	<b>1 796 539</b>

<sup>1</sup> Prévision 2003-2004 représente les données réelles où elles sont disponibles et les données réelles de l'exercice 2002-2003 pour le reste.

<sup>2</sup> Ces éléments sont habituellement déclarés comme des recettes disponibles; elles sont indiquées comme non disponibles en vue de la décision du 12 décembre 2003 qui a déplacé la portion de recettes disponibles de la direction générale des Douanes aux recettes non disponibles. Les montants indiqués ici représentent la portion des recettes de l'ADRC.

<sup>3</sup> Intérêts et pénalités et intérêts payés sur les remboursements d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés non pas été signalés dans le RPP 2003-2004, puisqu'auparavant ils ont été identifiés comme recettes fiscales.

**Tableau 8 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses prévues	3 188 703
<b>Plus : Services reçus sans frais</b>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	230 264
Services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 518
Contributions de l'employeur aux coûts des avantages sociaux des employés et aux primes d'assurance fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor	171 470
Services juridiques fournis par le ministère de la Justice	66 678
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	3 762
Indemnités pour accident du travail fournies par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1 863
<b>Total des services reçus sans frais</b>	<b>475 554</b>
Moins : Recettes disponibles <sup>1</sup>	19 089
Moins : Recettes non disponibles	1 796 539
<b>Coût net du programme pour 2004-2005</b>	<b>1 848 629</b>

<sup>1</sup> Inclut seulement les recettes disponibles selon la *Loi sur l'ADRC*.

