Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité

à l'appui de **Rendons *compte*—**
Rapport annuel au Parlement 2001-2002

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

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

Canada

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est fière de vous présenter le présent document, qui a pour titre *Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002*. Vous y trouverez une description détaillée du rendement de nos cinq secteurs d'activité en conformité avec l'exposé d'ensemble du rendement de l'ADRC contenu dans notre deuxième rapport annuel ayant pour titre *Rapport annuel au Parlement 2001-2002*—**Rendons *compte***. Ce document vise à compléter les renseignements sur le rendement contenus dans **Rendons *compte***.

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

Cette année, **Rendons *compte*** se divise en deux volumes. Le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* donne un aperçu, à l'échelle de l'Agence, des résultats liés à l'exécution de nos programmes et renferme des résumés de notre rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité par rapport aux objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Le deuxième volume, *États financiers de l'ADRC*, présente les données financières liées à notre exploitation et à nos responsabilités en 2001-2002. Il comprend également des renseignements financiers supplémentaires destinés à répondre aux exigences touchant les rapports sur le rendement à l'échelle de l'administration fédérale. Le bureau du Vérificateur général du Canada a examiné et évalué le Rapport de rendement de l'ADRC. Vous pouvez trouver cette évaluation aux pages 1-118 à 1-120 de ce rapport. Cependant, l'évaluation du vérificateur général ne porte pas sur les renseignements supplémentaires relatifs au rendement qui figurent dans ce document, « *Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002* ».

Table des matières

Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité *à l'appui de* Rendons *compte*— Rapport annuel au Parlement 2001-2002

Introduction 7

Services fiscaux 11

Au sujet des Services fiscaux 13
Évaluation de notre rendement général 16
Détail de notre rendement 20
par résultat attendu 20
Le chemin à prendre 63
Pièce jointe 1 : Modèle logique 66
Pièce jointe 2 : Normes de service des Services fiscaux 67

Programmes de prestations et autres services 71

Au sujet des Programmes de prestations et autres services 73
Évaluation de notre rendement général 77
Détail de notre rendement 80
par résultat attendu 80
Le chemin à prendre 96
Pièce jointe 1 : Modèle logique 99

Services des douanes 101

Au sujet des Services des douanes 103
Évaluation de notre rendement général 105
Détail de notre rendement 108
par résultat attendu 108
Le chemin à prendre 133
Pièce jointe 1 : Modèle logique 135
Pièce jointe 2 : Normes de service des douanes 136

Suite

Table des matières (suite)

Appels 139

Au sujet des Appels 141

Évaluation de notre rendement général 143

Détail de notre rendement 146

par résultat attendu 146

Le chemin à prendre 169

Pièce jointe 1 : Modèle logique 171

Gestion et orientation organisationnelles 173

Au sujet de Gestion et orientation organisationnelles 175

Évaluation de notre rendement général 177

Détail de notre rendement 182

par résultat attendu 182

Le chemin à prendre 208

Pièce jointe 1 : Modèle logique 210

Annexes 213

Annexe A – Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements 213

Annexe B – Travailler avec nos partenaires 219

Annexe C – Mesurer la satisfaction de la clientèle 221

Annexe D – Glossaire 224

Annexe E – Acronymes et sigles 232

Introduction

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est fière de vous présenter ce document, intitulé ***Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002***. Vous y trouverez un examen complet du rendement de nos cinq secteurs d'activité, qui vient compléter le compte rendu global présenté dans notre deuxième rapport annuel, qui s'intitule **Rendons *compte***—*Rapport annuel au Parlement 2001-2002*.

Rendons *compte* (disponible sur note site web : www.adrc.gc.ca/rapportannuel) est le titre dynamique de nos rapports annuels sur le rendement présentés au Parlement. Il constitue un dossier permanent où sont consignés les montants que nous avons dépensés et les résultats que nous avons atteints durant notre deuxième année de fonctionnement entant qu'agence, par rapport à la mission et aux objectifs stratégiques fixés dans notre *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*. Il se compose de deux parties :

- le *Rapport sur le rendement de l'ADRC* offre un aperçu global du rendement de l'agence ainsi qu'une description détaillée des résultats escomptés, des résultats attendus, des critères de réussite et du rendement dans chacun de nos cinq secteurs d'activité (Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Services des douanes, Appels et Gestion et orientation organisationnelles). De surcroît, ce rapport inclut une évaluation du bureau du Vérificateur général du Canada sur l'équité et la fiabilité de l'information sur le rendement; et
- les *États financiers de l'ADRC* fournissent les résultats financiers de nos opérations et de nos responsabilités au cours de 2001-2002.

Le présent ***Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002*** expose d'une manière plus détaillée les renseignements sur le rendement figurant dans **Rendons *compte*** pour chacun des secteurs d'activité de l'ADRC. Il présente également un examen détaillé de la façon dont nous nous acquittons de notre mission de promouvoir l'observation des lois et des règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières (Gérer le continuum de l'observation), ainsi qu'une analyse detaillée des résultats des sondages qui ont été menés auprès de nos clients au cours de l'année écoulée. Nous prévoyons que ce rapport sera spécialement utile aux employés de l'ADRC et aux autres personnes qui désirent mieux comprendre les résultats que nous atteignons pour les Canadiens.

