Rapport sur le rendement de l'ADRC
Rapport annuel au Parlement 2000–2001

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

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

Canada

Rendons compte, le premier Rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) présenté au Parlement, porte sur deux thèmes : les réalisations de l'ADRC à la suite de sa transformation en agence, ainsi que la capacité de son effectif à réaliser la promesse du statut d'agence. Dans ces deux thèmes, le même fil conducteur ressort : le travail d'équipe est la clé de nos réussites jusqu'à présent, et il est également essentiel pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'entreprise.

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

Message du *ministre*

Toute organisation moderne et axée sur le service qui souhaite exercer ses activités et s'adapter au changement doit être en mesure de rendre des comptes. Dans le cas de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), nous rendons des comptes aux Canadiennes et aux Canadiens par l'intermédiaire du Parlement. Notre mission est claire : nous devons veiller au respect des lois et des règlements en matière de fiscalité, de commerce et d'administration des frontières, et contribuer ainsi au bien-être socio-économique de la population canadienne. Nous devons donc prouver clairement à celle-ci que notre façon d'agir correspond au but de notre mission.

Depuis notre passage au statut d'agence, à la fin de 1999, notre mission n'a pas changé, mais nous avons une plus grande latitude pour nous en acquitter de façon novatrice. En contrepartie, notre responsabilité de rendre compte au public canadien de nos résultats a été renforcée. Le document *Rendons compte* marque une étape importante dans l'évolution de l'ADRC. Notre organisation n'avait jamais entrepris une évaluation aussi exhaustive de l'efficacité de ses opérations avec autant de transparence.

Je suis fier de déposer au Parlement le premier rapport annuel de l'ADRC, qui fait état de ce que nous avons accompli au cours de notre première année comme agence. Par exemple, nous avons perçu 296 milliards de dollars en recettes fiscales fédérales et provinciales et versé 9,8 milliards de dollars à 3 millions de familles et à 8,6 millions de particuliers ayant droit à la prestation fiscale canadienne pour enfants ou au crédit pour la TPS/TVH. Nous avons aidé à protéger les agriculteurs canadiens et leurs troupeaux contre la menace de la fièvre aphteuse en renforçant la protection à la frontière. Nous avons établi de nouvelles relations de travail avec nos homologues provinciaux et territoriaux. Nous avons aussi établi et amélioré des relations de travail avec les petites et grandes entreprises canadiennes. Nous avons collaboré étroitement avec nos partenaires du gouvernement du Canada et contribué au projet Gouvernement en direct en mettant en place de nouveaux services électroniques comme IMPÔTNET. Comme 2001 est l'Année internationale des volontaires, j'aimerais souligner particulièrement la contribution importante d'un grand nombre de bénévoles à l'ADRC qui ont aidé d'autres Canadiennes et Canadiens à remplir leur déclaration de revenus ou leur demande de prestations.

Compte tenu de notre statut d'agence unique et de la souplesse qu'il nous confère, cette transparence accrue, qui sous-tend un rapport franc et détaillé de notre rendement, revêt une importance particulière. Nous nous attendons en effet à ce que les Canadiens, tant les particuliers que les entreprises, fassent preuve d'honnêteté et de bonne volonté lorsqu'ils produisent une déclaration de revenus, importent des biens ou demandent des crédits selon nos lois et règlements. Pour notre part, nous devons assurer à ces mêmes Canadiens — comme ils sont en droit de s'y attendre — que nous en ferons tout autant.

Le ministre du Revenu national,

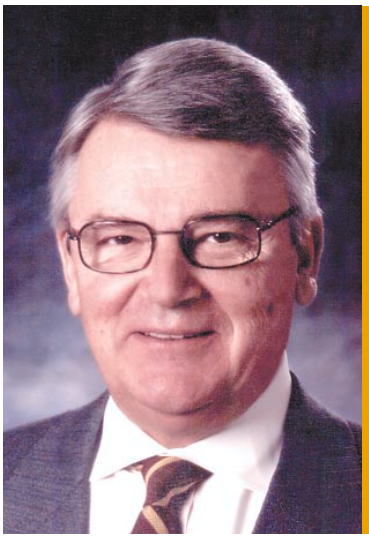
L'honorable Martin Cauchon

Mot du *président*

Le présent document est un rapport détaillé de la première année de fonctionnement de l'ADRC en tant qu'agence. Ce nouveau statut donne à l'ADRC les moyens d'améliorer son efficacité en visant un juste équilibre entre les principes du secteur public et les pratiques du secteur privé. Ce document se veut l'équivalent d'un rapport annuel à l'intention des actionnaires. Dans notre cas, chaque Canadien est actionnaire, et notre contribution au bien-être socio-économique des Canadiens est l'objectif principal de notre entreprise.

La plupart des activités de l'ADRC — les lois que nous appliquons et les programmes que nous offrons — comportent des transactions obligatoires dont nous sommes responsables. Les sociétés et les particuliers auprès desquels nous percevons l'impôt et les taxes, ainsi que les visiteurs qui souhaitent traverser nos frontières, doivent respecter les règles. Nous devons donc nous assurer, dans notre façon d'accomplir nos activités, de maintenir la confiance et la bonne volonté des gens.

Pour y arriver, nous devons démontrer la compétence de l'ADRC et prendre publiquement des mesures visant à améliorer constamment notre performance. Pour ce faire, nous devons périodiquement évaluer notre rendement et partager les résultats avec nos employés — les personnes sur lesquelles nous comptons pour offrir un service de qualité — et avec les Canadiens — les personnes auxquelles nous devons rendre des comptes et dont la confiance et la bonne volonté sont essentielles à la réalisation de notre mandat.



Le Rapport annuel présente les résultats de cette évaluation. Il indique clairement les domaines dans lesquels nous avons répondu aux attentes ainsi que ceux que nous devons améliorer. Il présente également les secteurs prioritaires à améliorer, en fonction des quatre objectifs énoncés dans le programme de changement du Plan d'entreprise : transformer nos activités essentielles, encourager la réforme et le renouvellement des ressources humaines, mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs et intégrer une gestion transparente axée sur les résultats.

Je suis convaincu que les renseignements contenus dans le rapport aideront les Canadiens à en apprendre davantage sur les forces de notre organisation, sur les défis que nous devons relever et sur notre besoin d'innover et de moderniser constamment nos opérations. J'espère également que le rapport aidera les gestionnaires et le personnel à diriger leurs efforts et à répartir les ressources selon les priorités, afin de prendre de meilleures décisions et d'obtenir de meilleurs résultats.

Le président du conseil de direction,

Michael L. Turcotte

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

Le Rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour l'exercice se terminant le 31 mars 2001 a été préparé sous la supervision du ministre du Revenu national et du commissaire, avec l'appui du conseil de direction de l'ADRC. La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* stipule qu'un rapport annuel doit être déposé devant le Parlement. Ce rapport doit comprendre des renseignements sur le rendement de l'ADRC lié aux objectifs fixés dans le Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003. Il doit également présenter l'évaluation, faite par la vérificatrice générale du Canada, de l'équité et de la fiabilité de cette information. Ce n'est pas le rôle de la vérificatrice générale du Canada d'évaluer le rendement effectif de l'ADRC ni de le commenter.

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

Afin de garantir un degré d'assurance accru, la Vérification interne effectue des examens indépendants de différents aspects des renseignements liés au rendement de l'ADRC. En outre, les comités de vérification et de régie d'entreprise du conseil de direction (qui supervisent les responsabilités de la direction qui est chargée de maintenir des systèmes liés à la préparation de rapports sur le rendement, de rapports financiers et de rapports de contrôle interne adéquats) se réunissent périodiquement avec des vérificateurs internes et externes. Ces comités recommandent que le ministre approuve par la suite le Rapport annuel présenté au conseil de direction.

Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* et le volume qui l'accompagne, *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, renferment des renseignements sur le rendement de l'ADRC. Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* comprend également l'évaluation effectuée par la vérificatrice générale du Canada (voir page 1-63). Les renseignements financiers présentés dans ce volume et son annexe sont conformes aux états financiers vérifiés de l'ADRC qui sont présentés dans le dernier volume du Rapport annuel.

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

Stephen Rigby

Au sujet de *Rendons compte*

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

Résultats escomptés de l'ADRC

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

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

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

Pour évaluer notre rendement par rapport à ces résultats, nous avons établi 33 résultats attendus qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques fixés dans le Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003.

Évaluation de notre rendement

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

Pour évaluer le rendement de l'ADRC en 2000-2001, nous avons employé toute une gamme d'indicateurs, y compris les résultats d'enquêtes, des échantillons statistiques et les données sur le volume des activités de l'entreprise. Dans certains cas, nous nous sommes fondés sur des estimations pour avoir une idée approximative, mais utile, d'une tendance liée au rendement. Dans d'autres cas, il n'y a pas encore d'indicateurs de rendement bien établis, ou encore les données justificatives ne sont pas suffisamment précises pour nous permettre de tirer des conclusions définitives.

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

Table des *matières*

Rapport sur le rendement de l'ADRC
Rapport annuel au Parlement 2000–2001

Résumé 1-13
Introduction 1-15
Présentation de l'ADRC 1-16
Notre rendement global 1-16
Faits saillants sur le rendement 1-17
Accroître notre rendement 1-19

Rapport sur le rendement de l'ADRC 1-21
Notre mission 1-23
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements 1-25
Innover pour l'avenir 1-28
Rendement par secteur d'activité 1-30

Le chemin à prendre 1-55
Principaux défis 1-58
Notre plan d'amélioration du rendement 1-60

Évaluation, par la vérificatrice générale, des renseignements sur le rendement 1-65

Conclusion du commissaire 1-71

Appendices
Appendice A : Rapport de rendement de l'ADRC 1-80
Appendice B : Rendement global par rapport aux normes de service 1-86
Appendice C : Glossaire 1-90

Résumé

Résumé

Introduction

Rendons compte, le premier rapport annuel de l'Agence des douanes et du revenu du Canada présenté au Parlement, relate la façon dont nous avons effectué notre travail au cours de la première année complète d'existence de l'Agence. Le rapport se concentre sur la façon dont nous réalisons nos activités quotidiennes et nous réussissons à respecter les attentes à la suite de notre transformation en agence.

Grâce à notre statut d'agence, nous disposons de l'expertise et des directives d'un conseil de direction expérimenté et avisé ainsi que d'une souplesse accrue pour trouver des façons opportunes et novatrices d'accroître notre rendement. Nous avons également l'intention de continuer à consulter nos clients et les parties intéressées afin de vérifier si le service que nous offrons répond à leurs attentes et à leurs besoins.

Rendons compte relate la façon dont nous avons effectué notre travail au cours de la première année complète d'existence de l'Agence.

Le Rapport annuel établit une assise solide pour préparer l'examen quinquennal qui est prévu dans la loi qui nous régit. Il représente le premier chapitre important de l'histoire de notre rendement, qui se poursuivra au cours des années à venir. Le rapport est également l'occasion idéale de faire part des leçons que nous avons tirées à d'autres ministères et organismes du gouvernement.

La transformation d'un ministère en agence n'est guère facile. Il s'agit d'une entreprise de taille qui nous amène à introduire un grand nombre de changements considérables touchant notre organisation et nos employés, tout en assurant un service de qualité avec des ressources limitées. Nous avons appris que nous ne parviendrons pas toujours à atteindre nos espérances et qu'il y aura toujours des secteurs à améliorer. Nous apprenons également à établir un juste milieu entre deux nécessités : se concentrer sur les activités de base de l'entreprise et innover. En allant de l'avant, nous continuerons à fixer des buts ambitieux, comportant des objectifs clairs, qui nous amèneront à devenir une organisation préoccupée par l'excellence.

Présentation de l'ADRC

Le 1er novembre 1999, Revenu Canada est officiellement devenu l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Une fois le ministère transformé en agence, notre principale mission, soit promouvoir l'observation des lois et des règlements au Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières et contribuer au bien-être économique et social des Canadiens, n'a pas changé. Cependant, nous avons effectivement obtenu une nouvelle marge de manœuvre pour devenir plus innovateurs et améliorer notre service, notamment de meilleures possibilités pour former d'autres partenariats et saisir de nouvelles occasions d'affaires avec les provinces et les territoires. La création de l'Agence nous a également donné l'occasion de nous pencher sur des secteurs où nous pouvions et devions nous améliorer.

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

Nous sommes une entreprise diversifiée et complexe, dont le budget est de plus de trois milliards de dollars et qui emploie plus du quart de toute la fonction publique. En 2000-2001, nous avons recueilli environ 300 milliards de dollars de recettes fiscales, ou environ 1,2 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable. En outre, ces recettes incluaient plus de 37 milliards de dollars gérés au nom des provinces et des territoires. À nos frontières, nous avons accueilli plus de 111 millions de voyageurs et traité 10,6 millions de mainlevées commerciales dans 492 bureaux de douane. Nous avons soutenu les intérêts de milliers d'entreprises canadiennes à l'échelle internationale et effectué le paiement de crédits et de prestations dont le montant a atteint plus de 10 milliards de dollars, à plus de 10 millions de Canadiens au cours de l'exercice. En 2000-2001, nous avons traité 23,3 millions de déclarations de revenus de particuliers et de fiducies, de même que 1,3 million de déclarations de revenus de sociétés. Nous avons servi plus de 2 millions d'entreprises qui versent régulièrement la TPS et la TVH. Nous avons également poursuivi un programme de changement dynamique qui consiste notamment à exécuter la Stratégie en sept points pour l'équité et à faire preuve de leadership en matière de cybergouvernement au Canada.

Au cours de notre premier exercice complet de fonctionnement en tant qu'agence, nous nous sommes évertués à offrir le meilleur service possible en adoptant des mesures d'exécution responsables tenant compte des contraintes de nos niveaux de financement et d'autres défis liés à l'exploitation.

Notre rendement global

En fin de compte, nous sommes d'avis que nous avons répondu aux attentes élevées établies dans le Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003 à l'appui de notre mission. En même temps, nous sommes conscients qu'il existe des secteurs à améliorer.

Le Plan d'entreprise nous permettra d'atteindre les deux résultats stratégiques pour notre entreprise.

- Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, ce qui représente notre principale activité quotidienne.
- L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie, qui offre notamment un programme de changement triennal destiné à améliorer notre exploitation et les services décrits dans le Plan d'entreprise.

Résumé

Voici un tableau qui présente l'évaluation de notre rendement par rapport à ces deux résultats.

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

Résultat stratégique :	**Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.**	**Résultat stratégique :**	**L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.**
Rendement de l'ADRC pour 2000-2001 :	✓ **Dans l'ensemble, les niveaux d'observation sont élevés.**	**Rendement de l'ADRC pour 2000-2001 :**	✓ **Au cours de son premier exercice complet, l'ADRC a établi une assise solide pour assurer des services axés sur la clientèle.**

Notre évaluation des quatre principaux indicateurs de l'observation suggère que nous avons atteint notre premier objectif stratégique : l'immense majorité des Canadiens et des entreprises observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Pour ce qui est du deuxième objectif stratégique, nous avons établi une assise solide et démontré que nous avions réalisé des progrès considérables au cours du premier exercice de notre programme de prestation de services axés sur la clientèle. Cependant, nous devons encore apporter des améliorations à cet égard.

Pour en savoir davantage sur le rendement de l'ADRC par rapport à ces deux objectifs stratégiques, consultez le tableau 4 à la page 1-27 et le tableau 5 à la page 1-29.

Faits saillants sur le rendement

La section qui suit présente les faits saillants sur le rendement dans nos secteurs d'activité. Dans plusieurs secteurs, nous sommes parvenus à obtenir d'excellents résultats ou des succès remarquables. Dans d'autres, nous avons défini les secteurs qui exigent des améliorations et nous nous en occupons. Dans la plupart des cas, nous avons mis en place ou sommes en voie de concevoir des projets destinés à remédier à la situation. Les faits saillants s'articulent autour de nos deux grands thèmes : gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements (page 1-25) et innover pour l'avenir (page 1-28). Ces thèmes s'harmonisent directement avec nos deux résultats stratégiques.

On trouvera un résumé complet de notre rendement dans tous les secteurs d'activité à l'appendice A, intitulé «Rapport de rendement de l'ADRC» (page 1-80). Il s'agit d'un résumé de notre rendement par rapport aux sept résultats intermédiaires pour nos secteurs d'activité.

En outre, le volume d'accompagnement, *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, rend compte en détail de notre rendement pour toutes nos opérations; l'ouvrage comprend un chapitre distinct sur le rendement de chaque secteur d'activité. Les numéros de page correspondants sont indiqués dans la section qui suit.