**Tableau 9 : Plan d'investissement de l'ADRC 2004-2005 à 2006-2007**

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
<b>NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN</b>							
<b>Service d'archivage et d'extraction des images de versements</b>	2 500	4 400				6 900	Ce projet vise le microfilmage d'une partie des quelque 42 millions de chèques et de pièces justificatives que l'ADRC enregistre à de nombreux emplacements.
<b>Prestation des services de rémunération (y compris le libre-service des employés et le libre-service des gestionnaires)</b>	5 900	7 600				13 500	Le libre-service des employés permettra aux employés d'accéder à leurs données personnelles dans le SAE, de les visualiser et de les tenir à jour. Le libre-service des gestionnaires permettra aux superviseurs d'accéder aux données financières et administratives ainsi qu'aux données sur les RH, et lancer des processus. Cela diminuera le temps consacré aux services administratifs dans le cadre des fonctions visées.
<b>Total – Nouveaux projets</b>	<b>8 400</b>	<b>12 000</b>				<b>20 400</b>	
<b>PROJETS EXISTANTS</b>							
<b>Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR</b>		31 500	38 521			70 021	Restructuration et amélioration du projet visant les autres prélèvements, restructuration de la TPS/TVH, numéro d'entreprise (NE), développement T2, restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et modernisation de la TED.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
<b>Registre du numéro d'entreprise (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)</b>	2 987					2 987	L'inscription intégrée au numéro d'entreprise est la prochaine étape de l'inscription intégrée aux programmes visant les entreprises, que l'ADRC est en train de mettre en oeuvre avec certaines provinces et divers ministères. La prochaine étape consiste à faire adopter le numéro d'entreprise (NE) à d'autres partenaires de l'inscription intégrée.
<b>Restructuration de la TPS/TVH (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)</b>	35 090		45			35 135	La restructuration de la TPS/TVH renforcera l'efficacité et réduira les coûts liés à l'observation. Cette initiative vise à améliorer le service à la clientèle et l'exécution des programmes, à permettre à l'ADRC d'établir de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires, et à entretenir les relations avec le ministère du Revenu du Québec et les provinces où la TVH est en vigueur.
<b>Développement T2 – Production des déclarations T2 par Internet (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)</b>	2 157					2 157	Ce projet permettra d'élargir les options de la production sur papier et de la transmission électronique des déclarations (TED). Les clients bénéficieront d'une méthode de production des déclarations pratique et sûre, tandis que l'ADRC bénéficiera d'une réduction des frais de traitement.
<b>Restructuration des déclarations de renseignements (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)</b>	2 217					2 217	Restructuration du système qui traite les déclarations produites sur support magnétique. Le nouveau système servira de plateforme pour la prestation des services électroniques relatifs aux déclarations de renseignements. Il utilisera du matériel et des logiciels documentés et adaptés aux technologies modernes.
<b>Projet visant les autres prélèvements (PVAP) (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)</b>	43 478		70			43 548	Améliorer les systèmes actuels de la taxe d'accise afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et de renforcer l'exécution des programmes.
<b>Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise (Direction générale des programmes d'observation)</b>	8 059	5 400	6 600	3 079	0	23 138	Fournir des outils intégrés pour la validation et l'exécution, afin de mieux gérer la charge de travail des Programmes d'observation et d'améliorer l'établissement de rapports de rendement.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
<b>Gouvernement en direct – Phase 3</b>	30 156		81			30 237	Les initiatives comprennent ce qui suit : NE commun, transmission par Internet des déclarations des sociétés, Service d'information interactif, Projet de validation du revenu, page d'accueil personnelle, SV/SRG/RPC, faisabilité de la paie, Programme des nouvelles cotisations (PNC) partagé, service de production des déclarations T4 par Internet.
<b>Amélioration du centre d'appel</b>	2 375	349	204			2 928	Améliorer le Centre d'appel pour les recouvrements de l'ADRC pour automatiser les procédures habituelles, afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et d'offrir aux clients l'option libre-service.
<b>Recouvrement intégré des recettes</b>	6 890	8 000	24 100			38 990	Automatiser les tâches liées au recouvrement des recettes, afin de réaliser de plus grandes économies en matière de fonctionnement grâce à une meilleure répartition des charges de travail et à une meilleure gestion des cas.
<b>Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1</b>	2 846					2 846	L'amélioration du système de rapprochement T1 permettra d'effectuer le rapprochement des T3, et la possibilité de renforcer le repérage et la correction d'erreurs en faveur du client ainsi que d'élargir les fonctions relatives à la validation des demandes et des crédits provinciaux.
<b>Examen du système d'équité</b>	1 540	1 200	200			2 940	Améliorer le système pour enregistrer et gérer les demandes des Canadiens relatives à l'annulation ou à la dispense discrétionnaire des intérêts et établir des rapports s'y rattachant.
<b>Enveloppe de l'infrastructure de la TI</b>		13 500	16 500			30 000	Besoins en matière d'infrastructure pour la disponibilité du service, la récupération aux centres de données, le commerce électronique, et autres.
<b>Infrastructure du commerce électronique</b>	15 437					15 437	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique afin d'améliorer les services électroniques actuels et de permettre la croissance future des initiatives de commerce électronique.
<b>Disponibilité du service</b>	23 283					23 283	Fournir un service 24 h sur 24 pour l'infrastructure informatique centrale.
<b>Récupération aux centres de données</b>	23 141	3 324	362			26 827	Élaborer et mettre en oeuvre des fonctions de récupération pour les systèmes essentiels de l'ADRC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St. Laurent (CDSL).