Dans le cadre de notre mission et de notre orientation stratégique, nous avons identifié deux résultats stratégiques qui représentent l'essence même de ce que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation : **l'observation**, c'est-à-dire que les Canadiens observent les lois et les règlements, en matière de fiscalité, de commerce et d'opérations frontalières et **l'innovation**, c'est-à-dire que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie. Ces deux résultats stratégiques sont appuyés par six résultats intermédiaires qui se répercutent clairement sur les Canadiens. Tous nos secteurs d'activité contribuent à un ou à plusieurs de ces résultats escomptés :

Les résultats escomptés de l'ADRC

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

De ces résultats intermédiaires, les deux derniers se trouvent sous notre programme d'innovation qui est le sujet de notre plan pluriannuel que nous sommes en train d'élaborer, et que nous avons amélioré depuis notre statut d'Agence. Notre programme d'innovation inclut quatre objectifs de changement ceux-ci sont plus détaillés dans notre *Plan d'entreprise* 2001-2002 à 2003-2004 : la transformation de nos activités de base pour de meilleures prestations de service; la réforme et le renouvellement de nos ressources humaines ; la réforme et le renouvellement administratifs; et la gestion transparente axée sur les résultats. En nous appuyant sur les résultats de notre rendement de l'année dernière, le compte rendu des progrès de notre deuxième année est établi par rapport à notre programme de changements. Ce jalon est particulièrement pertinent puisque la réalisation de notre programme de changements est un précieux avantage en préparation de notre revue quinquennale par le Parlement.

Les quatre autres résultats se rapportent à nos activités de bases. Le but principal de nos secteurs d'activité est d'assurer d'une année à l'autre un niveau approprié de rendement par rapport aux attentes établies pour ces quatre résultats.

Pour évaluer notre rendement par rapport à nos six résultats intermédiaires relatifs à l'innovation et à nos activités principales, nous avons établi un total de 34 résultats attendus qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques :

Gérer le continuum de l'observation. Tous les services que nous offrons et toutes les activités que nous exécutons se situent le long d'un continuum : d'abord, aider les Canadiens à respecter l'obligation d'observer la loi, lorsque le taux d'observation volontaire est considéré comme élevé en général; ensuite, gérer l'observation assistée des lois et des règlements, qui prévoit des contrôles supplémentaires (p. ex. des vérifications) pour veiller à ce que la loi soit bien comprise et respectée; enfin, mener des activités d'exécution visant à contrer l'évasion fiscale et la contrebande. Un système de règlement des différends visant à offrir un recours équitable et impartial sous-tend le continuum de l'observation. Pour gérer le continuum de l'observation, nous devons établir un équilibre entre les intérêts personnels et l'intérêt public (que nous offrions, d'une part, des services de qualité supérieure répondant aux besoins des gens, ou que nous appliquions, d'autre part, la loi de façon responsable).

Innover pour l'avenir. L'innovation constitue un facteur essentiel dans le programme de changement de l'ADRC. Nous désirons être reconnus comme une organisation à la fine pointe de la technologie, et quatre objectifs de changement guident notre programme : la transformation de nos activités; la réforme et le renouvellement des ressources humaines; la réforme et le renouvellement administratifs; et la gestion transparente axée sur les résultats. La mise en oeuvre est déjà bien engagée dans l'ensemble de ces secteurs.

Évaluation de notre rendement

Nous utilisons un système basé sur des fiches de rendement afin de dégager les résultats attendus par rapport aux résultats escomptés par secteur d'activité, en décrivant les résultats que nous avons effectivement obtenus et les indicateurs dont nous nous servons pour évaluer notre rendement. L'ensemble de nos évaluations reflète, au meilleur de notre jugement, notre rendement et la qualité de nos données, d'après une combinaison de facteurs quantitatifs et qualitatifs.

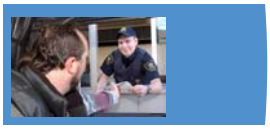
Nous attribuons une note à chaque résultat attendu et nous déterminons si les résultats ont été atteints, en grande partie atteints, ou non atteints. Nous évaluons également la qualité des renseignements sur notre rendement, selon que nous considérons ces données comme étant fiables, assez fiables ou peu fiables. Ce système de notation à deux volets utilise des symboles identifiés par un code de couleurs où les carrés indiquent notre rendement et les cercles indiquent la qualité de nos données. Pour évaluer notre rendement en 2001-2002, nous employons toute une gamme d'indicateurs, y compris les résultats d'enquêtes, des échantillons statistiques et les données sur le volume des activités de l'entreprise. Dans certains cas, nous nous fondons sur des estimations pour avoir une idée approximative, mais utile, d'une tendance liée au rendement. Au fil du temps, ces estimations permettront de déterminer à quel point l'ADRC réussit à promouvoir l'observation, à l'intérieur de certains paramètres. Dans d'autres cas, il n'y a pas encore d'indicateurs de rendement bien établis, ou encore les données justificatives ne sont pas suffisamment précises pour nous permettre de tirer des conclusions définitives, mais elles représentent quand même la meilleure information dont nous disposons pour le moment.