Faits saillants sur le rendement – Succès remarquables	Pages
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	
✓ Nous avons fait preuve d'une grande réceptivité en mettant en œuvre des **changements fondamentaux dans les lois et les règlements touchant l'impôt sur le revenu des Canadiens.** Ces changements, les plus importants en 25 ans, découlaient du budget fédéral et de l'énoncé écomomique et prévoyaient notamment la mise en oeuvre de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) pour cinq provinces.	Annexe 2-22
✓ **Quatre-vingt-dix-huit pour cent des 22,8 millions de déclarations de revenus des particuliers ont été traitées de façon efficace et à temps**. Pour l'exercice courant et les deux derniers exercices, nous avons dépassé notre norme de service.	Annexe 2-32
✓ **Nous estimons que plus de 99 % des 34 millions de paiements de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et des 33 millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH ont été faits à temps.**	Annexe 2-76
✓ **Nous avons appuyé avec succès le Sommet des Amériques à Québec** en assurant la planification, la coordination et la prestation de services douaniers.	Annexe 2-101
✓ **Nous avons réussi à protéger la frontière contre l'introduction de la fièvre aphteuse** en resserrant en temps voulu les contrôles de gestion à la frontière, en collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux.	Annexe 2-101
✓ **Nous sommes parvenus à obtenir le financement supplémentaire** requis pour améliorer le traitement de la charge de travail et préserver l'intégrité de la réalisation de nos programmes.	Annexe 2-150
Innover pour l'avenir	
✓ Nous avons réalisé des progrès pour offrir aux Canadiens **des services intégrés, harmonisés et axés sur la clientèle** :	
– une première **étude de référence** a permis d'établir qu'au moins 61 % des Canadiens sont d'avis que l'ADRC fait du bon travail, dont 9 % croient qu'elle fait du très bon travail;	Annexe 2-165
– **nous sommes un chef de file en matière de cybergouvernement, reconnu à l'échelle internationale,** offrant de plus en plus de services clés par Internet, comme IMPÔTNET;	Annexe 2-31
– nous modernisons nos services douaniers grâce au **lancement du Plan d'action des douanes** et au dépôt de la législation devant le Sénat en mars 2001.	Annexe 2-91
✓ **Nous réformons notre système de gestion des ressources humaines** pour appuyer la prestation améliorée de services, dans le cadre de notre programme triennal de changement. Parmi les faits saillants de la première année : dotation plus rapide et plus souple; création d'un cadre de gestion supérieure élargi; lancement d'un programme d'apprentissage amélioré; et mise en œuvre d'un nouveau mode de gestion des différends fondé sur les intérêts.	Annexe 2-142
✓ **Nous intégrons les priorités de nos clients à la gestion de l'ADRC**, grâce à la mise en place du nouveau conseil de direction de l'ADRC et à son engagement réussi.	Annexe 2-138
✓ **Nous renforçons nos partenariats avec les provinces et les territoires,** grâce à la signature d'autres cadres de gestion de services, appuyés par une procédure officielle de préparation de rapports annuels.	Annexe 2-80

Résumé

Faits saillants sur le rendement – Principaux secteurs à améliorer	Pages
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	
• **Il y a eu des retards considérables dans le traitement des déclarations de revenus des sociétés** à cause des travaux exigés par l'entrée en service d'un nouveau système.	Annexe 2-32
• **Il faut encore augmenter la qualité du service** offert dans certains secteurs clés, comme l'accessibilité des lignes téléphoniques pendant les périodes de pointe pour les déclarants et les bénéficiaires de prestations, malgré les progrès réalisés chaque année.	Annexe 2-24 & 2-72
• En dépit de certaines améliorations, **les différends sont trop longs à régler**, et la supervision de la qualité et de l'uniformité des décisions concernant les dispositions en matière d'équité et les cas simples devrait être plus rigoureuse.	Annexe 2-118
• **Certains systèmes d'évaluation du rendement sont inadéquats** (notamment pour les services douaniers) : on manque d'objectifs de rendement clairement définis pour bon nombre de nos opérations, et environ la moitié de nos objectifs sont de nature qualitative et ne sont pas suffisamment axés sur les résultats.	1-61
• **Notre niveau de service est bien en dessous des normes de service au public de l'ADRC pour environ un tiers des 31 normes** pour lesquelles nous avons des données sur le rendement. De plus, nous devons étendre la portée des normes actuelles régissant la rapidité d'exécution et concevoir de nouvelles normes sur la précision, l'équité et l'accessibilité, et nous devons appuyer ces normes avec des outils de mesure du rendement judicieux et opportuns.	1-86
• **Le manque de fonds pour les vérifications et les examens** a contribué à réduire considérablement les taux de vérification en les ramenant à des niveaux qui suscitent des inquiétudes quant à notre capacité de maintenir l'intégrité de ces activités.	Annexe 2-49
• **Les progrès pour ramener les comptes débiteurs en souffrance au niveau visé sont lents**.	Annexe 2-33
• **Les vieux systèmes d'établissement des coûts** nous empêchent d'évaluer précisément le coût de nos opérations dans les secteurs d'activité ainsi que les gains au chapitre de la productivité.	Annexe 2-151
Innover pour l'avenir	
• La composante liée à la gestion des ressources humaines des nouveaux Systèmes administratifs d'entreprise (SAE), qui intègre les tâches liées aux ressources humaines et à la budgétisation de même que les tâches financières, continue de poser des **problèmes liés à la qualité des données**.	Annexe 2-142

Accroître notre rendement

Nous nous penchons sur les secteurs où il faut apporter des améliorations grâce à différentes stratégies et initiatives, notamment le Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004 et le Plan d'amélioration du rendement présenté dans la section intitulée « Le chemin à prendre » à la page 1-57. Dans certains cas, nous avons déjà mis en place des mesures correctives. Dans d'autres secteurs, il faudra encore plusieurs années. Cependant, en vue de continuer à augmenter son rendement, l'ADRC équilibre ses efforts entre la nécessité d'apporter les changements prévus et l'exigence primordiale de préserver l'intégrité des systèmes qui nous permettent d'exécuter actuellement nos programmes.

Rapport sur le *rendement de l'ADRC*

Notre mission

L'ADRC tient à offrir un service amélioré aux Canadiens. Le statut d'agence n'a pas modifié notre principale mission, qui consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Ce changement est plutôt, pour notre organisation, l'occasion idéale de faire preuve de plus d'innovation. Nous avons maintenant la possibilité de former de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires et de nous occuper des secteurs où nous nous sommes rendu compte qu'il fallait augmenter notre rendement. Notre défi consiste à utiliser une nouvelle marge de manœuvre dans différents secteurs (notamment les ressources humaines et les relations de travail, les biens immobiliers, l'approvisionnement, la gestion des biens, de même que la régie d'entreprise et la supervision stratégique) pour aligner davantage notre organisation sur les besoins et les attentes des Canadiens. Cette situation a contribué à augmenter considérablement les attentes à l'égard du rendement pour notre organisation de même que notre capacité à respecter ces attentes.

Il n'y a pas d'autres organisations publiques qui touchent la vie quotidienne d'autant de Canadiens que l'ADRC. De toutes les interactions du public avec le gouvernement du Canada, ce sont celles avec l'ADRC qui sont les plus fréquentes. Notre capacité à gérer sagement ces relations et à parvenir à des niveaux d'observation sains et durables des lois et des règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières représente un facteur crucial qui contribue à façonner les attitudes du public à l'égard du gouvernement en général. Les valeurs de l'Agence que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration nous orientent dans nos relations avec les Canadiens et dans nos partenariats.

De toutes les interactions du public avec le gouvernement du Canada, ce sont celles avec l'ADRC qui sont les plus fréquentes.

L'ADRC s'acquitte de son mandat dans un cadre complexe composé de 180 lois, dont la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise*, la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur les douanes*. Ce n'est pas l'ADRC qui établit ces lois : elles sont adoptées par le Parlement et les assemblées législatives des provinces. Nous les appliquons plutôt au nom de ces derniers. Dans le cas des lois fédérales, l'ADRC travaille en collaboration avec le ministère des Finances afin de mettre en place l'autorité législative appropriée qui assurera une administration efficace et efficiente dans les domaines de la fiscalité et des opérations frontalières.

Le tableau suivant illustre l'assise stratégique qui relie notre mission et notre vision à nos deux résultats stratégiques et à nos sept résultats intermédiaires. Ces réalisations correspondent au résultat final et aux avantages à long terme que nous cherchons à obtenir en nous acquittant de notre mandat. Elles jettent les bases qui permettront d'évaluer si nos réalisations favorisent l'observation des lois et des règlements et contribuent au bien-être économique et social des Canadiens, ainsi que de faire progresser notre programme visant à faire de notre agence une organisation à la fine pointe de la technologie.

Tableau 1 : **Résultats escomptés de l'ADRC**

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

VISION : Être reconnus et respectés par nos clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont nous faisons 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 efficience du gouvernement et un resserrement de l'union économique.

DEUX RÉSULTATS STRATÉGIQUES

OBSERVATION	INNOVATION
Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.	L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

Cinq résultats intermédiaires

- Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes.
- L'assiette fiscale est protégée.
- Les Canadiens reçoivent la part de prestations à laquelle ils ont droit.
- La santé, la sécurité et les intérêts commerciaux des Canadiens sont protégés, et la compétitivité du Canada est facilitée grâce à nos frontières.
- Les Canadiens obtiennent un examen impartial et opportun des décisions contestées au moyen de notre système de recours.

Deux résultats intermédiaires

- Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un fournisseur clé de services.
- Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et innovatrices pour optimiser le rendement de nos services à l'entreprise et de nos opérations.

Résultats obtenus grâce à ce qui suit :

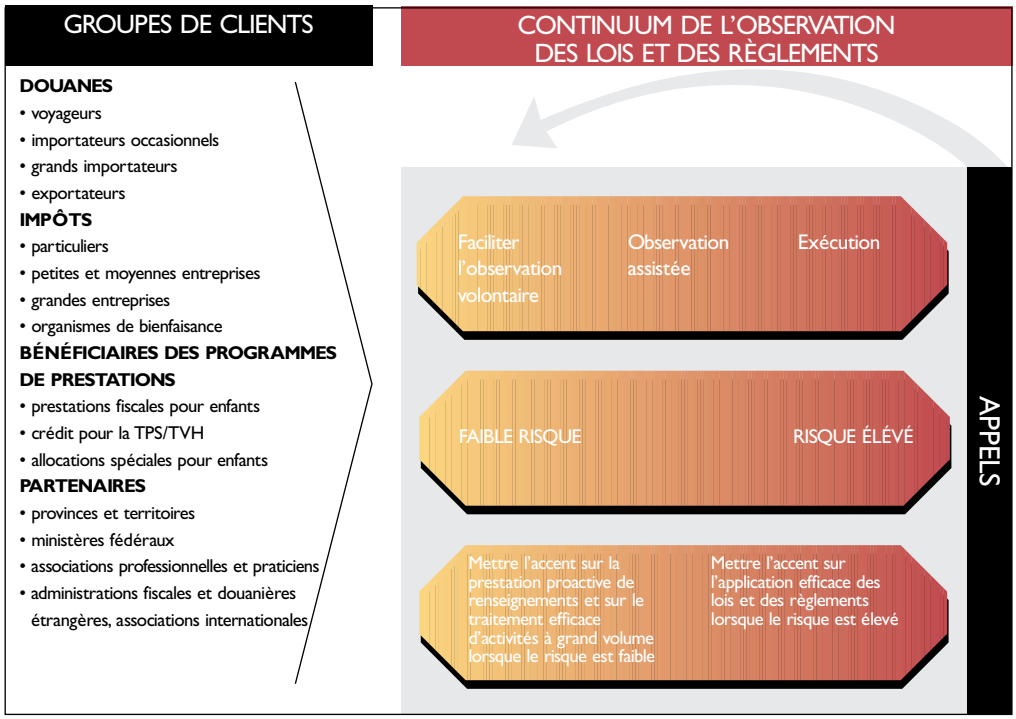
CINQ SECTEURS D'ACTIVITÉ
- Services fiscaux
- Programmes de prestations et autres services
- Services des douanes
- Appels
- Gestion et orientation organisationnelles

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

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

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

Tableau 2 : **Continuum de l'observation des lois et des règlements**

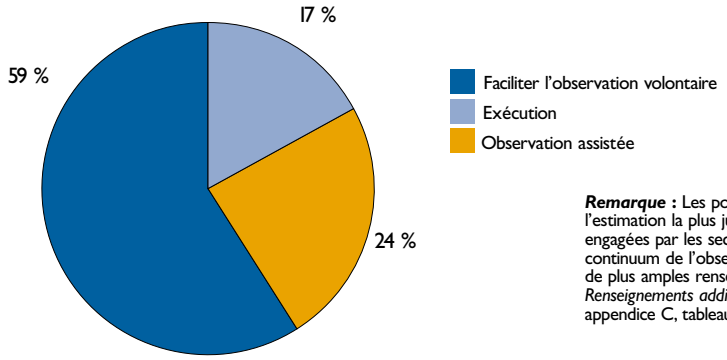


Pour gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements, nous devons établir un équilibre entre les intérêts personnels et l'intérêt public (que nous offrions des services de qualité supérieure, répondant aux besoins des gens, d'une part, ou que nous appliquions de façon responsable la loi, d'autre part). Lorsque c'est possible, nous nous efforçons d'offrir un traitement et un service rapides aux gens et aux entreprises. Il n'est pas facile de trouver l'équilibre, notamment dans un milieu en évolution. Lorsque le risque d'inobservation des lois et des règlements est élevé, nous devons adapter notre combinaison de stratégies liées à l'exécution des programmes pour que, dans l'ensemble, nous obtenions ce qui suit :

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

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

Tableau 3 : **Ressources affectées au continuum de l'observation des lois et des règlements en 2000-2001**



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont calculés à partir de l'estimation la plus juste, par la direction, des dépenses réelles engagées par les secteurs d'activité dans les activités liées au continuum de l'observation des lois et des règlements. Pour obtenir de plus amples renseignements, voir le document intitulé *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, appendice C, tableau 8, à la page 2-179.

La façon dont nous gérons le continuum de l'observation des lois et des règlements est cruciale pour la réalisation de notre principal résultat stratégique (les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières) et représente l'un des deux grands thèmes centraux autour desquels notre rapport s'articule. Nos efforts de gestion du continuum de l'observation des lois et des règlements sont grandement appuyés par la présence d'un solide fondement législatif. Nous pouvons aussi compter sur la collaboration de 1,4 million d'employeurs qui retiennent et versent l'impôt sur le revenu prélevé sur la paie de leurs employés et d'environ 2 millions d'entreprises qui versent régulièrement la TPS/TVH, sans parler des entreprises, des voyageurs et des négociants qui versent d'autres droits et taxes. Enfin, nous bénéficions de l'appui de nos partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et internationaux.

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

Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés aujourd'hui au Canada. Comme il est indiqué à la page 1-34, environ 95 % des recettes totales sont perçues sans que l'ADRC n'ait à prendre de mesures d'exécution directes. Cette statistique prend tout son sens lorsque nous la considérons par rapport aux quatre indicateurs de l'observation que sont la production de déclarations, les opérations frontalières, les paiements et les déclarations.

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

Le taux d'observation des sociétés au chapitre de la production de déclarations et des paiements a lui aussi été plutôt élevé en 1999. Des quelque 1,38 million d'entreprises constituées en société cette année-là, 1,18 million (soit environ 85,5 %) ont produit une déclaration de revenus des sociétés. Environ 494 000 de ces déclarations faisaient état d'un solde dû, que la plupart des sociétés imposables (environ 92 %) ont acquitté en temps voulu.

Bien que nous ne puissions pas mesurer avec précision le niveau d'observation en matière de production de déclarations et de paiement pour ce qui est de la TPS/TVH, environ 2 millions d'entreprises versent régulièrement plus de 60 milliards de dollars par année en TPS/TVH. Par ailleurs, nous avons mené des tests sur échantillonnage concernant le respect des lois touchant les douanes et la frontière par les voyageurs et les entreprises au moment de l'entrée au pays, que ce soit par la route ou par les airs. Selon les résultats, qui n'ont pas une grande valeur sur le plan statistique, les niveaux d'observation à ce chapitre sont élevés.

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

Tableau 4 : **Énoncé des résultats stratégiques – Promotion de l'observation des lois et des règlements**

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

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

Résultats réels pour 2000-2001 : **Dans l'ensemble, les niveaux d'observation sont élevés.**

Démontrés par :	Pages
• **OBSERVATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION DE DÉCLARATIONS** 91,8 % des Canadiens âgés de 18 ans et plus produisent une déclaration de revenues des particuliers, et l'immense majorité (85,5 %) des entreprises connues qui sont tenues de produire des déclarations le font aussi, sans que l'ADRC n'ait à intervenir.	Annexe 2-20
• **OBSERVATION À L'ÉGARD DES OPÉRATIONS FRONTALIÈRES** Les résultats d'échantillonnage, quoique statistiquement faibles, indiquent que les voyageurs et les entreprises observent, dans une large mesure, les lois et les règlements en respectant les exigences à la frontière lorsqu'ils entrent au pays par avion ou par la route.	Annexe 2-97
• **OBSERVATION EN MATIÈRE DE PAIEMENTS** Parmi tous les déclarants qui sont des particuliers, 94,4 % ont payé en temps voulu l'impôt déclaré. Environ 2 millions d'entreprises versent régulièrement la TPS/TVH, ce qui représente des recettes de plus de 60 milliards de dollars par année. Environ 92 % des sociétés imposables ont payé leur impôt déclaré en temps voulu.	Annexe 2-20
• **OBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION** L'ADRC est d'avis qu'en général, les erreurs de déclaration ou l'inobservation intentionnelle des lois et des règlements sont relativement peu élevées.	Annexe 2-20

Légende

- Le résultat stratégique a été atteint. L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.
- Le résultat stratégique a été en grande partie atteint. L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.
- Le résultat stratégique a été en grande partie non atteint. L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.

Pour en savoir plus sur ce système de cotation, voir la page 1-80.

Innover pour l'avenir

Pour l'avenir, notre principale préoccupation consiste à tirer profit de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence, grâce à laquelle nous pouvons faire preuve de plus d'innovation dans tout ce que nous réalisons. De cette façon, nous deviendrons plus efficaces et plus efficients en promouvant l'observation des lois et des règlements et en contribuant au bien-être social et économique des Canadiens. Nous sommes en voie de bouleverser nos principaux procédés administratifs et de gestion interne pour assurer aux Canadiens des services modernes, intégrés, harmonisés et axés sur la clientèle. Comme il s'agit de la première année de notre programme d'innovation sur trois ans, nous avons établi un résultat stratégique afin d'articuler nos résultats : l'ADRC est un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Comme le montre le tableau 5 (énoncé des résultats stratégiques — innovation des services), l'ADRC a établi une assise solide pour assurer un service axé sur la clientèle.

Comme il s'agit de la première année de notre programme d'innovation sur trois ans, nous avons établi une assise solide pour assurer un service axé sur la clientèle.

Nous sommes conscients que pour être davantage novateurs dans nos rapports avec les Canadiens, nous devons disposer des capacités novatrices voulues au sein de notre organisation. Au fil des transformations de nos activités de base, nous nous concentrons sur trois « éléments facilitateurs » internes clés pour l'innovation : les ressources humaines, l'administration et une gestion transparente. Entre-temps, nous avons adopté une méthode éprouvée, axée sur les résultats, pour mettre au point et lancer des services novateurs pour nos clients. Ainsi, la législation proposée pour mettre en oeuvre le Plan d'action des douanes, qui a été déposée au Sénat en mars 2001, comprend un certain nombre d'innovations qui, si elles sont approuvées par le Parlement, seraient mises en œuvre au cours des quatre prochaines années, sans compter un certain nombre d'initiatives non prévues par la loi qui sont déjà en place. Dans le même ordre d'idées, nous avons adopté la même approche progressive pour le lancement d'IMPÔTNET : d'abord sous forme de projet pilote pour un nombre choisi de particuliers en 1998-1999, le programme a été mis en œuvre à l'échelle nationale en 2000-2001.

Le Plan d'entreprise pour 2000-2001 à 2002-2003, qui correspond au présent Rapport annuel, établit 12 objectifs en matière de changement qui ont été regroupés sous quatre secteurs clés présentés dans le tout dernier Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004 : transformation de nos activités de base, réforme et renouvellement des ressources humaines, réforme et renouvellement administratifs, et gestion transparente axée sur les résultats. Nous avons davantage précisé les stratégies destinées à atteindre ces objectifs dans notre résumé du Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004, qui a été déposé devant le Parlement le 8 juin 2001.