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
<b>Renseignements d'entreprise/Aide à la décision (RE/AD)</b>	5 240					5 240	Permettre le remplacement des systèmes d'information « cloisonnés » existants par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence; améliorer l'exécution des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
<b>Services de rémunération</b>	7 234	10 797	1 255			19 286	Nouveau système modernisé de services de rémunération qui réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
<b>Suivi de la gestion des ressources humaines</b>	2 501		42			2 543	Cette initiative consiste à examiner l'intégrité des données de gestion organisationnelle dans le module RH du SAE et à améliorer les modules RH et Finances du SAE.
<b>Régime de classification de l'Agence – Le remaniement de la gestion de l'organisation<sup>1</sup></b>	2 957	1 620	3 466			8 043	Continuer le travail nécessaire pour améliorer la fonctionnalité et l'intégrité des données du système modulaire de gestion de l'organisation et de la classification de l'Agence dans le SAE qui est aussi une dépendance à l'égard de projets en aval, p. ex. Système de gestion des ressources humaines (SGRH), Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération (PRPSR), libre-service des employés (LSE), libre-service des gestionnaires (LSG), la planification des frais de personnel (PFP), ressourcement, etc.
<b>Renouvellement des RH</b>	5 914		160			6 074	La mise en oeuvre d'une technologie de pointe pour appuyer le libre-service des employés et la gestion des ressources humaines.
<b>Réforme et renouvellement administratifs</b>	16 168	360	1 672			18 200	Cette initiative améliorera la prestation des services administratifs grâce au renforcement de notre cadre de gestion et à l'introduction de l'intégration administrative, de la flexibilité et des économies.
<b>Élaboration de la SIF – Phase 2</b>	18 748		541			19 289	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences en matière de comptabilité d'exercice, de contrôle, de rapprochement et d'établissement de rapports internes et externes de la Stratégie d'information financière du gouvernement.
<b>Comptabilité par activités</b>	930		40			970	Cette initiative avancera la gestion stratégique des coûts de l'Agence en augmentant la mise en oeuvre de la gestion par activités pour améliorer l'exactitude de l'information sur les coûts et soutenir l'intégration d'information financière et non financière.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Mesure du rendement (auparavant fiche d'évaluation équilibrée)	15 777	2 070	710			18 557	Mettre en oeuvre un cadre de mesure du rendement de l'Agence pour satisfaire aux exigences en matière de rapports et permettre à l'Agence de devenir une entité qui fonctionne de manière plus stratégique et qui est en mesure de s'adapter rapidement aux besoins évolutifs et aux répercussions sur l'environnement.
<b>Total – Projets existants</b>	<b>275 125</b>	<b>78 120</b>	<b>94 569</b>	<b>3 079</b>		<b>450 893</b>	
<b>PROJETS ACHEVÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN</b>							
Cartes de débit [Bureaux des services fiscaux (BSF)](fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	1 310					1 310	Élaborer, pour les cartes de débit, une application qui permettra le paiement des taxes et des impôts aux comptoirs des bureaux des services fiscaux et des centres fiscaux.
Modernisation de la TED (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	5 002					5 002	La modernisation de la TED (aussi appelée « TED en direct ») permettra aux agents de traiter des déclarations T1, l'extraction d'accusés de réception et la visualisation des résultats du Système électronique de notification de débits (SEND) par Internet.
Automatisation des déclarations T3	2 095					2 095	Élaborer un système automatisé qui permettra la transmission des déclarations T3 par voie électronique, afin de réduire les frais de traitement et d'accroître l'efficacité.
Gouvernement en direct – Phase 1	18 382					18 382	Initiatives de Gouvernement en direct, notamment IMPÔTNET T4, IMPÔTEL pour la paie, partenaires de l'inscription, IMPÔTNET TPS/TVH, options de libre-service, accès aux comptes, changement d'adresse et autres changements de renseignements personnels par Internet.
Stabilisation du Système administratif d'entreprise (SAE)	20 800					20 800	Améliorer le SAE, notamment éliminer les recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en oeuvre les LCP ( <i>Legal change patch</i> ) actuels, régler les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses prévues à ce jour	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Mise à jour du Système administratif d'entreprise	5 150					5 150	Mettre à jour le produit SAP à la version 4,6 pour activer les processus désignés comme étant les objectifs clés de la Réforme et du renouvellement administratifs.
<b>Total – Projets achevés</b>	<b>52 739</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>52 739</b>	
<b>Total – Fonds engagés</b>	<b>336 264</b>	<b>90 120</b>	<b>94 569</b>	<b>3 079</b>	<b>0</b>	<b>524 032</b>	
<b>Fonds non affectés</b>	<b>16 400</b>	<b>1 500</b>	<b>8 700</b>	<b>73 200</b>	<b>0</b>	<b>99 800</b>	
<b>Fonds d'investissement total</b>	<b>352 664</b>	<b>91 620</b>	<b>103 269</b>	<b>76 279</b>	<b>0</b>	<b>623 832</b>	

<sup>1</sup> Montant approuvé à l'origine. Sera révisé.