Cette documentation n'a pas été soumise à la révision d'un tiers comme l'a été le rapport annuel.

Les évaluations incluses dans ce document sont identiques aux évaluations décrites dans **Rendons *compte*** *—2001-2002 Rapport annuel au Parlement*. De surcroît, il y a des informations additionnelles et supplétives qui explicitent les éléments clés. Toutefois, cette documentation n'a pas été soumise à la révision du bureau du Vérificateur général comme l'a été **Rendons *compte***. Il est important de noter que les évaluations de la qualité des données affichées dans ce document se rapportent seulement à l'information qui existe dans **Rendons *compte*** et n'ont pas le but de certifier la qualité de l'information présentée dans « *Examen détaillé de notre rendement par secteur d'activité à l'appui du Rapport annuel au Parlement 2001-2002* ».

Services fiscaux : page 11

Programmes de prestations et autres services : page 71

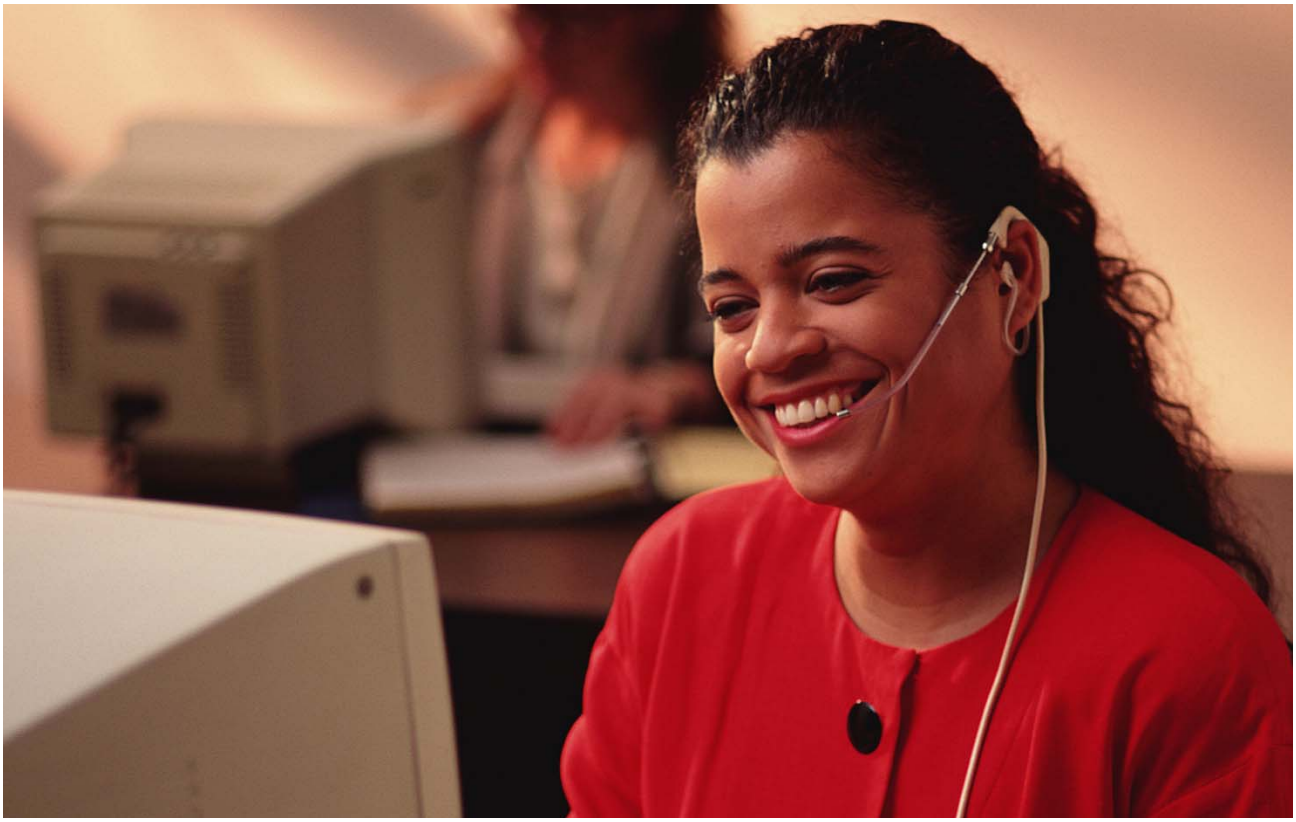


Services des douanes : page 101

Appels : page 139

Gestion et orientation organisationnelles : page 173

Services fiscaux



Services fiscaux

Système d'évaluation

Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Changements intervenus

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente

Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années

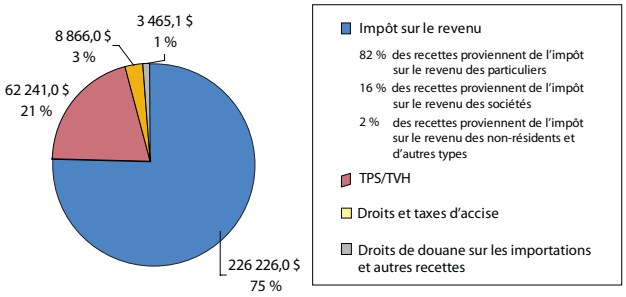
Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Au sujet des *Services fiscaux*