Tableau 5 : **Énoncé des résultats stratégiques – Innovation des services**

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

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

Résultats réels pour 2000-2001 : **Au cours de la première année d'un programme d'innovation sur trois ans, l'ADRC a établi une assise solide pour assurer des services axés sur la clientèle.**

Démontrés par :

	Pages
• Globalement, **l'enquête intitulée Les citoyens d'abord** indique que les Canadiens estiment que l'ADRC a accru le niveau de satisfaction de sa clientèle depuis 1998, qui est passé de 50 % à 54 %.	s/o
• Dans **l'étude de référence de l'ADRC menée en 2000**, au moins 61 % des Canadiens affirment que l'ADRC offre un service satisfaisant ou très satisfaisant.	Annexe 2-165
• Nous avons progressé dans l'offre de **services intégrés, harmonisés et axés sur la clientèle** aux Canadiens et à d'autres clients, dans la langue officielle de leur choix.	Annexe 2-166
• Nous menons une **réforme importante et une amélioration de notre régime de gestion des ressources humaines**, y compris une dotation plus rapide et mieux adaptée aux besoins, de façon à soutenir une meilleure prestation de services.	Annexe 2-143
• **Dans l'ensemble, notre niveau de service est bien en dessous des normes de service au public de l'ADRC pour environ un tiers des 31 normes** au sujet desquelles nous avons des données sur le rendement. Cependant, nous avons respecté, voire dépassé, plusieurs de nos normes les plus importantes.	1-86
• Nous avons progressé dans la mise en œuvre de la **Stratégie en sept points pour l'équité.**	Annexe 2-128
• Le gouvernement fédéral et les organisations internationales reconnaissent l'ADRC comme étant un **chef de file dans le développement du cybergouvernement** au Canada et à l'étranger.	Annexe 2-31
• **Le Plan d'entreprise pour 2001-2002 à 2003-2004** jette les bases des changements stratégiques envisagés par l'ADRC, qui cherche à améliorer davantage le service qu'elle offre aux Canadiens.	1-60

Légende

- **Le résultat stratégique a été atteint.**
- **L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.**
- **Le résultat stratégique a été en grande partie atteint.**
- **L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**
- **Le résultat stratégique a été en grande partie non atteint.**
- **L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Pour en savoir plus sur ce système de cotation, voir la page 1-80.

Rendement par secteur d'activité

L'ADRC organise son exploitation en fonction de cinq secteurs d'activité. Ces secteurs d'activité sont conçus de façon à être axés sur la clientèle :

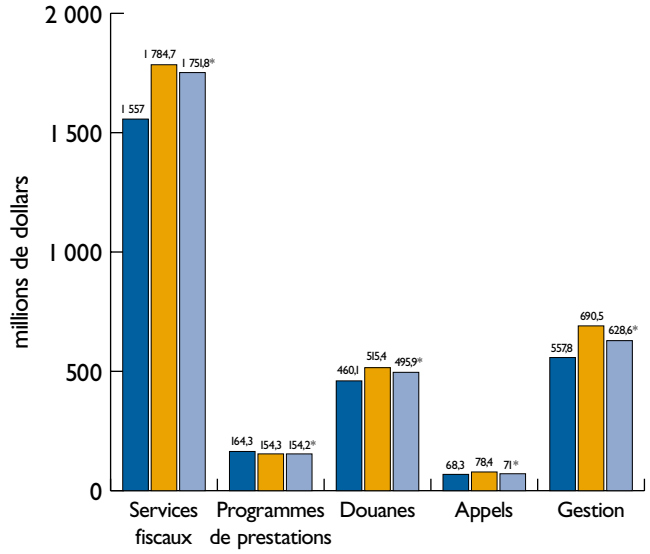
1. **Les Services fiscaux**, qui aident les Canadiens et les entreprises à recevoir les montants et crédits auxquels ils ont droit et à s'acquitter de leurs obligations selon le régime fiscal;
2. **Les Programmes de prestations et autres services**, qui offrent aux Canadiens des prestations axées sur le revenu et d'autres services contribuant directement à leur bien-être social et économique;
3. **Les Services des douanes**, qui visent à protéger les Canadiens et à faciliter le commerce et les voyages internationaux en gérant les douanes de façon responsable;
4. **Les Appels**, qui offrent aux clients un processus équitable de recours et de règlement des différends;
5. **La Gestion et l'orientation organisationnelles**, qui travaillent à maximiser notre rendement pour tous nos clients grâce à des politiques et à des pratiques modernes et progressistes liées à la gestion, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, aux finances et à l'administration.

Dépenses par secteur d'activité

Sur les 4,6 milliards de dollars que l'ADRC a effectivement dépensés en 2000-2001, 1,5 milliard de dollars ont été consacrés à des paiements de financement pour le programme d'allocation pour frais de chauffage, un paiement unique que l'ADRC a administré au nom du gouvernement fédéral. Les dépenses réelles engagées dans l'exploitation régulière des secteurs d'activité ont atteint 3,1 milliards de dollars, ce qui représente une hausse de 6,9 % par rapport à celles de l'exercice précédent, soit 2,9 milliards de dollars. Sur les 3,1 milliards de dollars dépensés en 2000-2001, 56,5 % ont été consacrés au secteur d'activité des Services fiscaux, suivi de la Gestion et l'orientation organisationnelles, avec 20,2 %, des Services des douanes, avec 16 %, des Programmes de prestations, avec 5 %, et des Appels, avec 2,3 %. Les statistiques sur les dépenses réelles établissent que pratiquement tout le budget de l'ADRC a été dépensé. En tout, 78,3 % du budget a été consacré aux frais de main-d'œuvre, et 10,1 %, à la technologie de l'information.

On trouvera des précisions sur notre rendement global par rapport aux dépenses de l'ADRC autorisées par le Parlement au tableau 8 de l'appendice C du volume d'accompagnement intitulé *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, à la page 2-179.

Tableau 6 : **Dépenses en fonction du secteur d'activité**
(à l'exclusion des dépenses consacrées au programme d'allocation pour frais de chauffage)



*Dépenses totales = 3,1 milliards de dollars

Le volume intitulé *États financiers de l'ADRC* comprend des données supplémentaires, dont, plus particulièrement, les états financiers vérifiés de l'ADRC établis en conformité avec les politiques du gouvernement fédéral qui touchent la comptabilité dans la présentation de l'information financière tant pour les activités propres à l'Agence que pour les activités que nous menons pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Les statistiques présentées au tableau 6, qui sont appuyées par les renseignements financiers compris dans le document intitulé *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, sont semblables à celles des états vérifiés, sans toutefois être identiques. Pour mesurer notre rendement en fonction des dépenses budgétées, nous prenons comme point de référence les dépenses autorisées par le Parlement au moyen de crédits parlementaires. Lorsque nous rendons compte de notre utilisation des crédits parlementaires, nous suivons une méthode de comptabilité de caisse modifiée, qui est différente de celle qui est utilisée pour la présentation de l'information financière. La méthode de comptabilité de caisse modifiée tient compte des dépenses engagées dans l'année. Cependant, elle ne comprend pas les ajustements de comptabilité d'exercice effectués pour tenir compte de tous les éléments de passif ou services fournis par d'autres ministères fédéraux qui seraient nécessaires à des fins d'information financière.

Résumé du rendement par secteur d'activité. Les sections qui suivent, intitulées « Principaux points », représentent des résumés de notre rendement par secteur d'activité et traitent de la façon dont nous avons réussi à atteindre nos objectifs dans la perspective de nos deux principaux thèmes liés au rendement, **soit gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements et innover pour l'avenir**. L'approche de l'ADRC à l'égard de l'évaluation de son rendement en fonction des résultats escomptés par secteur d'activité fait appel à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Lorsque nous le pouvons, nous utilisons des résultats d'enquête, des échantillonnages scientifiques et des données pertinentes sur le volume des activités. Dans certains cas, nous nous appuyons sur des estimations pour avoir une idée approximative mais utile de la tendance qui existe. Au fil du temps, ces estimations nous indiquent dans quelle mesure l'ADRC réussit à promouvoir l'observation des lois et des règlements, dans le cadre de certains paramètres. Dans d'autres exemples, il n'y a pas encore d'indicateurs de rendement bien établis, ou les données d'appoint sont en elles-mêmes trop imprécises pour permettre d'aboutir à des conclusions décisives. Par conséquent, nous élaborons actuellement un plan d'amélioration du rendement en vue de combler ces lacunes.

En outre, on trouvera des détails sur notre rendement par secteur d'activité dans l'annexe du présent rapport.

Reception Récep
English
Français

Principaux points – *Services fiscaux*

AU SUJET DES SERVICES FISCAUX

- Voici en quoi consiste le travail des Services fiscaux : informer les clients de leurs droits et des prestations auxquelles ils ont droit; consigner et traiter les déclarations des clients (établir les cotisations); maintenir un service de comptes débiteurs efficace; réaliser des examens et des vérifications; et régler les cas éventuels d'inobservation frauduleuse, faire des recherches et mener des enquêtes à leur sujet et intenter des poursuites.

  Nos **résultats escomptés** sont les suivants :

  Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes — Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire des lois et des règlements. Les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons les services dont ils ont besoin pour ce faire. Les gens trouvent qu'un régime fiscal accessible et des services équitables fournis en temps opportun les aident à s'acquitter de leurs obligations. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt dû est payé ou le remboursement d'impôt est mis à la poste. Nous travaillons très fort pour tenir à un minimum le nombre de soldes d'impôt impayés dus au gouvernement, ce qui fait que le régime fiscal reste juste et équitable.
  ß
  L'assiette fiscale est protégée — L'assiette fiscale est l'une des plus grandes sources de revenus des gouvernements, qui s'en servent pour financer leurs objectifs sociaux et économiques. Un effectif informé, qualifié et de taille adéquate, qui comprend les divers comportements liés à l'observation des lois et des règlements et qui peut repérer les cas d'inobservation, est essentiel pour protéger l'assiette fiscale. Outre cela, un bon programme de vérification et d'examen et une bonne méthode de gestion des risques pour orienter l'affectation des ressources peuvent faire en sorte qu'il y ait peu de fuites (inobservation) dans l'assiette fiscale.

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

- Au bout du compte, nous continuons d'obtenir les deux résultats escomptés : les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée. Cependant, nous constatons qu'il existe une lacune grave sur le plan du rendement, en ce qui a trait à la portée de nos programmes d'examen et d'exécution. En outre, il faut faire des progrès dans le secteur de la gestion de la dette pour réduire le niveau de nos comptes clients.
- Afin que notre entreprise offre un service amélioré et augmente son efficience, nous avons réalisé des progrès à cet égard en mettant en place une stratégie axée sur le service à l'échelle de l'Agence et en élargissant la prestation de services électroniques.

Volumes d'activité

- 295,8 milliards de dollars en impôt et en droits fédéraux, y compris 37 milliards pour le compte des provinces et des territoires
- 29,8 millions de demandes de renseignements auxquelles on a répondu
- 22,8 millions de déclarations de revenus des particuliers, 0,5 million de déclarations de revenus des fiducies et 1,3 million de déclarations de revenus des sociétés dont nous avons établi la cotisation
- 1,4 million d'employeurs, 2 millions d'entreprises qui versent la TPS/TVH, et plusieurs milliers de clients pour la taxe d'accise
- 288 107 vérifications effectuées et 2 663 enquêtes menées
- Budget total de 1,78 milliard de dollars consacré aux ressources

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Services fiscaux

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

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

Résultats attendus	Notre évaluation
1. La majorité des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.	1. Nous faisons des efforts considérables pour fournir des services de qualité et pour mettre sur pied des initiatives de sensibilisation afin d'encourager la participation au régime fiscal. Nos efforts sont appuyés par un solide fondement législatif; par la collaboration de plusieurs millions d'employeurs qui font des retenues à la source et qui nous les versent; et par l'appui de nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. À l'heure actuelle, plus de 95 % de toutes les recettes fédérales sont perçues sans qu'aucune mesure directe d'exécution n'ait été prise. La plupart des entreprises et des particuliers canadiens produisent leur déclaration de revenus à temps, et la grande majorité d'entre eux paient leur impôt au moment où ils le doivent. Ainsi, selon les plus récentes statistiques disponibles, environ 94,4 % de tous les impôts établis par des particuliers et 92 % de tous les impôts établis par des sociétés ont été payés à temps pour l'année d'imposition 1999. Bien que nous ne soyons pas encore capables de mesurer avec précision le niveau d'observation en matière de déclaration et de versement pour la TPS/TVH, près de 2 millions d'entreprises font régulièrement leurs versements, ce qui représente des recettes de quelque 60 milliards de dollars par année.
2. Les contribuables reçoivent un service équitable, fiable et accessible en temps voulu, qui répond à leurs besoins.	2. Nous avons mis en place d'importantes modifications législatives et nous les avons communiquées aux contribuables et aux employeurs en temps voulu et efficacement en 2000-2001. En outre, nous avons respecté, voire dépassé, un certain nombre de nos plus importantes normes de service et nous avons considérablement amélioré l'accessibilité de nos services téléphoniques, bien que l'accès au cours des périodes de pointe demeure un défi. L'amélioration de l'accessibilité de nos services téléphoniques et notre large éventail de publications ont aidé les contribuables à mieux connaître et comprendre leurs obligations. De plus, à la suite d'un examen des montants d'impôt retenus sur la paie d'employés, plus de 258 000 particuliers ont obtenu des redressements à leur avantage totalisant 56,2 millions de dollars, soit beaucoup plus qu'en 1999-2000. En 2000-2001, les bureaux des services fiscaux ont accordé des annulations ou des renonciations visant quelque 185 millions de dollars en pénalités et en intérêts sur des montants dus. Nous n'avons pas de système d'examen en place à l'échelle nationale pour surveiller et confirmer l'uniformité des décisions en la matière, mais nous fournissons aux agents responsables les lignes directrices et les outils requis pour assurer cette uniformité, avec l'appui des comités de l'équité établis dans la plupart des bureaux des services fiscaux. Des plans ont été établis pour mettre en place un processus systématique de surveillance de l'équité dans tous les secteurs d'activité, dans le cadre de l'initiative de surveillance de la qualité de la Direction générale des appels qui doit commencer en 2001-2002.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-81.

Les résultats attendus ont été atteints.	**Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.**	**Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.	**L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**	**L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Services fiscaux

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

Résultats attendus	Notre évaluation
3. Le traitement des déclarations est exact, efficient et se fait en temps voulu.	3. Nous avons atteint notre objectif qui consistait à traiter 98 % des déclarations de revenus produites par des particuliers dans le délai de 28 jours prévu au cours de 2000-2001, tout en préservant un degré élevé d'exactitude. En outre, nous avons offert aux Canadiens une nouvelle option de transmission de déclarations par Internet grâce au lancement, à l'échelle nationale, d'IMPÔTNET. Nous avons introduit un nouveau système pour le traitement des déclarations de revenus des sociétés en octobre 2000. Bien que le traitement se soit amélioré grâce à ce nouveau système, il nous a été impossible d'atteindre notre nouvel objectif en matière de rapidité, qui est plus exigeant.
4. Le niveau de la dette fiscale est inférieur au niveau fixé.	4. Nous avons réalisé certains progrès en nous occupant des anciens comptes et en réduisant la proportion des comptes clients par rapport aux recettes brutes, mais il faudra poursuivre nos efforts pour atteindre le niveau des exercices précédents (près de 4 %). Nous devrons notamment déterminer si l'objectif de 4 %, qui remonte à 1995, est toujours pertinent. Le cas échéant, nous créerons de nouveaux indicateurs de rendement pour mieux évaluer les résultats des comptes clients.
Résultat escompté : L'assiette fiscale est protégée.	
5. Le comportement lié à l'observation des lois et des règlements est compris, et nous avons cerné les secteurs d'inobservation.	5. Nous avons fait des progrès significatifs dans l'évaluation et la compréhension de l'inobservation des lois et des règlements et nous travaillons à concevoir des programmes et des alliances qui aideront à combler certaines de nos lacunes au chapitre de nos connaissances. Une analyse de nos programmes de rapprochement et de validation des déclarations des particuliers indique que l'inobservation des lois et des règlements relative aux éléments de revenus, de déductions et de crédits vérifiés est maintenue à un niveau plutôt bas. En outre, d'après une estimation globale du pourcentage des comptes de sociétés, de travailleurs indépendants et de TPS/TVH présentant un risque important d'inobservation des lois et des règlements, l'ADRC estime que le taux d'observation des lois et des règlements lié à ces comptes est assez élevé. (Voir le document intitulé *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité*, à la page 2-37). Selon ces sources et d'autres renseignements disponibles, y compris des estimations de la direction, l'ADRC croit que, dans l'ensemble, la sous-évaluation des revenus et l'inobservation intentionnelle des lois et des règlements demeurent relativement faibles.
6. L'affectation de ressources à l'exécution est orientée par le risque.	6. Grâce à nos programmes de rapprochement, de validation et de vérification, nous réussissons généralement bien à repérer les déclarations qui présentent des risques élevés aux fins de vérification et d'exécution. Ainsi, dans le cadre de nos programmes de rapprochement, nous avons examiné 1,4 million de déclarations qui semblaient comporter des écarts et établi des cotisations additionnelles totalisant 378 millions de dollars. De plus, nous avons fait des progrès significatifs dans le repérage des non-déclarants et des non-inscrits. Dans chacune des deux dernières années, nous avons obtenu environ 550 000 déclarations de la part de non-déclarants et de non-inscrits, comparativement à environ 500 000 en 1998-1999. Toutefois, nous devons poursuivre notre travail pour que les ressources qui s'occupent de l'observation soient réparties efficacement entre les secteurs de programme. Nous élaborons une infrastructure pour améliorer notre processus de gestion des risques de façon intégrée.

suite à la page 36

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

	Résultats attendus	Notre évaluation
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	7. Nous cherchons à faire adopter les modifications législatives requises pour accroître la simplification, réduire au minimum les erreurs de déclaration ainsi que l'inobservation non intentionnelle des lois et des règlements .	7. Nous travaillons de concert avec les ministères de la Justice et des Finances afin de nous assurer qu'existe effectivement un pouvoir législatif qui permette de réaliser les objectifs du Parlement, tout en nous permettant de promouvoir l'observation des lois et des règlements volontaire. Nous avons cherché de façon proactive à faire adopter les changements dans les lois et les règlements appropriés afin de simplifier davantage les choses et de réduire le nombre d'erreurs, et nous avons mis en œuvre de façon satisfaisante les changements qui ont été adoptés. Par exemple, le projet de loi C-22, qui a reçu la sanction royale le 14 juin 2001, contient des dispositions précises touchant les arrangements en faibles devises.
	8. Les programmes appropriés sont en place et sont exécutés efficacement.	8. Nous exécutons une combinaison appropriée de programmes pour protéger l'assiette fiscale, tout en encourageant toujours les contribuables à profiter de crédits importants, comme le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental. Le nombre de protocoles de vérification conclus avec des grandes entreprises a augmenté, se traduisant par un processus de vérification plus transparent et plus coopératif. Actuellement, 180 dossiers importants sont visés par un protocole, comparativement à 145 en 1999-2000. Au niveau international, nous avons fait des progrès dans le règlement de préoccupations de longue date quant à l'établissement des prix de transfert, et nous élaborons une approche globale pour gérer les questions liées à l'observation des lois et des règlements à l'échelle internationale. Nous avons récemment lancé plusieurs initiatives dans le cadre de notre campagne visant à décourager la participation à des activités clandestines et à lutter contre la fraude fiscale. En général, l'incidence fiscale de nos programmes liés à l'observation des lois et des règlements en 2000-2001 a été conforme à nos prévisions, soit de 6 milliards de dollars.
	9. Nous disposons de suffisamment de ressources pour investir dans des programmes d'observation des lois et des règlements.	9. Les taux de vérification prévus ont considérablement diminué ces dernières années à cause des pressions exercées sur les ressources. Par exemple, le taux de vérification prévu des moyennes entreprises est passé de 27 % à 12 % depuis 1993-1994. Cette année, nous avons présenté aux preneurs de décisions des renseignements et une analyse sur les conséquences possibles d'une telle diminution continue sur l'équité du régime fiscal. Un examen par un tiers a confirmé les résultats de notre analyse, et le gouvernement a accepté de nous verser une somme additionnelle de plus de 750 millions de dollars sur les cinq prochaines années pour nos activités liées à l'observation des lois et des règlements, à compter de 2001-2002.
	10. Des employés bien renseignés et compétents se trouvent au bon endroit au bon moment.	10. Grâce aux ressources supplémentaires qui lui ont été accordées, l'ADRC a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives destinées à attirer, à former et à retenir des vérificateurs, des économistes et d'autres employés, de façon à constituer un effectif fort et compétent dans l'organisation. Cependant, il reste difficile pour nous de combler nos besoins en dotation.
Innover pour l'avenir Résultats de la première année	11. Nos activités de base sont en voie de transformation pour nous permettre de mieux réaliser notre mission.	11. Nous avons réalisé des progrès intéressants en mettant en œuvre les initiatives prévues dans le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003, y compris des options visant à offrir des services électroniques.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-81.