**Tableau 10 : Plan de gestion des biens – Résumé pluriannuel**

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2003-2004	Projetées 2004-2005	Projetées 2005-2006	Projetées 2006-2007
<b>ADRC</b>				
Véhicules	180	382	382	382
Laboratoire	675	197	197	197
Réserve CERP	677	950	950	950
<b>Total – Véhicules et laboratoire et autres postes de financement du remplacement des actifs</b>	<b>1 532</b>	<b>1 528</b>	<b>1 528</b>	<b>1 528</b>
Core/Acceuil	81 288	72 677	79 183	86 649
Utilisateur final	19 090	35 231	34 774	37 400
<b>Total – Véhicules et matériel</b>	<b>101 910</b>	<b>109 436</b>	<b>115 486</b>	<b>125 578</b>
Biens immobiliers : F & E <sup>1</sup>	27 483	17 760	15 325	14 775
<b>Total</b>	<b>129 393</b>	<b>127 196</b>	<b>130 811</b>	<b>140 353</b>
<b>ASFC</b>				
Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349	23 349
Véhicules	720	1 526	1 526	1 526
Contrebande	1 720	1 710	1 710	1 710
Laboratoire		459	459	459
SASP	1 081	1 581	1 573	1 573
Core/Acceuil	16 649	14 886	16 218	17 747
Utilisateur final	3 910	7 216	7 122	7 600
Réserve CERP		250	250	250
<b>Total – Véhicules et matériel</b>	<b>45 901</b>	<b>50 977</b>	<b>52 207</b>	<b>54 274</b>
Biens immobiliers : F & E		9 800	9 800	9 800
<b>Total</b>	<b>45 901</b>	<b>60 777</b>	<b>62 007</b>	<b>64 074</b>
<b>ADRC et ASFC unies</b>				
Biens immobiliers : F & E	27 483	25 927	25 927	25 927
Biens immobiliers : Capital	21 821	23 349	23 349	23 349
Véhicules	900	1 908	1 908	1 908
Contrebande	1 720	1 710	1 710	1 710
Laboratoire	675	655	655	655
SASP	1 081	1 581	1 573	1 573
Core/Acceuil	97 937	87 563	95 401	104 396
Utilisateur final	23 000	42 447	41 896	45 060
Réserve CERP	677	1 200	1 200	1 200
<b>Total</b>	<b>175 294</b>	<b>186 340</b>	<b>193 619</b>	<b>205 778</b>

<sup>1</sup> Le transfert de la Direction générale des douanes à l'ASFC aura une incidence sur le budget, mais nous ne savons pas encore dans quelle mesure.  
**À noter :** le financement proviendra du transfert de crédits d'Infrastructure Canada (St-Stephen, NB). Construire un pont n'est pas inclus dans les grands projets 2,5 M\$ en 04-05, 8 M\$ en 05-06 et 4,5M\$ en 06-07.

**Tableau 11 : Budget pour la gestion du portefeuille immobilier**

<b>Budget de la gestion du portefeuille planifié – Affectations prévues (en milliers de dollars)</b>					
	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
Budget de fonctionnement et d'entretien					
Initiatives nationales relatives aux biens immobiliers	3 640	3 749	3 287	3 380	3 477
Petits projets de services aux locataires	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500
Grands projets de services aux locataires	7 160	6 076	5 988	5 895	5 798
Initiatives du programme des biens immobiliers	1 460	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer
<b>Total</b>	<b>17 760</b>	<b>15 325</b>	<b>14 775</b>	<b>14 775</b>	<b>14 775</b>



## Annexe D | Initiatives horizontales

---

Le nombre d'initiatives qui exigent un travail de coordination et de collaboration de plusieurs organisations partenaires du gouvernement fédéral augmente continuellement. De nombreux ministères et organismes collaborent à la prestation des politiques, des programmes et des services aux Canadiens. Ces initiatives sont essentielles au succès de notre fonction publique dans la nouvelle économie axée sur le savoir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor énumère les principales initiatives dans son site Web à : [www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_f.asp)