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

Le travail des Services fiscaux consiste à informer les clients de leurs droits et des prestations auxquelles ils ont droit; à inscrire les nouvelles entreprises; à traiter les déclarations des clients, ainsi qu'à établir des cotisations pour ces déclarations; à examiner les demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance et à maintenir le niveau d'observation des organismes de bienfaisance enregistrés; à maintenir un service de comptes clients efficace; à réaliser des examens et des vérifications; à contrôler les régimes agréés; à repérer les cas d'inobservation frauduleuse, à faire des recherches et à mener des enquêtes à leur sujet, de même qu'à intenter des poursuites. Par ailleurs, nous fournissons des décisions et des interprétations pour clarifier l'application des lois fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise bruts pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, ce qui représente environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Toutefois, ces statistiques masquent ce qui constitue, en réalité, une charge de travail qui fluctue énormément au cours d'une année. La préparation à chaque période de production des déclarations est une entreprise colossale, qui exige énormément de travail complexe en coulisse.

Tableau 1 : Sources du total des recettes fiscales brutes de toute l'ADRC en 2001-2002 (en millions de dollars)



Recettes fiscales totales : 300,8 $ milliards de dollars

Comme l'illustre le tableau 1, les Services fiscaux ont perçu environ 99 % (297,3 milliards de dollars) des recettes brutes de toute l'ADRC (300,8 milliards de dollars) pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Environ 75 % (ou 226,2 milliards de dollars) des recettes brutes totales provenaient de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés. De ce montant, 82 % (ou 186 milliards de dollars) provenaient de l'impôt sur le revenu des particuliers. Un autre 21 % (62,2 milliards de dollars) provenait de la TPS/TVH; 3 % (8,9 milliards de dollars), des droits et taxes d'accise; 1 % (3,5 milliards de dollars), des droits de douane sur les importations et d'autres recettes. Les remboursements d'impôt sur le revenu, de TPS/TVH, ainsi que de droits d'accise et de douane, qui se sont chiffrés à 60,4 milliards de dollars en 2001-2002, doivent être déduits de ce montant.

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

Tableau 2 : Volumes clés de la charge de travail

Genre de charge de travail	Volume pour 1999-2000	Volume pour 2000-2001	Pourcentage d'augmentation	Volume pour 2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Impôts, taxes et droits d'accise bruts*	272,2 milliards $	292,6 milliards $	7,5 %	297,3 milliards $	1,6 %
Demandes de renseignements du public traitées*	17 228 045	17 322 715	5,5 %	16 388 302	-5,4 %
Déclarations T1 (particuliers)	21 960 582	22 374 821	4,0 %	22 752 490	1,7 %
Déclarations T2 (sociétés)	1 215 000	1 283 000	5,6 %	1 589 874	23,9 %
Déclarations T3 (fiducies)	374 561	381 583	1,9 %	363 410	-4,8 %
Déclarations de TPS/TVH (sauf celles des résidents du Québec)	5 943 542	6 060 003	2,0 %	6 369 781	5,1 %
Vérifications	282 187	288 107	2,1 %	282 974	-1,8 %
Enquêtes	2 650	2 663	0,5 %	3 093	16,1 %
Demandes de renseignements sur les décisions et les interprétations	173 673	161 450	-7,0 %	153 520	-4,9 %
Déclarations des organismes de bienfaisance	78 000	78 000	0,0 %	78 629	0,8 %

* Secteur d'activité des Services fiscaux seulement

Profil des dépenses

En 2001-2002, l'ADRC a consacré 53 % (1,92 milliard de dollars) de son budget aux Services fiscaux, qui a dépensé 1,86 milliard de dollars (tableau 3). Bien que les Services fiscaux aient reçu plus de fonds au fil des ans, ils n'en ont jamais eu assez, car leurs charges de travail gagnaient toujours en complexité et en importance. Toute augmentation était affectée aux charges de travail non discrétionnaires, telles que la mise en oeuvre des budgets fédéraux et l'investissement dans l'infrastructure. Au cours des années antérieures, nous n'avions jamais eu assez de fonds pour beaucoup de nos activités d'examen, de vérification, d'exécution et de recouvrement des taxes et des impôts impayés. Des mesures ont récemment été prises pour remédier à ce manque. Cette année, pour la première fois, l'ADRC a reçu un financement pluriannuel pour combler les manques de ressources qui touchaient ses activités d'examen et d'exécution depuis longtemps, ainsi que pour aligner ses fonds sur ses charges de travail de plus en plus complexes.