Les résultats attendus ont été atteints.	**Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.**	**Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.	**L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**	**L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Le chemin à prendre

Notre priorité absolue consiste à apporter des améliorations à notre rendement grâce aux mesures suivantes :

- une stratégie complète visant à réduire le solde des comptes clients, comprenant un examen de l'objectif de rendement actuel;
- des changements dans le système afin d'améliorer davantage les processus de cotisation des déclarations de revenus des sociétés T2;
- l'examen d'options en vue de mettre en place un processus systématique de surveillance pour confirmer l'uniformité des décisions prises dans les bureaux des services fiscaux relativement aux intérêts et pénalités faisant l'objet d'annulations ou de renonciations;
- l'augmentation des taux de vérification de façon à ce qu'ils atteignent des taux comparables à ceux des dernières années;
- l'augmentation des ressources affectées pour assurer la gestion intégrée des risques liés à l'observation des lois et des règlements dans les programmes;
- l'accroissement du rendement par rapport aux normes de service actuelles et la diffusion de normes publiques sur les services téléphoniques fondées sur des objectifs de rendement interne existants;
- la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement de l'ADRC;
- l'amélioration des processus de mesure et d'établissement de rapports relatifs à l'observation en général, particulièrement dans certaines catégories d'impôts et de taxes.

Principaux points – *Programmes de prestations et autres services*

AU SUJET DES PROGRAMMES DE PRESTATIONS ET AUTRES SERVICES

- Nous versons plus de 10 milliards de dollars en prestations à plus de la moitié de tous les ménages au Canada. Les programmes les plus importants sont la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH). Nous administrons toute une gamme de programmes permanents pour les provinces et les territoires, de même que des programmes ponctuels.

  Nous rendons des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et d'assurance-emploi (AE), nous administrons le Programme de compensation de dettes par remboursements et nous offrons des renseignements à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux à l'appui de leurs programmes de prestations.

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

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

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

- Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que nous avons atteint notre premier résultat escompté en grande partie : que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations. L'immense majorité des Canadiens peuvent compter sur l'ADRC pour recevoir des paiements exacts et en temps voulu. Cependant, nous devons établir un cadre d'évaluation plus complet, comprenant de nouveaux objectifs liés au rendement, une supervision plus poussée et d'autres études. Nous avons également réalisé des progrès satisfaisants par rapport à notre second résultat escompté, soit devenir l'un des principaux fournisseurs de services sur lequel les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux peuvent compter.

Volumes d'activité

- Plus de 10 milliards de dollars en prestations remis à des ménages au Canada :
  – 7 milliards de dollars à environ 3 millions de bénéficiaires de la PFCE;
  – 2,8 milliards de dollars à près de 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH;
  – 103 millions de dollars conformément au programme des allocations spéciales pour enfants (ASE);
  – 320 millions de dollars conformément au programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées.

- 75 000 décisions relatives aux programmes du RPC et de l'AE rendues par année avec l'aide de ressources du secteur des Services fiscaux

- 460 millions de dollars dans le cadre de programmes de prestations continus ou sous forme de paiement de crédit d'impôt traités pour les Canadiens au nom des provinces et des territoires

- 1,5 milliard de dollars versés dans le cadre du programme d'allocation pour frais de chauffage (AFC) prévoyant un paiement unique financé par le gouvernement fédéral

- Moins de 1 000 employés

- Budget de fonctionnement pour l'administration de programmes de 51,6 millions de dollars (exclut les programmes ASE et AFC)

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Programmes de prestations et autres services

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

Résultat escompté :
Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations.

Résultats attendus	Notre évaluation
1. La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.	1. L'étude de référence sur l'ADRC menée en 2000 a révélé que les trois quarts des bénéficiaires de prestations sont satisfaits ou très satisfaits du travail que fait l'ADRC relativement aux programmes de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH. En 2000-2001, nous avons distribué davantage d'affiches sur les programmes du crédit pour la TPS/TVH et de la PFCE, nous avons mené plus d'activités de sensibilisation auprès de communautés et de groupes de bénévoles et d'immigrants, et nous avons entrepris l'élaboration d'une trousse de renseignements pour les étudiants de niveau collégial et universitaire. La réalisation des programmes est fiable et répond aux changements dans les programmes prévus par la loi. En 2000-2001, par l'intermédiaire de nos agents et de nos systèmes automatisés, nous avons répondu à 4,3 millions de demandes de renseignements téléphoniques touchant la PFCE et à 8,4 millions de demandes de renseignements touchant le crédit pour la TPS/TVH. L'accessibilité de nos services téléphoniques s'est accrue, mais elle ne réussit toujours pas à atteindre nos objectifs internes, notamment pendant les périodes de pointe.
2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.	2. Nous estimons qu'en 2000-2001, plus de 98 % de tous les paiements de la PFCE et des crédits pour la TPS/TVH ont été calculés correctement, et que plus de 99 % de ces paiements ont été effectués à temps. Le traitement à temps des demandes de PFCE et des déclarations T1 conformément à nos normes de service vient appuyer ce rendement. Cependant, pour accroître notre niveau d'assurance quant aux listes de bénéficiaires et aux paiements que nous faisons, nous travaillons à un programme pluriannuel dans le cadre duquel nous ferons des validations plus poussées et ce, bien que nous sachions que les dispositions législatives sur la confidentialité limitent la portée de nos efforts. En outre, nous avons répondu à 75 000 demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE en 2000-2001, ce qui a permis d'assurer aux Canadiens un traitement équitable et impartial en ce qui a trait aux prestations auxquelles ils ont droit dans le cadre de ces programmes. Nous sommes déterminés à aider nos partenaires fédéraux à trouver de meilleures façons d'informer les bénéficiaires potentiels des prestations de la Sécurité de la vieillesse et du Supplément de revenu garanti auxquelles ils peuvent avoir droit, tout en respectant les dispositions législatives sur la confidentialité.

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Programmes de prestations et autres services

Innover pour l'avenir Résultats de la premiere année

Résultat escompté :
Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ADRC comme fournisseur clé de services.

Résultats attendus	Notre évaluation
3. Une utilisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer le dédoublement entre les paliers de gouvernement et de réduire les coûts.	3. Au cours des trois dernières années, nous avons exécuté 14 nouveaux programmes de prestations et de paiements uniques pour le compte d'autres ministères et de gouvernements provinciaux et territoriaux, rapidement, efficacement et en respectant des délais très serrés. En 2000-2001, nous avons administré deux programmes de paiements uniques, le dividende aux contribuables de l'Ontario et le remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta. Nous avons conçu un troisième programme de paiement, la remise pour les coûts de l'énergie en Colombie-Britannique, lancé en mai 2001. Nous avons également assuré le transfert de données à Terre-Neuve pour soutenir son programme de rabais sur le mazout domestique et nous avons administré le nouveau programme de crédit sur la taxe de vente de la Saskatchewan. Le nouveau système d'établissement de rapports annuels constitue l'assise d'un processus de responsabilisation efficace et transparent aux provinces et aux territoires.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-82.

Les résultats attendus ont été atteints.	**Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.**	**Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.	**L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**	**L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Le chemin à prendre

Notre priorité absolue consiste à apporter des améliorations à notre rendement grâce aux mesures suivantes :

- l'amélioration de l'accessibilité des services téléphoniques, notamment en diffusant des normes connexes de service au public fondées sur des objectifs de rendement interne existants;
- l'introduction de normes de service pour la mise à jour des comptes ainsi que pour les validations et les contrôles;
- le lancement de nouvelles options de services électroniques, comme la capacité de modifier des renseignements personnels par Internet;
- la mise en œuvre du cadre d'évaluation du rendement de l'ADRC;
- l'utilisation plus efficace de l'entrepôt de données et des outils connexes.
- l'établissement d'un modèle pour la présentation des économies.

Canada

Principaux points – *Services des douanes*

AU SUJET DES SERVICES DES DOUANES

- En tant que principal service frontalier au Canada, les douanes traitent les marchandises commerciales, accueillent les voyageurs, supervisent et surveillent l'importation et l'exportation des marchandises réglementées et des marchandises d'importation restreinte, luttent contre la contrebande, empêchent les marchandises prohibées et les personnes inadmissibles ou indésirables d'entrer au pays et voient à l'administration des lois nationales dans le domaine du commerce et des opérations frontalières.

Notre résultat escompté est que la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises soient protégés, et que la compétitivité du Canada soit facilitée grâce à nos frontières.

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

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

- Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que nous avons réussi en grande partie à atteindre notre résultat escompté, soit de protéger la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises, tout en favorisant la compétitivité du Canada grâce à nos frontières. Cependant, cette conclusion repose essentiellement sur une évaluation de notre rendement peu fiable sur le plan statistique. Il faut accroître considérablement la qualité des renseignements liés à notre rendement, notamment en fixant des normes et des objectifs clairs.

Volumes d'activité

- Accueil de 111 millions de voyageurs aux frontières
- Dédouanement de 23 millions d'envois par messagerie
- Traitement de 10,6 millions d'envois commerciaux
- 161 000 importateurs commerciaux desservis
- Perception de 3 milliards de dollars en droits à l'importation
- Perception de 23 milliards de dollars en TPS/TVH
- 357 milliards de dollars en importations traitées
- Saisies de contrebande équivalant à environ 679 millions de dollars
- Budget de 515 millions de dollars (16 % du budget de l'ADRC) :
  – environ 8 000 employés (périodes de pointe);
  – environ 490 points de service au Canada.

Services des douanes

Résultat escompté :
Que la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises soient protégés, et que la compétitivité du Canada soit facilitée grâce à nos frontières.

Compte tenu de la piètre qualité des données liées à notre rendement, nous nous contentons de décrire les faits saillants de notre rendement.

Résultats attendus	Notre évaluation
1. La qualité accrue des services offerts aux voyageurs et aux commerçants répond à leurs besoins et les encourage à observer volontairement les lois et les règlements dans les domaines du commerce et des opérations frontalières.	1. Nous avons amélioré l'accès et la fiabilité grâce à une meilleure utilisation des services électroniques. Cependant, nous devons encore chercher à améliorer la stabilité de notre plate-forme de données électroniques à l'intention de nos clients commerciaux. Nous avons aussi proposé des lois qui nous permettraient, si elles étaient adoptées, d'améliorer davantage l'ensemble de nos niveaux de service en offrant de nouvelles options de service aux négociants et aux voyageurs, par exemple grâce à la mise en œuvre du Programme d'autocotisation des douanes (PAD). Entre-temps, nous avons réussi à mettre en place d'autres initiatives administratives telle la restructuration de notre Système d'information automatisé des douanes (SIAD), qui affiche maintenant un taux d'accessibilité de 93 %.
2. Gestion responsable à la frontière qui minimise le fardeau de l'observation des lois et des règlements, tout en préservant l'intégrité des programmes.	2. Les échantillons aléatoires prélevés en 2000-2001 indiquent que les voyageurs et les négociants observent généralement les lois et les règlements dans le domaine des opérations frontalières; cependant, ces échantillons sont peu fiables sur le plan statistique. Le degré d'observation est de 94 % pour les gens qui voyagent en avion et de 97 % pour ceux qui se déplacent par voie terrestre. Pour le traitement commercial, le degré d'observation est de 96 % (autoroute), de 91 % (avion), de 89 % (conteneurs maritimes), de 96 % (postes) et de 94 % (services de messagerie). Nous avons mis en place le Plan d'amélioration de l'observation des lois et des règlements pour améliorer nos méthodes internes de gestion des risques en ce qui concerne la gestion de la frontière, les vérifications après la mainlevée (vérification de l'observation des exigences commerciales une fois que les marchandises sont entrées au pays) ainsi que le service à la clientèle. Nous devons cependant grandement améliorer notre capacité à mesurer notre rendement et nos cadres de travail pour la vérification après la mainlevée. Au-delà de ces domaines, nous avons également proposé des dispositions législatives qui nous offriraient, si elles étaient adoptées, une plus vaste gamme de sanctions pour décourager l'inobservation des lois et des règlements.
3. Réagir rapidement aux risques liés à la santé et à la sécurité grâce à un service de renseignements de sécurité efficace et à une saine collaboration avec d'autres partenaires dans les domaines de l'exécution et de la santé.	3. En ce qui a trait à la protection de la société canadienne, certaines menaces exigent une réaction immédiate. Par exemple, nous avons joué un rôle prépondérant dans la préparation du Sommet des Amériques à Québec et, en dépit du nombre accru de passages à la frontière, aucun incident grave n'est survenu. Au cours de la crise de la fièvre aphteuse, nous sommes parvenus, en collaborant avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments, à empêcher la maladie de pénétrer au Canada. En collaboration avec nos partenaires, le programme Nos enfants disparus a permis à 109 enfants de retourner dans leur famille. Nous avons également mis en œuvre les nouveaux pouvoirs des agents dans certains bureaux sélectionnés. Pour ce qui est des menaces moins immédiates, nous devons poursuivre notre collaboration avec nos partenaires pour mieux accorder nos priorités horizontales et élaborer des mécanismes pour la présentation de rapports efficaces sur les résultats, en signant des protocoles d'entente avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux.

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Services des douanes

Résultat escompté :
Que la santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises soient protégés, et que la compétitivité du Canada soit facilitée grâce à nos frontières.

Compte tenu de la piètre qualité des données liées à notre rendement, nous nous contentons de décrire les faits saillants de notre rendement.

	Résultats attendus	Notre évaluation
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	4. Certitude et uniformité pour les exportateurs et les Canadiens qui voyagent à l'étranger.	4. La négociation de règles, d'exigences et de définitions internationales pour les douanes et la promotion de l'harmonisation et de la simplification des normes sont essentielles pour la promotion d'une conjoncture stable et sûre pour les échanges commerciaux. Cette année, nous avons appuyé les négociations du Canada en vue de nouvelles conventions, notamment l'accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica, ratifié en avril 2001, et nous continuons à administrer les accords de libre-échange actuels, comme l'Accord de libre-échange nord-américain. Nous avons participé aux principaux comités de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et nous avons représenté le Canada lors des négociations complexes et techniques de la nouvelle Convention de Kyoto sur l'harmonisation et la simplification des douanes. Le Canada a ratifié la convention en 2000-2001.
	5. Une main-d'œuvre bien renseignée et compétente qui innove pour l'avenir.	5. Même si la conception d'un programme exhaustif de formation a été entreprise, la formation des agents des services à la clientèle et de la vérification de l'observation dans les régions constitue toujours un défi. Afin de répondre aux besoins de notre effectif, d'importantes améliorations ont été apportées au programme de formation des inspecteurs des douanes, y compris le rajeunissement du Programme de recrutement et de formation pour les inspecteurs des douanes. Il est maintenant possible de recruter et de former 435 recrues par année.
Innover pour l'avenir Résultats de la première année	6. Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	6. Le 7 avril 2000, nous avons lancé le Plan d'action des douanes 2000-2004 afin de mettre en œuvre notre nouvelle vision de la gestion à la frontière et de l'administration des politiques commerciales. Cette vision se fonde sur une approche axée sur la gestion des risques, l'utilisation accrue de la nouvelle technologie et un traitement plus rapide du passage des voyageurs et des marchandises préapprouvés et à faible risque. Les principales mesures prévues dans le plan sont en place. Par exemple, le programme NEXUS a été mis en œuvre à l'automne 2000. Il y a eu quelques retards, principalement causés par le délai dans l'adoption de la législation pertinente en raison de la tenue des dernières élections.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-83.

Les résultats attendus ont été atteints.	**Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.**	**Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.	**L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**	**L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Le chemin à prendre

Dans un avenir immédiat, notre priorité absolue consistera à améliorer notre rendement grâce aux mesures suivantes :

- préparer des renseignements efficaces sur notre rendement et fixer des objectifs et des normes de service clairs;
- mettre en œuvre les initiatives liées au Plan d'action des douanes, sous réserve de l'adoption de la législation nécessaire;
- mettre en œuvre le Plan d'amélioration de l'observation;
- mettre en œuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.

Principaux points – *Appels*

AU SUJET DES APPELS

- Les Appels ont la responsabilité de gérer l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral, afin de respecter l'un des droits fondamentaux des Canadiens dans leurs transactions avec le gouvernement.

- Au 31 mars 2001, plus de 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en droits d'accise ou en TPS/TVH faisaient l'objet de différends, plus de 45 millions de dollars liés à des problèmes se rapportant à l'administration des politiques commerciales étaient officiellement contestés, et 4 628 questions liées aux douanes et au RPC/AE étaient contestées. Tous ces litiges pris ensemble concernaient environ 57 000 particuliers et entreprises qui exerçaient leur droit fondamental de recours.

Notre résultat escompté, c'est que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par le biais de notre système de recours.

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

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

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

- Dans l'ensemble, nous avons respecté en grande partie les attentes pour ce qui est d'assurer un examen impartial des décisions contestées par le biais de notre système de recours, mais pas pour ce qui est d'effectuer cet examen avec rapidité. Nous devons aussi établir des objectifs clairs pour la prestation des services.

Volumes d'activité

- 68 957 différends réglés comparativement à 66 373 reçus.

- 3 432 divulgations volontaires reçues.

- Budget de 78 millions de dollars.

- Environ 1 100 employés.