Tableau 3 : Dépenses du secteur d'activité

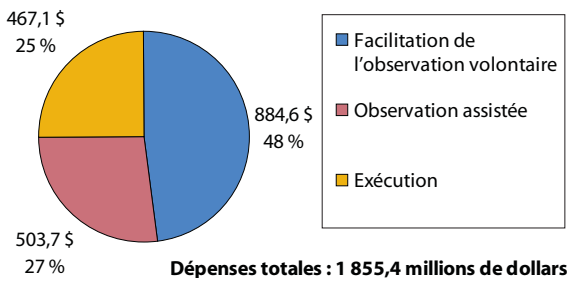
Services fiscaux	1999-2000	2000-2001	Pourcentage d'augmentation	2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues (000 $) [a]	1 451 003	1 557 029	7,3 %	1 532 071	-1,6 %
Autorisations allouées (000 $) [b]	1 667 610	1 784 674	7 %	1 917 553	7,4 %
Dépenses réelles (000 $) [c]	1 634 723	1 751 826	7,2 %	**1 855 461**	5,9 %
ETP prévus [d]	26 798	27 569	2,9 %	26 696	-3,2 %
Autorisations totales – ETP [d]	28 079	28 724	2,3 %	29 840	3,9 %
Nombre réel d'ETP [e]	26 379	27 617	4,7 %	**27 672**	0,2 %

a. Dépenses prévues dans le budget principal des dépenses de l'ADRC (dépenses approuvées par le Parlement au début de l'exercice). Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses prévues (recettes à valoir sur le crédit).
b. Total des autorisations allouées par le Parlement pour l'exercice. Les autorisations allouées englobent les sommes prévues dans le budget principal des dépenses et dans les budgets supplémentaires des dépenses, ainsi que les redressements de fin d'année. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des autorisations allouées.
c. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses réelles.
d. Estimation du nombre d'équivalent temps plein (ETP) fondée sur les dépenses prévues et les autorisations approuvées par le Parlement.
e. Pour 2001-2001, les ressources de la Direction générale de l'informatique n'ont pas été affectées au secteur d'activité de la même manière que les autorisations ni de la même façon que l'année précédente, ce qui rend difficile l'établissement de comparaisons. L'ADRC prend des mesures pour mieux consigner les autorisations et les données réelles par secteur d'activité.

Les Services fiscaux exécutent un éventail d'activités dans tout le continuum de l'observation (voir Annexe A à la page 213) — de la facilitation à l'exécution — pour que les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes et que l'assiette fiscale soit protégée.

Comme l'indique le tableau 4, les Services fiscaux ont consacré la plus grande part de leurs ressources (48 %, une légère diminution par rapport aux 51 % de l'année dernière) à la facilitation de l'observation volontaire (grâce à divers modes de prestation de services, comme l'aide téléphonique, les publications, les services d'extension des activités et le traitement des déclarations). La deuxième part en importance des ressources (27 % par rapport à 28 % l'année dernière) a été consacrée à l'observation assistée (examens et vérifications), et le reste (25 % par rapport à 21 % l'année dernière), à l'exécution (mesures de recouvrement judiciaire, enquêtes et poursuites).

Tableau 4 : Total des ressources des Services fiscaux affectées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



Dépenses totales : 1 855,4 millions de dollars

Remarque : Ces pourcentages sont basés sur les meilleures estimations, de la part de la direction, des dépenses réelles des secteurs d'activité pour l'ensemble de l'observation.

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

Évaluation de notre *rendement général*

Nous avons un résultat escompté

Les Services fiscaux contribuent à l'atteinte des deux résultats stratégiques de l'ADRC – l'observation et l'innovation – grâce aux résultats qu'ils obtiennent par rapport à leur résultat escompté : ***Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée***. Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire. Les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons des services accessibles en temps voulu. Les gens trouvent qu'un régime fiscal accessible et des services équitables fournis en temps opportun les aident à s'acquitter de leurs obligations. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt ou les taxes dus sont payés ou le remboursement d'impôt ou de taxes est versé.

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

Contexte

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

Critères de réussite de haut niveau

Ci-dessous, nous évaluons notre rendement par rapport à notre résultat attendu en nous appuyant sur les critères de réussite de haut niveau qui suivent :

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

À partir de la page 21, nous discutons de notre rendement en détail par rapport à chacun de nos 11 résultats attendus à l'aide de critères de réussite détaillés qui se fondent sur les critères de haut niveau.

Conclusions par rapport au résultat escompté

Dans l'ensemble, nous estimons que nous avons atteint notre résultat escompté en 2001-2002 grâce à notre bon rendement par rapport à chacun des critères de réussite qui précèdent. Pour ce qui est de veiller à ce que les Canadiens participent au régime fiscal et paient leur juste part d'impôts et de taxes, nos estimations les plus récentes permettent de penser que la grande majorité des particuliers et des entreprises ont produit leurs déclarations de revenus et de TPS/TVH et ont payé leur impôt et leurs taxes à temps. Par exemple, nous estimons que 93,8 % des Canadiens de plus de 18 ans et 91,9 % des entreprises assujetties à l'impôt ont produit une déclaration de revenus à temps et que plus de 90 % des entreprises et des particuliers assujettis à l'impôt ont payé leur impôt au moment voulu.

Dans l'ensemble, nous estimons que nous avons atteint notre résultat escompté en 2001-2002 grâce à notre bon rendement par rapport à chacun des critères de réussite qui précèdent.

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

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

Services fiscaux

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

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

Pour ce qui est de notre programme d'innovation, de vastes consultations menées auprès de groupes de clients dans le cadre de l'initiative Orientations futures nous ont confirmé que la prestation de services électroniques est l'élément moteur de la transformation qui s'opère actuellement en vue d'améliorer les services et l'efficacité de notre organisation. Nous avons continué d'élargir nos options de services électroniques, et avons ainsi respecté tous les engagements que nous avions pris pour 2001-2002. La réceptivité et le taux de participation des Canadiens à ces services ont augmenté de façon soutenue.

Comme le montre la fiche de rendement des Services fiscaux (tableau 5), qui donne un résumé de notre rendement, notre bon rendement global s'est maintenu au cours de l'année, et nous avons fait des progrès par rapport à six des résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté.

Tableau 5 : Fiche de rendement des Services fiscaux

Fiche de rendement – Services fiscaux

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

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.	■ ○	■ ○	–	– Selon nos estimations, nous avons perçu 95 % des impôts et des taxes sans mener d'activités de vérification ou de recouvrement.	21
					▲ Plus de 90 % des entreprises et des particuliers canadiens assujettis à l'impôt ont produit leur déclaration de revenus et payé leurs impôts à temps, et plus de 90 % des inscrits de l'extérieur du Québec ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps.	22
	2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.	■ ●	■ ●	–	▲ D'après notre sondage annuel, près des trois quarts des Canadiens trouvent que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt.	25
					– En bout de ligne, notre rendement en regard des normes de service s'est légèrement amélioré par rapport à l'année dernière, et nous n'avons pas encore étendu la portée des normes à d'autres éléments que la rapidité d'exécution.	26
					▲ Nous avons atteint notre objectif en ce qui concerne la facilité d'accès, pour les demandeurs, à nos services téléphoniques. Dans l'ensemble, le nombre d'appels a diminué tandis que le nombre de demandes d'accès à nos pages Web a presque doublé, ce qui pourrait indiquer que les clients ont moins besoin de nous appeler.	27
					– Encore une fois, nous avons communiqué et mis en application d'importantes modifications législatives, notamment en terminant la mise en oeuvre de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) pour le reste des provinces et des territoires (à l'exception du Québec).	24
					– Nous avons annulé 245 millions de dollars en intérêts et en pénalités dans les cas où les contribuables sont en difficultés financières ou bénéficient de circonstances atténuantes. Nous n'avons pas encore mis en oeuvre, à l'échelle de l'Agence, un programme systématique pour surveiller l'uniformité des décisions en la matière, mais nous avons examiné le registre d'équité comme première mesure en ce sens.	31