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Appels

Résultat escompté :
Que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par le biais de notre système de recours

Résultats attendus	Notre évaluation
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	
1. Des mécanismes de recours transparents, accessibles, rapides et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.	1. La procédure de règlement des différends est en grande partie transparente, accessible, équitable et uniforme, mais pas rapide. Nous avons respecté notre attente : que tous nos clients soient officiellement mis au courant de leur droit de se prévaloir du système de recours et de la façon d'accéder aux services des Appels. La majorité de nos clients pour les programmes d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH/accise (60 % ou plus au cours de chacun des trois derniers exercices) ont accepté le règlement de leurs différends. Parmi les différends que nous avons examinés, seuls 7,8 % ont été portés devant les tribunaux. Bien que le délai de traitement moyen ait été réduit en 2000-2001 comparativement à l'exercice précédent, il faut en moyenne de 119 à 237 jours civils non consécutifs aux Appels pour examiner les différends.
2. L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.	2. Le nombre de demandes relatives à l'équité touchant la remise d'intérêts et de pénalités a augmenté pour passer à 71 000 par année, et le montant total des intérêts et des pénalités remis, y compris les renonciations, est estimé à plus de 210 millions de dollars dans toute l'ADRC en 2000-2001. La mise en place de lignes directrices sur l'application des dispositions d'équité a permis d'uniformiser les décisions. En 2001-2002, la mise en place d'une initiative systématique de surveillance de la qualité applicable à tous les secteurs d'activité nous permettra de confirmer les degrés effectifs d'uniformité pour la préparation des rapports ultérieurs.
3. On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.	3. La gestion des risques liés aux différends et aux questions litigieuses est très efficace. En 2000-2001, notre rendement annuel est demeuré constant : plus de 90 % des différends liés à l'impôt et 99 % des questions concernant les douanes ont été réglés de façon administrative. Pour ce qui est des affaires qui ont été portées devant les tribunaux, des décisions en faveur de la Couronne ont été rendues dans 65 % des cas, ce qui correspond à notre attente à cet égard. Cependant, nous devons superviser avec plus de rigueur l'uniformité des décisions rendues dans les dossiers non complexes.
Innover pour l'avenir—Résultats de la première année	
4. Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment.	4. D'après la direction, le recrutement et le maintien en poste du personnel au sein des Appels ont toujours représenté un important défi, notamment dans les secteurs de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/accise. En 2000-2001, nous avons été incapables de doter les postes aux niveaux prévus et avons accusé un déficit d'environ 10 % à l'égard des ressources. Cela a contribué à une réduction des dépenses de 10,4 % et au vieillissement des inventaires.
5. Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.	5. Nous avons continué comme prévu à mettre en œuvre les engagements pris dans la Stratégie en sept points sur l'équité, qui, entre autres choses, a débouché sur une augmentation d'environ 42 % des cotisations provenant du Programme des divulgations volontaires.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-84.

Les résultats attendus ont été atteints. **Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.** **Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité. **L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.** **L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Le chemin à prendre

Notre priorité absolue consistera à améliorer notre rendement des façons suivantes :

- en fixant des objectifs clairs pour tous les programmes des Appels;
- en les intégrant dans notre cadre de mesure du rendement et en établissant des normes de service correspondantes pour le public, le cas échéant;
- en accélérant la procédure de règlement des différends grâce au lancement d'un plan d'action précis en 2001-2002;
- en mettant en œuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC.

Principaux points – Gestion et orientation organisationnelles

AU SUJET DE LA GESTION ET DE L'ORIENTATION ORGANISATIONNELLES

- Le secteur d'activité de la Gestion et de l'orientation organisationnelles assure l'orientation stratégique et la supervision administrative à l'appui de tous les programmes et de tous les services de l'ADRC. Nos travaux orientent le développement de l'infrastructure dont l'ADRC a besoin pour concevoir et exécuter des programmes efficaces, notamment dans les domaines des ressources humaines et financières, de la technologie de l'information et des systèmes administratifs.

  Notre résultat escompté, c'est que le rendement de notre exploitation et de nos services aux entreprises soit optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

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

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

- Dans l'ensemble, nous sommes dans la bonne voie pour atteindre notre résultat escompté, compte tenu de la nouvelle marge de manœuvre que nous confère notre statut d'agence.

- Au cours du premier exercice de notre programme d'innovation triennal, nous avons réalisé de bons progrès. Nous avons obtenu des résultats manifestes, notamment dans les secteurs des ressources humaines, de la fonction de contrôle et de la régie d'entreprise. Nous avons mis en œuvre la nouvelle structure de régie de l'ADRC, grâce à laquelle la direction peut assurer une supervision et un leadership plus efficaces et mieux articulés pour la planification et la prise de décisions à long terme. Cependant, le défi le plus important que nous devons relever consiste probablement à jeter les bases d'une nouvelle culture d'entreprise dans notre organisation en vue de répondre aux exigences de la direction pour l'avenir.

- En ce qui a trait à nos activités principales, nous avons réussi à apporter des améliorations manifestes à l'ensemble de la gestion de notre programme de protection des renseignements personnels et d'accès à l'information, ce qui a contribué à réduire nettement (environ de 57 %) les délais de traitement des demandes touchant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Cependant, la charge de travail a augmenté considérablement, et il ne sera possible d'améliorer davantage le service que si nous obtenons des fonds supplémentaires. Il faut poursuivre nos efforts dans les secteurs de la réforme et du renouvellement administratifs. Le regroupement des capacités liées à la technologie de l'information représente un défi de taille, de même que la mise en place d'une procédure de préparation de rapports sur le rendement mieux établie, appuyée par des objectifs clairement fixés pour obtenir tous nos résultats escomptés.

Volumes d'activité

- Plus de 6 400 employés et un budget de plus de 600 millions de dollars dans les quatre directions générales qui constituent ce secteur d'activité.
- Nous prenons en charge plus de 200 applications de système.
- Nous traitons plus de 30 000 mesures de dotation chaque année.

Gestion et orientation organisationnelles

Résultat escompté :
Que le rendement de notre exploitation et de nos services à l'entreprise soit optimisé grâce à des méthodes modernes et novatrices.

Résultats attendus	Notre évaluation
1. Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la surveillance et le leadership.	1. Notre nouveau conseil de direction a renforcé l'obligation de l'ADRC de rendre des comptes au Parlement, de tenir compte des intérêts des Canadiens et d'adopter des principes d'entreprise dans les processus de gestion. La nouvelle structure des comités de l'Agence a contribué à accroître la rigueur et la discipline dans la gestion de nos affaires. Le conseil a approuvé plus de cent politiques rationalisées et adaptées à l'Agence pour les ressources humaines, la technologie de l'information, les finances et l'administration.
2. Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.	2. Nous avons renforcé le groupe des gestionnaires grâce au développement de notre cadre de gestion, en créant un niveau de cadres supérieurs (SM) et en jetant les bases qui ont permis la création d'un nouveau groupe de la direction comptant quelque 3 000 employés, soit près de 7 % de notre effectif. Plus de 500 accords de rendement annuels ont été conclus avec les cadres et les membres de la haute direction; ils prévoient clairement leurs engagements et les résultats qu'ils doivent obtenir à l'appui de la vision, des valeurs et des objectifs du Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003. Les employés sont aussi plus conscients des valeurs, des priorités et de l'orientation globale de l'ADRC pour l'avenir. Enfin, nous avons établi un nouveau programme de leadership, un conseil sur l'apprentissage et un plan d'apprentissage.
3. Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.	3. Nous avons renforcé notre fonction de contrôle grâce au programme stratégique présenté dans le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003, à l'introduction d'une politique relative à la gestion intégrée des risques et à une obligation plus transparente de rendre des comptes au moyen de notre nouveau Rapport annuel. Nous avons réalisé des progrès considérables dans la conception et le développement d'un cadre de mesure du rendement d'avant-garde à l'échelle de l'Agence, basé sur la fiche de rendement équilibrée, qui change fondamentalement la façon dont nous évaluons et prouvons notre rendement à l'interne pour accroître l'efficacité de la prise de décisions dans l'organisation.
4. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui s'accorde avec les objectifs de l'entreprise.	4. À titre d'employeur distinct, nous avons réussi à mettre en œuvre le cadre ainsi que les principales politiques et procédures pour notre nouveau régime de ressources humaines axé sur les valeurs. Cela a permis la mise en place d'un nouveau mode de règlement des différends à la satisfaction des parties, au sujet duquel 9 200 employés et gestionnaires (soit 20 % de notre effectif) ont reçu une formation. Cela a aussi permis de raccourcir le délai d'exécution des mesures de dotation à l'interne de 30 %, et de mettre en œuvre un nouveau système de négociations collectives pour l'ADRC.

Faits saillants sur le rendement par rapport aux résultats attendus

Gestion et orientation organisationnelles

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

Résultats attendus	Notre évaluation
5. La confidentialité des renseignements des clients est protégée. 6. On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique.	5.et 6. Nous protégeons l'information des clients et nous en respectons la confidentialité en vertu des lois que nous appliquons. Bien que le nombre de demandes touchant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels ait augmenté de 48 % par rapport à l'exercice précédent, nous avons raccourci le délai d'exécution moyen pour le traitement des demandes touchant l'accès à l'information, en obtenant un taux de respect des délais de 85,1 %, ce qui représente un progrès considérable par rapport au taux de 48,5 % que nous avions obtenu en 1999-2000. Nous avons réduit le nombre de plaintes contre l'ADRC formulées par le commissaire à l'information, qui est passé de 78 en 1999 à 37 en 2000-2001.
7. Gestion du trésor et financière saine.	7. Nous avons respecté les exigences gouvernementales pour la première phase de la Stratégie d'information financière (SIF). Avec 296 milliards de dollars de recettes par année et en percevant en moyenne 1,2 milliard de dollars tous les jours, nous avons prouvé dans l'ensemble que nous étions capables d'assurer une gestion saine des liquidités en déposant 97 % de l'impôt sur le revenu perçu dans un délai de 24 heures, et 96 % de ces sommes durant la période de production des déclarations, sous réserve de quelques fluctuations pendant les périodes de pointe. Dans l'ensemble, nos décideurs peuvent compter sur une saine gestion financière, mais il faut apporter des améliorations à nos systèmes de surveillance et de gestion financière couvrant 61 milliards de dollars en recettes liées aux douanes, à la TPS/TVH, ainsi qu'aux droits et taxes d'accise. Les systèmes d'établissement des coûts actuels limitent notre capacité à bien mesurer le coût de nos activités dans les secteurs d'activité et nos gains de productivité. Notre bonne intendance est aussi reflétée par la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable.
8. Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.	8. Nous avons continué de mettre en œuvre notre stratégie complète et pluriannuelle liée à la technologie de l'information en vue d'améliorer le service offert aux Canadiens. Par exemple, nous avons appuyé l'initiative Gouvernement en direct, en investissant 9,5 millions de dollars dans une nouvelle plate-forme de commerce électronique et 7,5 millions de dollars dans l'accès aux services, et nous avons respecté les normes de production et de qualité pour plus de 200 applications importantes.

Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats réels, voir le Rapport de rendement de l'ADRC à la page 1-85.

Les résultats attendus ont été atteints.	**Les résultats attendus ont été en grande partie atteints.**	**Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints.**
L'évaluation repose sur des données de bonne qualité.	**L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable.**	**L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité.**

Le chemin à prendre

Dans l'avenir immédiat, notre priorité absolue consistera à apporter des améliorations à notre rendement des façons suivantes :

- la mise en œuvre continue du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence, appuyé par la mise au point de systèmes améliorés d'établissement des coûts;
- la mise en œuvre complète du nouveau régime des ressources humaines, qui s'articule notamment autour de l'apprentissage et du perfectionnement;
- la poursuite des initiatives liées à la réforme et au renouvellement administratifs;
- la poursuite des efforts pour accroître nos capacités liées à la technologie de l'information;
- la préparation de renseignements efficaces sur le rendement et l'établissement d'objectifs et de normes de service clairs.

Le chemin à *prendre*

Le chemin à prendre

Le parcours stratégique décrit dans le Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2003-2004 indique l'orientation et les priorités établies pour les trois prochains exercices, qui nous permettront de respecter nos engagements et d'obtenir des résultats concrets pour les Canadiens. Notre réussite tiendra également au dévouement et au professionnalisme des employés au sein de notre organisation, à un engagement déterminé à transformer notre entreprise et à une base de financement stable établie à la suite d'un examen complet des ressources et de la gestion.

Les nouvelles ressources obtenues grâce à l'augmentation du financement permettront à l'ADRC, dans sa gestion du continuum de l'observation des lois et des règlements, de s'occuper des secteurs où elle doit accroître son rendement. Cependant, nous sommes également conscients que, à moyen et à long terme, nous devrons apporter des changements considérables pour relever les défis auxquels nous devons faire face dans notre milieu d'exploitation et pour être toujours en mesure de réaliser notre mandat. La transformation de nos activités de base, de même que la réalisation de notre engagement à l'égard de l'innovation et de l'excellence en matière de gestion grâce à la réforme et au renouvellement des systèmes de gestion et administratifs, représente la principale orientation de notre procédure de planification opérationnelle.

Le parcours stratégique décrit dans le Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2003-2004 indique l'orientation et les priorités établies pour les trois prochains exercices, qui nous permettront de respecter nos engagements et d'obtenir des résultats concrets pour les Canadiens.

La procédure qui sert à préparer des rapports administratifs dans notre entreprise doit être appuyée par un cadre de mesure du rendement rigoureux et complet. Actuellement, dans certains secteurs d'activité de l'ADRC, on prépare des rapports sur le rendement à un niveau plus général qu'ailleurs, essentiellement parce qu'il existe des incohérences dans le type de renseignements sur le rendement dont on se sert maintenant. Nous cherchons actuellement à normaliser notre approche à l'égard de l'évaluation du rendement grâce à la fiche d'évaluation équilibrée. Une fois qu'il aura été élaboré et mis en place dans tous les secteurs d'activité, un système normalisé de mesure du rendement aidera l'ADRC à exécuter les changements prévus, à renforcer la procédure qui permet de préparer des rapports administratifs, ainsi qu'à accroître la rigueur de l'information sur le rendement et à la rendre plus complète dans les rapports annuels à venir.

Principaux *défis*

L'ADRC continue à faire face à un certain nombre de pressions dans son contexte opérationnel. Ces pressions représentent un défi pour nous dans la réalisation de notre mission, et elles ont des conséquences importantes pour notre rendement.

Niveau de ressources – Le défi le plus important que l'ADRC a relevé en 2000-2001 consistait à respecter les attentes liées au service et à préserver l'intégrité des programmes dans le cadre des budgets en place à ce moment-là. Depuis bon nombre d'années, nous administrons une charge de travail sans cesse croissante et de plus en plus complexe sans que les fonds augmentent en conséquence. Bien que nous continuions à respecter nos seuils liés à l'intégrité des programmes, nous avons dû faire des compromis, notamment en réduisant la qualité de certains services et en baissant considérablement les taux prévus d'étendue des vérifications. Ces compromis auraient eu des conséquences plus graves si nous n'avions pas augmenté la productivité des programmes que nous réalisons, en partie grâce au recours à de nouvelles technologies. Un examen complet sur les ressources et la gestion, réalisé en 2000, a confirmé que nous avions besoin d'autres fonds pour assurer l'intégrité de nos programmes et réaliser notre programme de modernisation. Le gouvernement a donc accordé des ressources supplémentaires à l'ADRC afin d'assurer la stabilité de notre assise financière à long terme, de préserver l'intégrité de nos opérations de base et d'atteindre nos objectifs de changement. Nous entendons continuer à gérer les pressions liées aux ressources, tout en renforçant les méthodes actuelles en faisant preuve d'excellence en gestion.

Une économie en évolution – Au Canada, le volume et la diversité des activités dans une économie de plus en plus complexe et orientée vers le monde remettent en question notre capacité à définir les secteurs d'inobservation éventuels et à nous en occuper. Malgré les progrès dans les techniques de gestion des risques et d'étude de l'observation, nous devons encore faire face à de nouvelles sortes de transactions internationales complexes et à des stratagèmes d'évitement fiscal compliqués au pays. Parmi les autres facteurs créant des pressions, mentionnons le développement du commerce, les exigences accrues des clients qui réclament des services accélérés et l'obligation de veiller à ce que les contrôles à la frontière n'entravent pas inutilement le commerce. Nous devons également réagir aux changements dans le cycle d'activité économique. Dans une économie en évolution, il faut donc voir à ce que nous soyons en mesure de promouvoir l'observation à la suite de l'augmentation rapide du nombre de démarrages d'entreprise et de travailleurs autonomes. Lorsque l'économie ralentit, les revenus d'entreprise, les revenus des particuliers et les dépenses des consommateurs stagnent ou diminuent. Dans cette conjoncture, les dispositions en matière d'équité et notre capacité à éviter de surcharger indûment les entreprises et les particuliers revêtent une importance particulière.

Un monde en évolution – Les particuliers, les entreprises et les organisations gouvernementales doivent faire face à un monde en évolution rapide. Il suffit de penser à la tragédie du 11 septembre 2001 pour comprendre l'énorme impact que des événements peuvent avoir sur nos vies et sur notre organisation. Des changements moins spectaculaires peuvent susciter de l'incertitude et des risques dans de nouveaux secteurs, mais ils peuvent aussi ouvrir de nouvelles perspectives. Un bon exemple est celui du commerce électronique, qui joue un rôle accru dans notre vie personnelle et professionnelle. Le commerce électronique permet, dans une large mesure, de transférer des richesses et la propriété intellectuelle entre les pays. Bien que la collaboration internationale soit essentielle pour s'occuper de ce problème mondial particulier, il est difficile d'élargir nos conventions internationales et d'établir une collaboration avec des administrations étrangères, compte tenu du nombre de parties intéressées et de la diversité des intérêts. L'ADRC, qui demeure vigilante à l'égard de menaces éventuelles dans un environnement en évolution, s'efforce constamment de renforcer ses programmes d'observation.

Recrutement et maintien en poste des employés – Au cours des dix prochaines années, plus de 30 % de nos 44 000 employés pourront prendre leur retraite. Les pressions liées à la dotation se répercutent déjà sur notre capacité à réaliser nos programmes. Ainsi, notre aptitude à administrer des programmes dans le domaine du commerce, qui exigent un niveau d'expertise particulièrement élevé, diminue actuellement à cause de l'attrition. Pour avoir de nouveaux employés qui ont des connaissances techniques particulières, il faut leur donner une longue formation. Nous avons introduit de nouveaux outils de gestion des ressources humaines dans les domaines de l'apprentissage continu et du règlement des différends, un nouveau système de classification des ressources humaines davantage axé sur les besoins de l'entreprise et une nouvelle procédure pour réduire de 30 % les délais de dotation. Cependant, il reste un défi : il faut avoir suffisamment d'employés adéquatement formés et motivés pour réaliser notre mission sur un marché du travail concurrentiel. Nous avons besoin d'un régime des ressources humaines novateur et à rendement élevé pour optimiser notre capacité à recruter et à former les gens dont nous avons besoin, en nombre suffisant, au moment voulu. Nous devons également transformer radicalement nos activités de base et utiliser efficacement de nouvelles technologies pour accroître la productivité globale de notre effectif.

Modernisation de nos systèmes – Les nouvelles technologies accélèrent les transactions et modifient les façons dont les entreprises et les particuliers interagissent. Ce changement augmente les attentes liées au rendement de l'ADRC. Cependant, ces mêmes technologies offrent à notre organisation de nouvelles façons et de meilleures méthodes d'assurer le service ainsi que d'évaluer et de gérer les risques. Bien que les transactions commerciales sur Internet représentent de nouveaux défis pour la perception des recettes et le traitement d'un nombre accru de petits envois qui traversent la frontière, elles constituent de nouvelles façons de renforcer nos activités de surveillance et de promouvoir l'observation grâce à des services électroniques plus précis, plus pratiques et plus rapides. Certains secteurs où il faut augmenter le rendement profiteront, dans bien des cas, de notre programme de modernisation et du fait qu'il met l'accent sur l'utilisation de systèmes plus modernes liés à la technologie de l'information et à la conception d'un régime lié aux ressources humaines de classe internationale. Les futurs plans d'entreprise de l'ADRC présenteront les améliorations du rendement qui découleront de la modernisation de nos systèmes.

Notre plan *d'amélioration du rendement*

En plus de présenter au Parlement et aux Canadiens les résultats que nous avons obtenus, ***Rendons compte*** est un outil précieux qui aide notre organisation à se concentrer sur les secteurs où nous devons améliorer plus rapidement notre rendement. L'effort pour mesurer et évaluer notre efficacité sur le plan opérationnel passe inévitablement par l'obligation de définir les lacunes sur le plan du rendement. Il s'agit des secteurs où nous devons concentrer nos ressources pour concevoir des projets et apporter des changements en vue de devenir une organisation plus efficace et novatrice. ***Rendons compte*** représente également une occasion importante de souligner le travail bien fait par nos employés et nos gestionnaires.

L'une des principales initiatives de l'ADRC consiste à s'orienter vers une évaluation du rendement axée sur les résultats.

L'une des principales initiatives de l'ADRC consiste à s'orienter vers une évaluation du rendement axée sur les résultats. Au cours des deux prochains exercices, nous travaillerons à mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement d'avant-garde (la fiche d'évaluation équilibrée), appuyé par un système d'établissement des coûts perfectionné, basé sur les activités, et par un modèle de gestion intégrée. Ces outils de gestion nous permettront de mieux évaluer le rendement et contribueront à établir une procédure de prise de décisions pour la direction, intégrée et axée sur les résultats dans l'organisation. Nous poursuivrons également nos propres études sur de meilleures façons de mesurer l'observation.

Les divers secteurs de l'ADRC s'occupent des domaines où il faut apporter des améliorations, en particulier ceux pour lesquels les écarts de rendement sont importants ou les données sont de piètre qualité, grâce à diverses stratégies et initiatives, notamment le Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2003-2004, nos plans d'amélioration du rendement et les accords de rendement connexes des cadres supérieurs. Dans certains cas, on a déjà mis en œuvre des mesures correctives. Dans d'autres secteurs, des améliorations seront apportées au cours des trois prochaines années en fonction des priorités établies. Cependant, l'ADRC, qui continue d'améliorer son rendement, équilibre ses efforts pour exécuter les changements prévus avec une exigence primordiale : maintenir l'intégrité des systèmes actuels qui nous permettent d'exécuter nos programmes.

Le tableau 7 ci-après présente les faits saillants de ces plans d'amélioration du rendement. On peut consulter une version détaillée des plans pour chaque secteur d'activité dans le document intitulé *Annexe : Renseignements additionnels sur le rendement par secteur d'activité.*

Tableau 7: **Plan d'amélioration du rendement – Priorités**

Résultats prévus	Activités connexes	Date d'exécution
• Évaluation améliorée du rendement de l'ADRC	Mise en œuvre de la fiche d'évaluation équilibrée et préparation de rapports sur le rendement, notamment en établissant des objectifs clairs et en les intégrant dans notre cadre de mesure du rendement et dans les accords de rendement	2003-2004*
• Amélioration du rendement par rapport aux normes de service au public	Plans d'action seront conçus pour respecter nos normes de service au public actuelles et pour les élargir de façon à couvrir d'autres aspects de l'exactitude, de l'équité, de l'accessibilité (y compris les services téléphoniques), de la validation et des contrôles	2001-2002
• Atteindre l'objectif lié au niveau de la dette fiscale	Mettre en œuvre une stratégie complète visant à réduire le niveau des comptes clients, y compris un examen de l'objectif actuel	2001-2002
• Amélioration des programmes visant à renforcer l'observation fiscale	Déployer les ressources supplémentaires que le gouvernement nous a accordées récemment et mettre en œuvre la stratégie d'observation connexe	2001-2006
• Traitement plus rapide des différends	Établir des objectifs pluriannuels et mettre en œuvre un programme de supervision de la qualité pour réaliser les gains par rapport à l'exercice précédent	2001-2002
• Amélioration de l'accessibilité des services téléphoniques	Plan d'action visant à accroître l'accessibilité (p. ex., mise en œuvre de réseaux 1 800 pour les bénéficiaires de la prestation fiscale canadienne pour enfants et du crédit pour la TPS/TVH, et amélioration globale de l'accessibilité aux lignes téléphoniques pendant les périodes de pointe)	2001-2002
• Amélioration de l'observation à la frontière, y compris une approche plus complète et mieux intégrée à l'égard de la gestion des risques et de l'information de nature quantitative sur le rendement	Concevoir un processus solide de préparation de rapports sur le rendement et accélérer la mise en œuvre des principaux aspects du Plan d'amélioration de l'observation	2003-2004
• Amélioration de l'infrastructure et du soutien en matière de technologie de l'information dans les secteurs d'activité	Mettre en œuvre la stratégie en trois volets liée à la technologie de l'information afin de mieux concevoir des solutions d'affaires, d'accroître l'intégration des systèmes et de disposer d'une capacité durable pour élaborer et mettre à jour des systèmes répondant aux besoins de l'entreprise	2003-2004
• Augmentation de la transparence dans tous les secteurs d'activité	Autres augmentations de la rapidité du traitement des demandes touchant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP)	2001-2002
• Réaction efficace aux défis que présentent les RH	Mettre en œuvre le nouveau régime de RH de l'ADRC et réagir efficacement aux lacunes observées dans le recrutement et le maintien en poste des employés en embauchant de nouveaux employés, grâce aux nouvelles ressources que le gouvernement a accordées pour les activités de vérification et de validation à l'appui des secteurs d'activité de l'ADRC	2001-2004

* Le Plan d'entreprise de 2001-2002 à 2003-2004 indique les résultats à obtenir pour chaque exercice.

Évaluation par la *vérificatrice générale*

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

ÉVALUATION PAR LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE, de l'information sur le rendement

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

Objet et étendue

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

La responsabilité du plan d'entreprise et de l'information sur le rendement contenue dans le rapport annuel incombe à la direction de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Ma responsabilité consiste à fournir une évaluation de la mesure dans laquelle l'Agence fait rapport sur son rendement en regard des objectifs qui ont été établis dans son Plan d'entreprise pour la période terminée le 31 mars 2001. Pour ce faire, j'ai évalué l'information en regard de critères de justesse et de fiabilité qui ont fait l'objet d'une discussion avec l'Agence et qui sont décrits dans l'annexe I de la présente évaluation. J'ai effectué mon évaluation conformément aux normes relatives aux missions de certification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'évaluation comprenait une analyse de l'information et le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui de cette information. Je n'ai pas évalué son rendement comme tel ni fait de commentaires à ce sujet.

L'Agence des douanes et du revenu du Canada a communiqué l'information sur son rendement dans une section de son rapport annuel intitulée « Rapport sur le rendement de l'ADRC ». J'ai évalué l'information contenue dans le rapport sur le rendement, sauf les sections suivantes : l'information qui précède le Résumé à l'intention de la direction, l'annexe intitulée « Information sur le rendement supplémentaire par secteur d'activité », et la Conclusion du commissaire. J'ai également examiné tout le rapport pour en vérifier la cohérence.

Évaluation

Pour communiquer l'information sur son rendement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada a conçu et mis en place un cadre du rendement dans lequel elle définit les résultats stratégiques, les résultats escomptés, les résultats prévus et les résultats obtenus. Ce cadre décrit comment l'Agence remplira son mandat et il constitue un bon point de départ pour une communication de l'information sur le rendement uniforme dans l'ensemble de l'organisation.

Le rapport présente une image assez exacte du rendement de l'Agence. Cette dernière communique l'information sur son rendement de façon novatrice et avec précision. Toutefois, elle doit formuler des énoncés plus clairs et plus concrets de ses objectifs, et à partir de ces attentes, produire un rapport davantage axé sur les résultats.

Je constate avec plaisir que ce rapport contient une information sur le rendement grandement améliorée et beaucoup plus transparente que les rapports sur le rendement antérieurs. L'Agence mérite des félicitations pour ce premier rapport.

La section qui suit présente mes constatations en regard de chacun des critères. Ces critères sont décrits à l'annexe I.

Le premier rapport sur le rendement de l'Agence est impressionnant, bien qu'il y ait encore place à amélioration en ce qui concerne la clarté des attentes mesurables et des réalisations axées sur les résultats.

Le rapport présente une information pertinente et notamment des réalisations concrètes et importantes. Par exemple, il démontre qu'en respectant les normes de service et en améliorant l'accès aux services téléphoniques, l'Agence fournit un service qui répond aux besoins des contribuables.

Le rapport fait état de réalisations axées sur des résultats valables qui montrent bien le lien entre ce qui a été accompli et les résultats escomptés. Par exemple, les mesures prises pour empêcher l'introduction au Canada de la fièvre aphteuse (en collaboration avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments) contribuent de toute évidence à protéger la santé des Canadiens. Dans d'autres cas, pour améliorer son rapport sur le rendement, l'Agence doit indiquer ce qu'elle a réellement accompli plutôt que de se limiter aux activités et aux extrants.

Le plan de l'Agence reflète son intention d'améliorer son rapport des réalisations axées sur les résultats pendant la mise en oeuvre progressive de son nouveau cadre de mesure du rendement au cours des deux prochaines années.

Le rapport sur le rendement fournit une bonne description des programmes de l'Agence et donne au lecteur une information contextuelle. Pour que le compte rendu du rendement soit plus significatif, le lecteur doit pouvoir comparer facilement ce que l'Agence a accompli et ce qu'elle avait l'intention d'accomplir.

Pour certains secteurs d'activité, le rapport énonce les normes de service et les résultats obtenus par rapport aux cibles qui avaient été fixées. Par contre, le plus souvent, bon nombre des résultats prévus énoncés ne mentionnent pas d'attentes claires et concrètes axées sur les résultats, assorties d'échéances précises. Il s'agit du premier rapport de l'Agence; aussi, reconnaissons-nous qu'il faudra du temps pour que ces attentes soient établies. Parmi ses priorités, l'Agence a déclaré qu'elle doit énoncer des attentes à l'égard du rendement, y compris des cibles et des points de repère précis, et elle discute de ces améliorations prévues dans son rapport sur le rendement.

L'Agence mentionne la contribution de ses partenaires. Lorsqu'elle travaille en partenariat avec d'autres organisations, l'Agence indique dans son rapport comment les autres parties intéressées ont contribué à l'atteinte de ses objectifs.

Le rapport explique comment les résultats prévus permettront à l'Agence d'atteindre ses objectifs. Cependant, il n'indique pas toujours clairement comment les résultats obtenus par l'Agence ont contribué à l'atteinte de ces objectifs. Par exemple, l'Agence indique qu'elle administre les accords de libre-échange en vigueur, mais elle ne précise pas dans quelle mesure ces activités assurent une plus grande uniformité pour les exportateurs ou ont contribué à la compétitivité du Canada.

Les données du rapport concordent avec la documentation à l'appui. Pour vérifier l'exactitude des données, j'ai relevé les énoncés les plus importants sur le rendement de l'Agence et examiné la documentation à l'appui. Cet examen a été complété, au besoin, par des demandes de renseignements, des analyses et des discussions supplémentaires, mais je n'ai pas testé les contrôles de l'Agence pour vérifier l'exactitude des données de ses systèmes. Je n'ai pas non plus évalué l'exactitude des dépenses prévues et réelles par secteur d'activité, ni l'estimation faite par l'Agence des ressources qui ont été affectées au continuum de l'observation des lois et des règlements. Cette dernière n'a pas encore mis sur pied des systèmes satisfaisants pour affecter ces ressources par secteur d'activité.

J'ai constaté que l'information communiquée dans le rapport sur le rendement était généralement appuyée de données corroboratives et d'éléments probants appropriés. Le rapport explique les forces et les limites relatives des données. Les lacunes des données sont clairement indiquées. Ces éclaircissements sur les forces et les faiblesses des données aident le lecteur à interpréter l'information sur le rendement de manière adéquate.

La présentation de l'information donne un rapport équilibré. Tous les aspects du mandat de l'Agence sont inclus dans le rapport. L'Agence a décrit les problèmes et les défis auxquels elle a été confrontée. Elle a aussi décrit explicitement les situations où le rendement ne correspond pas aux objectifs. Le texte met en lumière les forces et les faiblesses au niveau du rendement et expose les mesures qui sont prises pour améliorer le rendement.

Le système qu'utilise l'Agence pour mesurer son rendement fait aussi une distinction nette entre les forces et les faiblesses de celui-ci. L'Agence communique donc avec clarté l'évaluation de son propre rendement.

Conclusion

L'information sur le rendement donne un aperçu assez juste et fiable du rendement de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Compte tenu des difficultés que cette dernière a dû surmonter au cours de sa première année d'activités, je la félicite des efforts déployés pour produire ce premier rapport sur le rendement. Ce résultat est attribuable au travail considérable effectué par son personnel et au leadership continu de ses dirigeants.

Comme ces derniers le reconnaissent, les améliorations qui sont nécessaires permettront à l'Agence de produire éventuellement de meilleurs rapports. Je constate avec plaisir que ce rapport contient un plan réaliste et complet et des échéances appropriées qui aideront l'Agence à améliorer la présentation de son information sur le rendement.

Sheila Fraser

Sheila Fraser, FCA
La vérificatrice générale du Canada

Ottawa, Canada
30 octobre 2001

ANNEXE 1

Critères et étendue de l'évaluation de la justesse et de la fiabilité
Bureau du vérificateur général

Critères

Les critères suivants ont été élaborés en tant que moyens d'évaluer la justesse et la fiabilité de l'information sur le rendement de l'Agence en regard des objectifs énoncés dans son plan d'entreprise. Nous en avons discuté avec celle-ci. Les critères répondent à deux grandes questions : d'abord, est-ce que l'Agence a communiqué l'information sur le rendement en regard de ses objectifs, et ensuite, est-ce que cette information est juste et fiable? L'information sur le rendement en regard des objectifs est juste et fiable si elle permet au Parlement et au public de déterminer la mesure dans laquelle l'entité ou le programme en question atteint les objectifs qu'elle ou il s'est fixés.

Pertinente L'information sur le rendement doit rendre compte de réalisations concrètes et importantes en regard des objectifs.

Compréhensible L'information sur le rendement doit, en plus d'être pertinente, dresser un tableau clair du rendement, décrivant les repères et le contexte en regard desquels il faut interpréter l'information communiquée.

Attribuable L'information sur le rendement doit démontrer de façon crédible l'apport des activités de l'entité ou du programme aux réalisations présentées.

Exacte L'information sur le rendement doit refléter adéquatement les faits communiqués, et ce, à un niveau d'exactitude approprié.

Équilibrée L'information sur le rendement doit fournir un tableau représentatif et clair de tout l'éventail des réalisations, tableau qui n'induit pas le lecteur en erreur.

Pour obtenir plus d'information sur les critères, prière de consulter notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

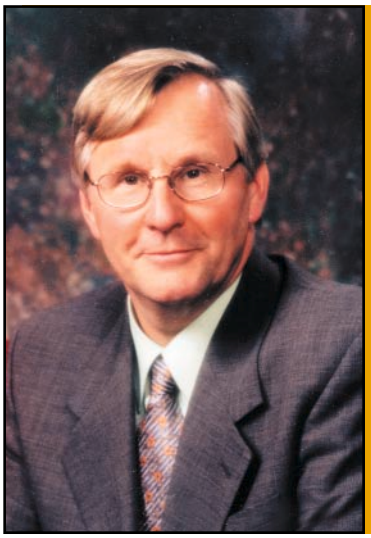
Conclusion

du commissaire

Conclusion *du commissaire*

Le présent Rapport annuel marque une étape importante de notre passage au statut d'agence. Il s'agit de la toute première occasion pour l'ADRC d'examiner à fond non seulement sa façon de faire les choses, mais aussi ce qu'elle doit changer pour améliorer son rendement. Avec plus de clarté encore que tout ce que nous avons entrepris auparavant, ce rapport montre pourquoi le passage au statut d'agence a été avantageux pour l'ADRC. Notre organisation est unique. Aucun autre organisme canadien ne fournit la gamme ou le genre de services qu'offre l'ADRC. Les organisations qui ont un mandat et des responsabilités uniques ne peuvent pas compter sur des solutions de gestion toutes faites : elles doivent les créer.

Par conséquent, nous devons soutenir nos gens, qui connaissent mieux nos clients et nos activités que quiconque, en leur fournissant les outils et les renseignements nécessaires pour établir et atteindre des objectifs qui traduisent notre grande volonté d'améliorer continuellement nos services et d'exceller sur le plan opérationnel. Pour ce faire, nous avons absolument besoin d'évaluer notre rendement. Il s'agit d'une démarche essentielle qui nous permet de corriger périodiquement notre trajectoire afin de conserver l'équilibre entre nos priorités et nos ressources dans un milieu opérationnel en constante évolution, tout en maintenant et en améliorant nos services et notre rendement.



Dans presque tous les cas où notre rendement ne correspond pas à ce que nous avions prévu, nous avons dressé des plans pour nous attaquer aux causes sous-jacentes. Nous travaillons déjà à mettre en œuvre un bon nombre de ces plans.

D'après l'étude de référence menée à la fin de 2000, environ un an après notre passage au statut d'agence, nous sommes sur la bonne voie. Au moins 61 % des Canadiens interrogés trouvent que nous faisons du bon ou du très bon travail dans les secteurs des douanes, de l'impôt et des taxes, et des prestations. Un pourcentage plus important de répondants estiment que nous protégeons bien la confidentialité de leurs renseignements personnels, que nous les traitons de façon respectueuse, honnête et équitable, et que nous améliorons continuellement nos services. Ces résultats indiquent que nous avons bien géré le passage au statut d'agence, sans causer trop de dérangement à nos clients. Nos employés sont loin d'être étrangers à cet accomplissement et méritent nos félicitations pour leur travail exceptionnel.

Au fur et à mesure de notre évolution, nous perfectionnons notre cadre de mesure du rendement et concevons de nouveaux outils qui nous aideront à transformer nos activités essentielles pour fournir de meilleurs services aux Canadiens. Dans ce contexte, je suis sûr que nos employés, avec leur professionnalisme, leur intégrité, leur bagage de connaissances et leur dévouement, joueront un rôle prépondérant dans l'atteinte des normes élevées que nous nous sommes fixées.

Le commissaire des douanes et du revenu,

Rob Wright

Coup d'œil sur l'ADRC

Plus de 50 ententes avec d'autres ministères et organismes concernant l'exécution conjointe de programmes.

Près de 300 milliards de dollars de recettes annuelles en moyenne, soit 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable.

Entente en vue de percevoir environ 37 milliards de dollars par année environ pour le compte des provinces et des territoires.

Plus de 100 groupes d'intérêt et 25 comités consultatifs consultés régulièrement.

Plus de 35 millions de demandes de renseignements du public chaque année.

Près de 23,3 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,3 million de déclarations de revenus des sociétés traitées.