Services fiscaux

Fiche de rendement – Services fiscaux

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

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	**3.** Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.	☐ ●	☐ ●	↑	↑ 99,8 % des déclarations T1 produites à temps ont été traitées avant la date cible cruciale. ↑ La production électronique continue de gagner en popularité. – Les taux d'exactitude sont demeurés élevés, malgré la complexité accrue des dossiers. ↓ La rapidité du traitement des déclarations de revenus des sociétés a diminué, même si nous avons réussi à réduire l'arriéré de déclarations non traitées de l'année dernière.	33 33 33 34
	4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.	☐ ●	☐ ●	↑	↑ Nous avons largement dépassé notre engagement envers le gouvernement du Canada en matière de recouvrement associé au nouveau financement de un milliard de dollars. ↑ La proportion des comptes clients qui sont à l'inventaire depuis plus de cinq ans a diminué de deux points de pourcentage par rapport à l'an dernier. ↓ Le pourcentage de comptes clients par rapport aux recettes brutes a continué d'augmenter, notamment en raison de l'accroissement du nombre de nouvelles dettes. Une grande initiative a été lancée pour améliorer le rendement global.	38 39 38
	5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.	☐ ○	☐ ○	↑	↑ Nous avons établi un cadre initial fondé sur une gamme complète d'indicateurs du rendement afin de mieux comprendre l'observation. – D'après nos programmes d'évaluation du risque et de validation, le risque d'inobservation associé tant aux comptes de particuliers qu'aux comptes d'entreprises est demeuré plutôt stable. Nous estimons que l'inobservation est maintenue à des niveaux relativement faibles.	40 40
	6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.	☐ ●	☐ ●	–	↑ Nous avons mieux réussi à obtenir des déclarations de revenus et des inscriptions à la TPS/TVH. – Les examens réalisés dans le cadre de nos programmes de rapprochement et de validation continuent de générer un redressement moyen et un taux de redressement plus importants que les examens aléatoires.	47 45
	7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.	▨ ○	▨ ○	–	– Nous avons continué à faire preuve de diligence dans la détermination et la recommandation de modifications législatives. Des progrès importants ont été accomplis dans la révision de la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur la taxe d'accise*. À la suite des événements du 11 septembre, nous avons participé à la rédaction de nos nouvelles responsabilités en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignement de sécurité)*, puis nous les avons exercées.	49
	8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.	▨ ●	▨ ●	–	↑ L'incidence fiscale globale de nos activités visant l'observation, qui s'est chiffrée à 6,5 milliards de dollars, a dépassé notre engagement de 6,2 milliards de dollars envers le gouvernement du Canada. ↑ Le taux de participation à notre programme de protocoles de vérification continue d'augmenter. – Bien que nous ayons légèrement amélioré notre rapidité d'exécution pour ce qui est de la RS&DE, nous devons faire plus de progrès pour respecter nos normes de service.	53 51 54
	9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.	■ ○	■ ○	↑	↑ Nous avons utilisé nos fonds pour embaucher et former 900 vérificateurs. L'incidence fiscale s'est accrue de 500 millions de dollars par rapport à l'an dernier. – Bien que nous n'ayons pas été en mesure d'atteindre tous nos taux de vérification cibles, notre taux global a été semblable à celui de l'année dernière. Les investissements que nous avons faits en embauchant et en formant de nouveaux employés nous permettront d'atteindre nos taux de vérification cibles à venir.	57 57
	10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.	☐ ●	☐ ●	↑	↑ Nous avons atteint notre objectif global pour ce qui est de l'embauche de nouveaux employés en engageant 900 nouveaux vérificateurs au cours de l'année. – À l'échelle des secteurs fonctionnels, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est resté à peu près constant. Le fait d'avoir embauché des vérificateurs tard dans l'année n'a eu qu'une incidence négligeable sur le nombre d'ETP pour cette année.	58 58
Innover pour l'avenir (2e année de 5)	**11.** Tranformation de nos activités de base afin qu'elles soient plus conformes à notre mission.	▨ ○	☐ ○	↑	Nous avons dépassé nos principaux objectifs de programme pour la deuxième année de notre programme d'innovation. ↑ De vastes consultations auprès de nos clients ont confirmé la pertinence de notre stratégie visant à continuer d'offrir de nouvelles options de services électroniques. La popularité de ces options continue d'augmenter, et nous avons accru notre leadership dans l'initiative Gouvernement en direct. ↑ Dans le cadre de l'initiative Orientations futures, nous avons réalisé de solides progrès pour élaborer une vision du service intégrée s'appliquant à tous les secteurs d'activité de l'Agence.	 61 61

Contribution des autres

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

Modèle logique

Nous avons établi un modèle logique des Services fiscaux (voir Pièce jointe 1 : Modèle logique à la page 66) qui fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos 11 résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'ADRC. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Détail de notre *rendement* par résultat attendu

Nous évaluons le rendement du secteur d'activité des Services fiscaux par rapport à 11 résultats attendus se rapportant à notre résultat escompté, à savoir ***les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée***.

Les évaluations fournies pour chaque résultat attendu indiquent si notre rendement atteint (vert), atteint en grande partie (jaune) ou n'atteint pas (rouge) l'objectif. Nous fournissons une note distincte pour la qualité des données sur lesquelles nous avons fondé l'évaluation. Comme pour les autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 1

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. **La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.**
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Selon nos plus récentes estimations, le niveau d'observation élevé enregistré en 2000-2001 s'est maintenu en 2001-2002. La plupart des entreprises et des particuliers canadiens produisent leur déclaration de revenus et de TPS/TVH à temps, s'inscrivent à la TPS/TVH, s'il y a lieu, et paient leurs impôts et leurs taxes au moment voulu.

Critères de succès

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

Faits saillants

Nous faisons des efforts considérables pour fournir des services de qualité et pour mettre sur pied des initiatives d'extension des services afin d'encourager la participation au régime fiscal. Nos efforts sont appuyés par un solide fondement législatif; par la collaboration de plus de 1,4 million d'employeurs qui font des retenues à la source et qui nous les versent; par la collaboration de nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Les Canadiens font preuve d'un haut niveau d'observation en matière de production et de versement. À l'heure actuelle, nous percevons 95 % des recettes fédérales sans mener d'activités de vérification ou de recouvrement. Selon nos plus récentes estimations, le niveau d'observation élevé en matière de production et de versement dont nous avons fait état en 2000-2001 s'est maintenu cette année (voir le tableau 6 et le tableau 7).

Services fiscaux

Bien qu'un grand nombre de Canadiens ne soient pas tenus par la loi de produire une déclaration de revenus parce que leur revenu est inférieur au seuil à partir duquel ils doivent le faire, certains d'entre eux produisent une déclaration pour demander des prestations sociales, comme la prestation fiscale canadienne pour enfants et le crédit pour le TPS/TVH. Nous estimons que 91,9 % des particuliers canadiens âgés de 18 ans et plus ont produit à temps leur déclaration de revenus pour l'année d'imposition 2000, un haut niveau d'observation si l'on tient compte du fait que les particuliers ne sont pas tous tenus de produire une déclaration. Le niveau d'observation des particuliers canadiens en matière de versement a aussi été élevé : environ 90,3 % de tous les déclarants assujettis à l'impôt ont payé leurs impôts à temps pour l'année d'imposition 2000. Par rapport à nos estimations révisées pour l'année dernière, le nombre de contribuables ayant produit leur déclaration à temps a augmenté de 0,3 %, et le niveau d'observation en matière de versement a monté de 1 %.