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

Saisie, par les douanes, d'environ 679 millions de dollars de marchandises de contrebande, y compris des stupéfiants.

44 000 employés à 750 points de service au Canada.

3,5 millions de visiteurs du site Web de l'ADRC chaque mois durant la période de production des déclarations.

16 000 bénévoles ont rempli 471 000 déclarations de revenus.

111 millions de voyageurs entrent au Canada chaque année aux points de service des douanes.

10,6 millions de mainlevées commerciales des douanes traitées chaque année.

Conseil de direction

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction
Administrateur d'entreprise
Montréal (Québec)

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

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

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

Delmore C.W. Crewson
Vice-président
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

Peter P. Dhillon
Vice-président et chef de la direction
Richberry Farms Ltd.
Richmond (Colombie-Britannique)

Michael Gourley
Consultant en gestion
PricewaterhouseCoopers SARL
Toronto (Ontario)

W. Grant Hinchey
Comptable général licencié
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des finances, région de l'Atlantique
KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

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

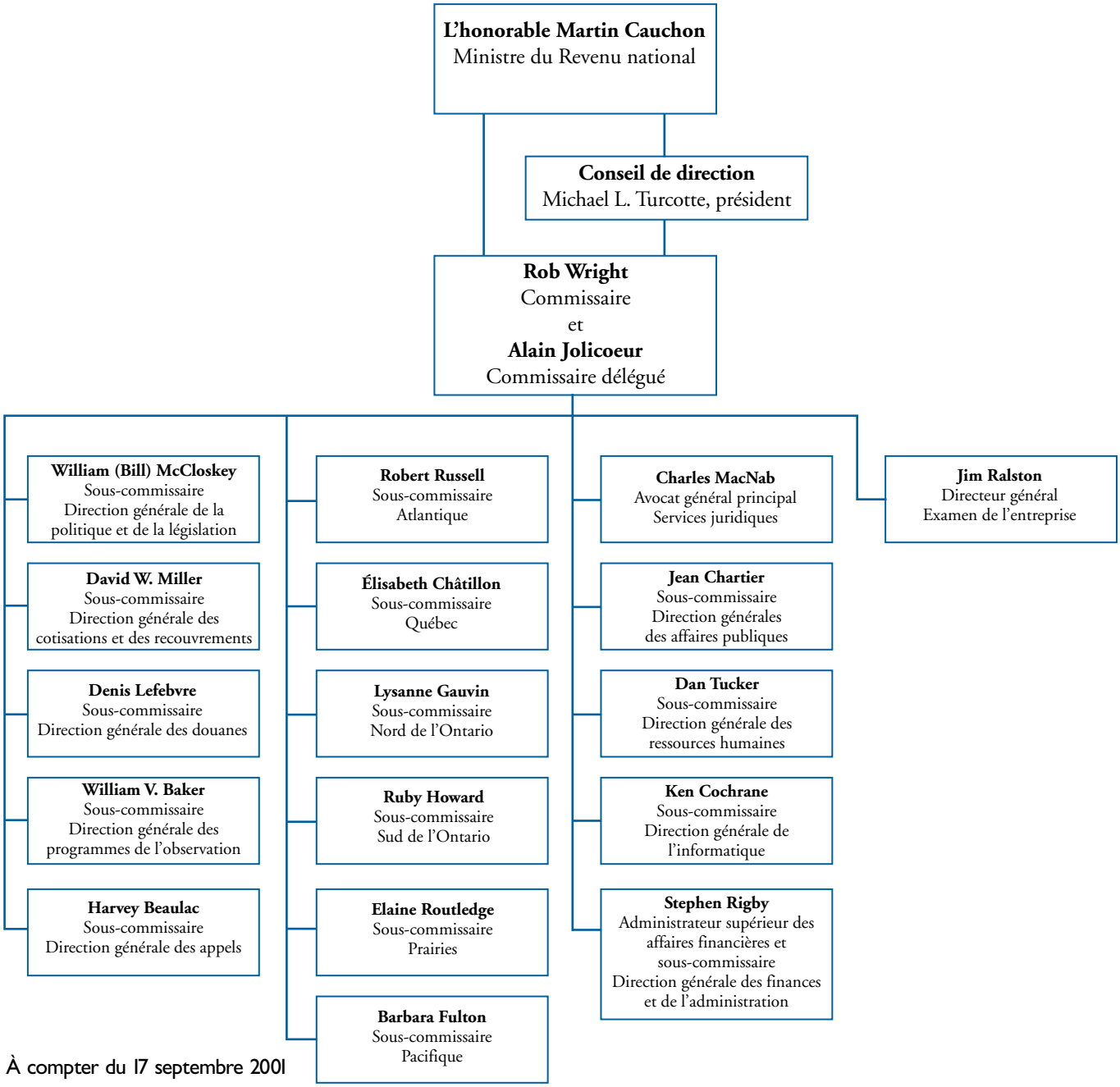
Susan I. Paish
Associée et directrice générale
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver (Colombie-Britannique)

John Penner
Directeur d'école (à la retraite)
Swift Current (Saskatchewan)

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

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

Structure organisationnelle de l'ADRC



À compter du 17 septembre 2001

Invitation à évaluer notre rapport de rendement

Après avoir lu ***Rendons compte***, veuillez nous dire ce que vous en pensez. Il nous fera plaisir de recevoir toutes vos suggestions d'améliorations. Veuillez remplir à cette fin le formulaire d'évaluation que vous trouverez dans notre site Web à www.adrc.gc.ca/rendonscompte. Vous pouvez aussi nous écrire à :

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

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec Basia Ruta, directrice générale, Direction de la planification et de la régie de l'entreprise, Direction générale des finances et de l'administration, au (613) 954-6082, ou, par courriel, à l'adresse suivante : basia.ruta@ccra-adrc.gc.ca.

Appendices

Appendice A – *Rapport de rendement de l'ADRC*

Système d'évaluation

Les résultats attendus ont été atteints

- **L'évaluation est fondée sur des données de bonne qualité :** La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.

Les résultats attendus ont été en grande partie atteints

- **L'évaluation est fondée sur des données de qualité raisonnable :** La notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé dans la plupart des cas par un niveau approprié de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou des méthodes fiables.

Les résultats attendus ont été en grande partie non atteints

- **L'évaluation est fondée sur des données de faible qualité :** Il y a des lacunes importantes quant à la solidité des renseignements sur le rendement; la notation du rendement est fonction du jugement des gestionnaires en place, appuyé entièrement ou en majorité par des renseignements qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

SERVICES FISCAUX

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

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

RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
La majorité des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.		• 95 % des impôts sont perçus sans mesure directe d'exécution. • 296 milliards de dollars d'impôt brut perçus au moyen de 23,3 millions de déclarations de revenus de particuliers et de fiducies, de 1,4 million d'employeurs qui effectuent et versent des retenues sur la paie, de 1,3 million de déclarations de revenus des entreprises, de quelque 2 millions de déclarations de TPS/TVH, ainsi que d'entreprises, de voyageurs et de négociants qui versent d'autres droits et taxes.	2-20 2-15
Les contribuables reçoivent un service équitable, fiable et accessible en temps voulu, qui répond à leurs besoins.		• Les principaux changements législatifs sont intégrés avec exactitude à temps pour la période de production des déclarations, malgré des contraintes de temps importantes. • L'information et l'aide offertes dans les publications de l'ADRC, par les lignes d'assistance téléphonique et par le personnel de l'Agence sont équitables et fiables, mais l'accessibilité et la rapidité peuvent encore être améliorées pour ce qui est du service téléphonique. • Le traitement des déclarations de revenus des particuliers est logique. Des programmes de rapprochement permettent de déterminer les modifications importantes à apporter en faveur des contribuables et de corriger les erreurs. • En 2000-2001, quelque 185 millions de dollars en pénalités et en intérêts ont fait l'objet d'annulations ou de renonciations dans les bureaux des services fiscaux. Nous n'avons pas de système d'examen en place à l'échelle nationale pour surveiller et confirmer l'uniformité des décisions en la matière, mais nous fournissons aux agents responsables les lignes directrices et les outils requis pour assurer cette uniformité, avec l'appui des comités de l'équité établis dans la plupart des bureaux des services fiscaux.	2-22 2-24 2-28 2-28
Le traitement des déclarations est exact, rapide et efficient.		• 98 % des déclarations de revenus de particuliers produites à temps ont été traitées efficacement. • Le traitement en temps voulu des déclarations de revenus des sociétés s'est amélioré, mais on ne parvient toujours pas à atteindre les niveaux fixés. • Les taux de précision continuent d'être élevés malgré la complexité accrue.	2-32 2-32 2-32
Le niveau de la dette fiscale est inférieur au niveau fixé.		• Nous avons accompli des progrès pour ce qui est de traiter les vieux comptes et de réduire la proportion des comptes clients par rapport aux recettes brutes, mais des efforts sont nécessaires si nous voulons atteindre les niveaux obtenus dans les années passées (près de 4 %). Il nous faut notamment évaluer l'objectif actuel de 4 %, qui remonte à 1995, pour déterminer s'il est toujours pertinent et approprié.	2-33

Résultat escompté – L'assiette fiscale est protégée

RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONSTRÉS PAR	Page de l'annexe

Le comportement lié à l'observation est compris, et on a défini des secteurs d'inobservation.		• Il y a eu beaucoup de progrès pour ce qui est de mesurer et de comprendre l'inobservation, notamment par les moyens suivants :
		  • On utilise efficacement les spécialistes en vérification pour définir les principaux problèmes d'inobservation des lois et des règlements à l'échelle organisationnelle.
		  • On a lancé un programme de vérifications aléatoires destiné à préparer des estimations des taux d'inobservation qui sont valides sur le plan statistique.
		  • Grâce au rapprochement de renseignements fournis par des tiers et aux programmes d'examen du traitement, on obtient des estimations des taux d'inobservation pour toute une gamme de sources de revenus, de crédits et de déductions dans le cas des déclarations de revenus des particuliers.
		  • On a formé des partenariats stratégiques avec 14 secteurs économiques en traitant avec des associations de l'industrie.
			2-38
			2-37
			2-39
			2-38

L'affectation de ressources à l'exécution est orientée par le risque.		• Les programmes de validation et de rapprochement de données sont généralement efficaces pour cibler les déclarations de revenus à risque élevé, aux fins de vérification et d'exécution. Toutefois, il faut encore progresser pour assurer une répartition efficace des ressources en matière d'observation entre tous les secteurs de programmes.	2-40
On cherche activement à obtenir les changements voulus aux lois et règlements pour accroître la simplification et réduire au minimum les erreurs de déclaration ainsi que l'inobservation non intentionnelle.		• On fait preuve de diligence pour définir les modifications législatives et formuler des recommandations afin d'apporter des changements aux lois fiscales. • Les partenariats et les alliances avec d'autres organisations ont permis d'améliorer les activités d'observation.	2-43 2-43
On se sert des programmes qu'il faut, et ceux-ci sont exécutés efficacement.		• On a mis en œuvre le plan d'action du ministre pour la recherche scientifique et le développement expérimental. • On continue à conclure de nouveaux protocoles de vérification avec les grandes sociétés. • On améliore la détection des fraudes et les enquêtes, ce qui mène à une augmentation des poursuites pour fraude. • L'incidence fiscale de ces mesures correspond aux prévisions (6 milliards de dollars).	2-47 2-44 2-46 2-46
On dispose de suffisamment de ressources pour investir dans des programmes d'observation.		• Les taux de validation planifiés ont beaucoup diminué en raison de contraintes liées aux ressources.	2-49
Des employés renseignés et compétents se trouvent au bon endroit au bon moment.		• Nous relevons le défi continu grâce à des stratégies dynamiques axées sur les améliorations nécessaires, y compris un financement additionnel des ressources.	2-52
Innover pour l'avenir – Résultats de la première année Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.		• Nous avons accompli des progrès selon le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003.	2-53

PROGRAMMES DE PRESTATIONS ET AUTRES SERVICES

Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations

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

RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.		• Les activités de sensibilisation aux programmes continuent de répondre aux besoins des bénéficiaires. • Les services téléphoniques sont accessibles, mais il faut accroître le rendement au cours des périodes de pointe.	2-70 2-72
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.		• Selon nos registres de prestations, nous avons calculé avec exactitude plus de 98 % de tous les paiements (9,8 milliards de dollars) versés aux 3 millions de bénéficiaires de la PFCE et aux 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH, et avons versé ces paiements à temps dans 99 % des cas. Toutefois, pour accroître l'exactitude des registres et des versements de prestations, nous ferons des validations plus poussées et plus solides sur plusieurs années, tout en étant conscients que les exigences législatives sur la protection des renseignements personnels peuvent limiter nos efforts en ce sens. • Le traitement des demandes respecte les normes. • DRHC et les clients reçoivent en temps voulu des décisions justes et impartiales à l'égard du RPC et de l'assurance-emploi.	2-76 2-76 2-77

Résultat escompté – Les provinces, les territoires et les autres ministères comptent sur l'ADRC comme fournisseur clé de services

Innover pour l'avenir – Résultats de la première année

RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
En tirant profit des systèmes de l'ADRC on élargit les services offerts, on supprime le dédoublement entre les paliers de gouvernement et on réduit les coûts globaux pour les contribuables.		• Au cours des trois dernières années, nous avons mis en œuvre 14 nouveaux programmes de prestations pour le compte d'autres ministères fédéraux et de gouvernements provinciaux et territoriaux. • Compensations par remboursement pour le compte d'autres organisations gouvernementales atteignant environ 100 millions de dollars. • Une obligation de rendre des comptes significative et transparente au moyen de rapports annuels établit l'assise qui permettra d'offrir plus de services aux provinces et aux territoires. • Possibilités de nouvelles activités d'activités en cours de discussion avec les provinces. • Nouveaux accords de services avec des commissions des accidents du travail. • Mise en œuvre réussie de projets visant le versement de montants ponctuels pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux.	2-80 2-80 2-80 2-80 2-80 2-80

SERVICES DES DOUANES

Résultat escompté – La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la compétitivité du Canada est accrue grâce à la frontière

	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	La qualité accrue des services offerts aux voyageurs et aux négociants répond à leurs besoins et les encourage à observer volontairement les lois et les règlements dans les domaines du commerce et des opérations frontalières.		• On a cherché à obtenir des changements législatifs pour améliorer la prestation des services et mettre en œuvre des pénalités systémiques. • On a simplifié de façon proactive les services douaniers de sorte que les clients reçoivent plus d'options qui répondent mieux à leurs besoins. • Dans l'ensemble, on a amélioré la stabilité, la fiabilité et l'accessibilité de tous les modes de prestation de services.	2-91 2-92 2-92
	Une gestion responsable à la frontière minimise le fardeau de l'observation, tout en préservant l'intégrité des programmes.		• D'après des contrôles effectués selon un échantillonnage aléatoire, les voyageurs et les négociants respectent généralement les lois et règlements appliqués à la frontière; toutefois, ces échantillons ne sont pas statistiquement fiables. • On a élaboré et lancé le Plan d'amélioration de l'observation. • On a proposé des mesures législatives qui, si elles sont adoptées, nous offriront un éventail élargi de sanctions destinées à décourager l'inobservation. • D'importantes améliorations doivent être apportées au cadre servant à la vérification après la mainlevée et à la mesure du rendement. • On a mené un nombre accru d'enquêtes antidumping pour protéger les entreprises canadiennes.	2-97 2-97 2-91 2-96 2-96
	On réagit rapidement aux risques liés à la santé et à la sécurité grâce à un service de renseignement efficace et à une saine collaboration avec d'autres partenaires dans les domaines de l'exécution et de la santé.		• Stratégies de prévention appuyées de façon proactive pour réduire les risques liés à la santé et à la sécurité (p. ex. fièvre aphteuse, Sommet des Amériques). • Augmentation des quantités interceptées de stupéfiants et de marchandises réglementées par d'autres ministères. • Nouveaux pouvoirs conférés aux agents dans des secteurs choisis, pour mieux protéger les Canadiens contre les risques. • Des améliorations doivent être apportées aux protocoles d'entente avec nos partenaires nationaux et internationaux et avec les autres ministères fédéraux, notamment pour l'établissement de priorités et la communication des résultats.	2-101 2-99 2-100 2-99
	Certitude et uniformité pour les exportateurs et les Canadiens qui voyagent à l'étranger.		• Nous avons offert de l'assistance technique pour soutenir la modernisation des douanes en Asie et en Amérique (p. ex. APEC, ALEA) et collaboré avec le Groupe des Sept pour harmoniser nos données commerciales et nos normes technologiques. • Nous avons été actifs au sein de l'OMD et de ses comités pour améliorer la transparence des pratiques des services douaniers dans le monde.	2-103 2-102
	Des employés bien informés et compétents.		• Il y a encore des défis se rapportant à la formation des agents chargés des services à la clientèle, de la vérification et de l'observation. • On a accompli des progrès remarquables dans la formation des inspecteurs des douanes.	2-104 2-104
Innover pour l'avenir – Résultats de la première année	Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.		• On a accompli des progrès selon le Plan d'entreprise de 2000-2001 à 2002-2003 (qui comprend le Plan d'action des douanes).	2-106

APPELS

Résultat escompté – Que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par le biais de notre système de recours

	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	Des mécanismes de recours transparents, accessibles, rapides et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.		• Les clients sont au courant de leurs droits de recours et reçoivent suffisamment de renseignements à ce sujet. • Des améliorations sont nécessaires pour ce qui est de fournir de l'information sur la situation des dossiers et de vérifier les documents de travail se rapportant à des cotisations contestées. • Des différends n'ont pas été traités de façon expéditive. • La majorité de nos clients des secteurs de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH et de l'accise acceptent les résultats de notre système de recours.	2-117 2-117 2-118 2-121
	L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.		• La Direction générale des appels a le leadership fonctionnel en ce qui touche l'équité dans tous les secteurs d'activité de l'ADRC. • Elle a annulé pour près de 25 millions de dollars en 2000-2001 en intérêts ou en pénalités en matière d'équité (ou y a renoncé). Ce montant est d'environ 210 millions de dollars à la grandeur de l'ADRC. • La mise en place de lignes directrices sur l'application des dispositions d'équité a permis d'uniformiser les décisions pour tous les secteurs d'activité. • On mettra en place un système de contrôle de la qualité en 2001-2002 qui nous permettra de confirmer les niveaux actuels d'uniformité dans les prochains rapports.	2-113 2-28 2-124 2-124
	On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.		• La grande majorité des différends sont réglés de façon administrative sans recours aux tribunaux; le contrôle de l'uniformité des décisions doit être plus rigoureux pour les dossiers non complexes. • Les actions en justice sont gérées efficacement, et des propositions de modifications législatives sont présentées lorsque des questions problématiques sont relevées.	2-125 2-126
	Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment.		• On doit continuer à relever les défis que posent le recrutement et le maintien en poste des employés.	2-127
Innover pour l'avenir – Résultats de la première année	Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.		• On a obtenu des résultats par rapport à la Stratégie en sept points pour l'équité. • Le niveau des divulgations volontaires a continué d'augmenter, et les cotisations qui qui s'y rattachent ont augmenté d'environ 42 % par rapport à l'année précédente.	2-128 2-128

GESTION ET ORIENTATION ORGANISATIONNELLES

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

	RÉSULTATS ATTENDUS	Notre évaluation	RÉSULTATS RÉELS DÉMONTRÉS PAR	Page de l'annexe
Innover pour l'avenir – Résultats de la première année	Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la surveillance et le leadership.		• Le conseil de direction de l'ADRC intègre directement les intérêts des Canadiens et des approches semblables à celles utilisées dans le secteur privé dans nos processus de gestion. • La structure des comités de l'entreprise permet de prendre des décisions éclairées et et assure une gestion cohérente des programmes.	2-138 2-138
	Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.		• Un cadre de gestion amélioré nous assure une position de premier plan pour ce qui est des résultats de nos activités et de la mise en œuvre des changements prévus. • Les gestionnaires doivent assumer une plus grande part des responsabilités liées à la prise de décisions; le régime des accords de rendement fait en sorte qu'ils s'orientent de plus en plus vers l'obtention de résultats. • Les employés connaissent les valeurs, les priorités et l'orientation globale de l'ADRC pour l'avenir. • Une organisation souple favorise l'apprentissage et adopte des pratiques exemplaires.	2-139 2-139 2-139 2-139
	Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.		• On a adopté une méthode de gestion qui intègre la gestion axée sur les résultats et une une fonction de contrôle moderne pour la planification de l'entreprise et la préparation des rapports. • Les améliorations apportées aux systèmes de contrôle vont dans le sens de dépenses responsables, axées sur les résultats. • On a commencé à appliquer une politique relative à la gestion intégrée des risques, dont la mise en œuvre complète doit prendre trois ans. • On a validé le principe d'un cadre de mesure du rendement à l'échelle de l'Agence (fiche d'évaluation équilibrée). • On a renforcé les programmes de vérification interne et d'évaluation des programmes. • On a obtenu la certification ISO 9000 à des endroits choisis (projet pilote).	2-140 2-140 2-140 2-140 2-141 2-141
	Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui s'accorde avec les objectifs de l'entreprise.		• Le régime des ressources humaines axé sur les valeurs appuie notre nouveau rôle en tant qu'employeur distinct. • Le cadre des relations du travail favorise des relations patronales-syndicales saines et débouche sur des négociations collectives efficaces. • Le nouveau système de dotation réduit le temps nécessaire pour combler des postes. • On a introduit un régime de gestion du rendement à tous les niveaux pour promouvoir une gestion des ressources humaines efficace et harmonisée avec les priorités de l'Agence. • Le système de règlement des différends est le reflet d'une approche axée sur les intérêts et atténue les différends en milieu de travail. • On a conçu un nouveau système de classification pour répondre à nos besoins bien précis touchant notre effectif. • Les programmes d'équité en matière d'emploi contribuent à diversifier l'effectif et assurent une représentation solide des quatre groupes désignés.	2-142 2-145 2-143 2-143 2-145 2-143 2-144
Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements	La confidentialité des renseignements des clients est protégée.		• Les dispositions relatives à la protection des renseignements personnels prévues dans dans les lois que nous appliquons (p. ex. *Loi de l'impôt sur le revenu*) sont tout à fait respectées.	2-146
	On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique.		• On traite plus rapidement les demandes relatives à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (AIPRP), conformément aux délais prévus dans ces lois. • L'évaluation du rendement de l'ADRC par le commissaire à l'information a donné lieu à des mesures et à des améliorations touchant des programmes bien précis.	2-148 2-148
	Gestion du trésor et financière saine.		• On assure une gérance prudente des ressources financières. • Les décideurs sont mis au courant des ressources nécessaires pour préserver l'intégrité de nos activités courantes et poursuivre la réalisation des changements prévus. • La Stratégie d'information financière (SIF) a été mise en œuvre à temps et conformément aux orientations gouvernementales. • Des systèmes d'information souples et rentables sont en place. • Des améliorations sont nécessaires dans les systèmes de gestion de la trésorerie et de supervision de certaines catégories de recettes fiscales. • La Stratégie de développement durable (DD) en place permet d'intégrer les considérations liées au DD dans la prise de décisions, les plans et activités, et de renforcer notre gérance de l'environnement. • Les vieux systèmes servant à établir les coûts empêchent, en partie, de mesurer précisément le coût de nos opérations dans les secteurs d'activité et d'évaluer les gains de productivité.	2-150 2-150 2-151 2-151 2-151 2-152 2-151
	Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.		• L'amélioration globale de l'accessibilité et la réduction des délais de traitement permettent d'offrir aux clients un meilleur service; il faut améliorer certains systèmes (impôt sur le revenu des sociétés (T2), balayage). • L'intégration accrue des systèmes entre les secteurs d'activité favorise l'efficacité et la réduction des coûts à moyen et à long terme. • La capacité de concevoir, de mettre en service et de tenir à jour de gros systèmes perfectionnés est conforme aux besoins de l'entreprise.	2-32 2-153 2-154

Appendice B – *Rendement global par rapport au normes de services*

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

Services fiscaux – Clients

Service	Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	Projet pilote pour évaluer les résultats	Non disponible	86 % des clients servis en 20 minutes (v. note)	✗
2. Traitement des demandes de remboursement de la taxe aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	95 %	✓*
3. Remboursements versés aux boutiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99 %	99 %	✓*
4. Réponses sur les redressements demandés par les clients (T1)	8 semaines	8 semaines	7 semaines	7 semaines	7 semaines	✓
5. Indemnisation des boutiques hors taxes	30 jours	100 %	99 %	99 %	99 %	✓*
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	98 %	96 %	96 %	✓*
7. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 24 à 48 heures Résolution en 15 jours	100 %	Projet pilote	Non disponible	Non disponible	Non disponible
8. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	4-6 semaines	90 %	92 %	91 %	91 % (v. note)	✓
9. Décisions anticipées en matière d'impôt en vigueur en 2000-2001 et communiquées aux contribuables dans les 60 jours	Dans les 60 jours	Dans les 60 jours	122 jours	108 jours	54 jours (v. note)	✓
10. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	Dans les 90 jours	111 jours	121 jours	105 jours	✗
11. Demandes d'enregistrement de régimes de retraite	Envoi d'un accusé de réception dans un délai de 60 jours Examen complet en 180 jours	80 % 80 %	Plus de 80 % 88 %	Plus de 80 % 89 %	Plus de 80 % 89 %	✓ ✓
12. Demandes d'enregistrement de RER et de FRR	Dans les 60 jours	80 %	69 %	68 %	RER 68 % FRR 78 %	✗ ✓*
13. Réponse aux demandes téléphoniques sur les régimes de revenu différé	24 à 48 heures	80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	✓
14. Réponse aux demandes par courrier sur les régimes de revenu différé	60 jours	80 %	65 %	59 %	68 %	✗

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

Rendement global par rapport aux normes de service

	Service	Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
Traitement des déclarations	15. Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 produites sur papier	4-6 semaines	4-6 semaines	5 semaines	5 semaines	4 semaines	✓
	16. Traitement des déclarations T1 transmises par voie électronique (TED, IMPÔTEL, IMPÔTNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓
	17. Traitement des déclarations des fiducies T3	4 mois	95 %	69 %	67 %	62 %	✗
	18. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	94 %	94 %	91 %	✗
	19. Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2	90 jours	90 %	80 %	51 %	89 %	✓*
	20. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	100 %	100 %	✓
Examen	**Demandes de crédits d'impôt – Encouragement fiscal – RS&DE**						
	21. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	58 %	84 %	80 % (v. note)	✗
	22. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	48 %	81 %	81 % (v. note)	✗
	23. Demandes non remboursables (non vérifiées)	120 jours	100 %	70 %	85 %	84 % (v. note)	✗
	24. Demandes non remboursables (vérifiées)	1 an	100 %	39 %	58 %	64 % (v. note)	✗
	Crédits d'impôt – Production cinématographique et télévisuelle						
	25. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	72 %	84 %	73 %	✗
	26. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	75 %	77 %	75 %	✗
PFCE	27. Traitement des demandes de PFCE	À la fin du deuxième mois suivant le mois de réception	98 %	90 %	90 %	98 %	✓

Rendement global par rapport aux normes de services

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

	Service	Normes publiées	Objectif	Résultats pour 1998-1999	Résultats pour 1999-2000	Résultats pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif
Douanes	28. Mainlevée contre documentation minimale (MDM) – EDI	45 minutes	100 %		86 %	84 % (v. note)	✗
	29. MDM automatisée – EDI	5 minutes				(v. note)	Non disponible
	30. MDM – sur papier	2 heures				95 % (v. note)	Non disponible
	31. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	1 heure				(v. note)	Non disponible
	32. SEA – sur papier	2 heures				100 % (v. note)	Non disponible
	33. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (formalités douanières à la guérite)	10 minutes du lun. au jeu.	100 %			97 %	✓*
		20 minutes du ven. au dim. et les jours fériés	100 %			97 %	✓*
	34. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (paiement des droits)	5 minutes du lun. au jeu.				(v. note)	Non disponible
		10 minutes du ven. au dim. et les jours fériés					

Notes :

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

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

Norme 9 : La norme est passée de 90 à 60 jours afin de mieux refléter le nombre de jours où l'ADRC travaille habituellement sur une décision moyenne. Ainsi, la norme indiquée au client ne comprend plus les jours où l'ADRC ne peut pas travailler sur la décision à cause de facteurs indépendants de sa volonté, comme l'attente de renseignements essentiels du client. Cette information a été communiquée à la clientèle de l'ADRC lors de diverses conférences.

Normes 21 à 24 (inclusivement) : Une amélioration importante a été apportée depuis l'exercice 1998-1999, comme l'indique le taux de réussite annuel par rapport à nos normes de service. L'objectif de 2000-2001 a été établi à 90 % pour les demandes remboursables, et à 80 % pour les demandes non remboursables.

Notes (suite) :

Norme 28 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées par la plate-forme de la liste de travail du SSMAEC dans les 45 minutes qui suivent.

Norme 29 : La supervision de la norme de traitement en cinq minutes s'appliquant aux mainlevées automatisées est en préparation.

Norme 30 : Les donnés utilisées ici sont fondées sur un échantillon MDM sur papier qui était de 5 668, et la population totale, de 2 295 206 personnes. L'échantillonnage a été réalisé sur une période de quatre jours en juin et en novembre 2000.

Norme 31 : Les rapports actuels sur les délais générés par le SSMAEC ne présentent que le délai de traitement ou la liste de travail du SSMAEC pour une transaction. Étant donné que la norme de service pour le SEA – EDI comprend le délai de transmission au client, on ne dispose pas de données précises à ce moment-ci. Nous travaillons actuellement à examiner les processus qui permettront de saisir cette information.

Norme 32 : Les donnés utilisées ici sont fondées sur un échantillon pour les mainlevées sur papier avec le SEA qui était de 2 105, et la population totale, de 1 252 310 personnes. L'échantillonnage a été réalisé sur une période de quatre jours en juin et en novembre 2000.

Norme 34 : On a jugé inutile de réaliser des études sur les délais dans le cas du paiement des droits et des impôts, à cause de la baisse des petits montants perçus ces dernières années.

Nouvelles normes de service en 2001-2002

	Nouvelles normes	Amélioration des normes actuelles
Services fiscaux	Traiter 85 % des déclarations de revenus des sociétés T2 et des redressements demandés par les contribuables dans un délai de 25 jours	
	Traiter les 15 % qui restent des déclarations T2 et des redressements demandés par les contribuables dans un délai de 50 jours	
	Envoyer un relevé de compte mensuel aux sociétés	
	Examiner les modifications apportées aux régimes de pension pour vérifier si elles sont conformes à la *Loi de l'impôt sur le revenu* dans un délai de neuf mois	
	Examiner les demandes, faites par les employeurs, qui réclament le financement des régimes de pension agréés dans un délai de neuf mois	
Service des douanes	Premier volet du Système d'information automatisé des douanes (SIAD)	Système d'examen avant l'arrivée ou échange de données informatisées : révision pour assurer la cohérence entre le suivi du rendement et la formulation de la norme
Programmes de prestations et autres services	La mise à jour des comptes (correspondance) ainsi que les normes de service s'appliquant à la validation et au contrôle en cours de préparation seront terminées	
Appels	Premier contact significatif dans un délai de 30 jours, pour les oppositions et les différends.	

Appendice C – *Glossaire*

Accessibilité des appels – Pourcentage des clients qui réussissent à joindre un agent ou qui sont mis en attente à leur première tentative d'appel.

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

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

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

Assiette fiscale (protection de l') – L'assiette fiscale constitue, pour le gouvernement, la source de l'essentiel de ses recettes. Elle représente le large éventail de biens, de services et de revenus qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.

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

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

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

Dispositions d'équité – Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allégement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté (p. ex. difficultés financières).

Droit à prestation – Montant dû à une personne qui y a droit pour une période déterminée.

Efficacité – Mesure dans laquelle une organisation ou un programme obtient les résultats prévus.

Efficience – Mesure dans laquelle une organisation ou un programme obtient les résultats prévus par rapport aux ressources dépensées.

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

Environnement opérationnel – Se dit généralement des conditions, tendances et faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation. L'environnement opérationnel est souvent subdivisé en ses aspects économiques, technologiques, politiques et sociaux.

Exécution – Nous avons des moyens d'exécution de la loi pour prendre, s'il y a lieu, les mesures correctives nécessaires pour régler les cas d'inobservation volontaire ou involontaire de la loi. Nous menons des enquêtes pour garantir le paiement de l'impôt sur le revenu, de la TPS et des droits de douane. Au niveau international, nous menons diverses activités d'exécution pour combattre l'inobservation et veiller à l'application des conventions fiscales dont le Canada est signataire.

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

Fiche d'évaluation équilibrée – Système de gestion stratégique fondé sur des mesures, créé par Robert Kaplan et David Norton, qui aide les organisations à assurer une saine harmonisation des activités opérationnelles et des buts stratégiques et qui fournit un outil de gestion permettant de mesurer, de contrôler et de gérer le rendement.

Gestion des affaires publiques – Cette expression générale désigne les institutions et les processus au moyen desquels la population est gouvernée. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité de l'État. Plus précisément, la notion renvoie aux activités des assemblées législatives, des cabinets et des fonctions publiques du Canada et à leurs interactions avec la population, y compris le style et la matière des consultations, la gestion de la fonction publique et la capacité du secteur privé de participer efficacement à l'élaboration et à l'application des politiques gouvernementales.

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

Impôt calculé sur le revenu (ICSR) – Selon l'ancien système de « l'impôt sur l'impôt », l'impôt provincial ou territorial sur le revenu des particuliers était calculé en tant que pourcentage du montant de l'impôt fédéral de base (sauf pour le Québec, qui gère son propre impôt sur le revenu). Maintenant, selon l'ICSR, les provinces peuvent déterminer leurs propres taux d'impôt, qui s'appliquent directement au revenu imposable des contribuables. De plus, elles peuvent ajouter des suppléments aux crédits d'impôt non remboursables existants, comme le montant personnel de base ou le montant pour époux ou conjoint de fait, et créer de nouveaux crédits d'impôt non remboursables.

Indicateur – Les indicateurs sont des descripteurs quantitatifs et qualitatifs plus détaillés des résultats. Ils indiquent ce que fait l'organisation. Il existe souvent de nombreux indicateurs pour chaque mesure du rendement. Les indicateurs se rapportent directement à la mesure du rendement, et indirectement à l'objectif et au résultat. Les indicateurs sont souvent exprimés comme étant le « nombre de… ».

Mesure du rendement – Une mesure du rendement indique dans quelle mesure l'organisation réussit à atteindre ses buts et ses objectifs. Les mesures les plus courantes comprennent : les mesures de l'efficacité, soit la capacité de l'organisation à obtenir des résultats (faire les bonnes choses); les mesures de l'efficience, soit le rapport recommandé entre les extrants et les intrants (bien faire les choses); le service à la clientèle, soit la mesure dans laquelle les besoins et les attentes des bénéficiaires du service sont comblés par le niveau et la qualité du service reçu; et la rapidité d'exécution, soit la mesure dans laquelle le travail est fait à temps.

Mission – La mission d'une organisation justifie son existence sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission peut être très bref, et il doit correspondre à l'identité de l'organisation, à sa raison d'être, aux rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, à sa philosophie, à ses valeurs et à ses normes déontologiques.

Normes de service – Engagements publics quant au service auquel un client ou un intervenant peut normalement s'attendre, y compris des éléments comme la description des services à offrir, les principes et engagements en matière de service ainsi que les objectifs de prestation et les mécanismes de plainte et de recours.

Objectif – Énoncé général des résultats devant être atteints au cours d'une période déterminée. Ce terme correspond à peu près à l'expression « résultats stratégiques ».

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

Plan d'entreprise – Dans les limites des dépenses approuvées, le Plan d'entreprise expose : les grands défis, les orientations et les objectifs de l'organisation pour la période de planification (c'est-à-dire l'année du Budget principal des dépenses, plus deux exercices au minimum); les stratégies prévues pour atteindre ces objectifs; et les mesures de rendement à utiliser pour évaluer les progrès et atteindre les objectifs de rendement.

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

Processus de règlement des différends – Les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable peuvent présenter un différend. Le secteur d'activité des Appels examine le différend, discute de la question avec le client et informe ce dernier de sa décision. Les clients non satisfaits des résultats de l'examen peuvent en appeler devant les tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, devant le Tribunal canadien du commerce extérieur.

Programme des divulgations volontaires – Ce programme donne aux clients l'occasion de corriger des erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ADRC, sans pénalité, leurs obligations au titre de l'impôt, des taxes et des droits.

Rendement – Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats par rapport aux résultats prévus. Dans le cas d'une gestion fondée sur les résultats, on mesure, évalue, présente et utilise le rendement en tant que fondement du processus décisionnel de la gestion.

Renconciation – Décision de ne pas imposer des pénalitiés ou des intérêts, prise à la demande d'un client ou à l'initiative de l'ADRC

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

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

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

Résultats stratégiques – Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. L'ADRC a deux résultats stratégiques :

- Que les Canadiens observent les lois et règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.
- Que l'ADRC soit considérée comme une organisation offrant des services à la fine pointe de la technologie.

Risque – Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte d'objectifs de l'organisation.

Valeurs – Principes fondateurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent son identité distincte. Ces valeurs peuvent faire intervenir le genre de produits ou services à fournir, le genre d'organisation qu'on désire ou une philosophie de gestion. On peut citer comme exemples de valeurs le professionnalisme, le respect, la collaboration, l'intégrité, la créativité et la fiabilité.

Vision – Aperçu précisant quelle doit être l'image de l'organisation et comment celle-ci doit se comporter dans le cadre de sa mission. Un énoncé de vision met en relief l'objet de l'organisation, ses comportements, ses critères de rendement, ses règles en matière décisionnelle et ses normes. D'autres caractéristiques d'une vision comprennent : une orientation plutôt axée vers l'avenir; la poursuite de grands idéaux et l'ambition de relever des défis; et l'expression du caractère unique et des compétences particulières de l'organisation.

www.adrc.gc.ca