Tableau 6 : Pourcentage de déclarations et d'inscriptions

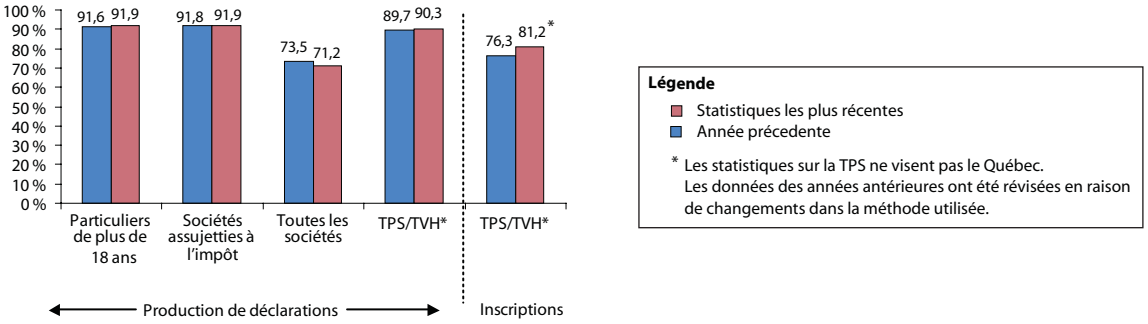
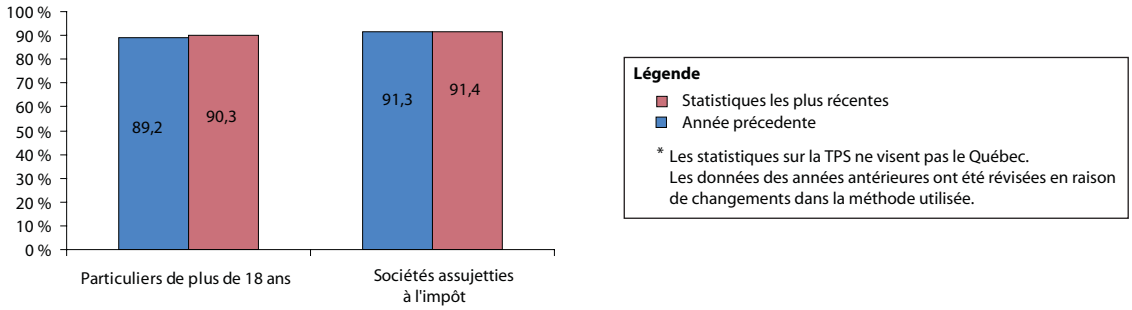


Tableau 7 : Pourcentage des sociétés et des particuliers assujettis à l'impôt qui paient les impôts et les taxes déclarés au moment voulu



Par ailleurs, le niveau d'observation des sociétés en matière de production et de versement a été relativement élevé au cours de l'exercice 2001-2002 (voir le tableau 6 et le tableau 7). Des quelque 1,42 million d'entreprises qui étaient constituées en société cette année-là, un peu plus d'un million (71,2 %) ont produit une déclaration T2 à temps. Le nombre de sociétés ayant produit leur déclaration à temps a donc diminué de 2,3 % par rapport à nos estimations révisées pour l'exercice 2001-2002. Bien que ces données semblent indiquer qu'un nombre considérable de sociétés ne produisent pas leur déclaration T2 à temps, il est à noter que beaucoup de ces sociétés ne sont pas assujetties à l'impôt. Nous estimons que 91,9 % des sociétés assujetties à l'impôt ont produit leur déclaration à temps en 2001-2002. De plus, la plupart des sociétés assujetties à l'impôt paient leurs impôts à temps. Nous estimons que 91,4 % des sociétés ont fait leurs versements à temps en 2001-2002. Les estimations du niveau d'observation des sociétés en matière de production et de versement n'ont presque pas changé par rapport aux estimations révisées de l'année précédente.

Services fiscaux

Nous avons récemment établi des estimations du taux de participation des entreprises canadiennes au programme de la TPS/TVH en 1999-2000 et en 2000-2001 (voir le tableau 6 et le tableau 7). Plus particulièrement, nous estimons que 81,2 % des entreprises canadiennes de l'extérieur du Québec étaient inscrites à la TPS/TVH en 2000-2001. (Les entreprises résidant au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC.) Le taux de participation a donc augmenté de 4,9 % par rapport à l'année dernière, où 76,3 % des entreprises canadiennes résidant à l'extérieur du Québec étaient inscrites. D'après nos données, le niveau d'observation en matière d'inscription est très élevé compte tenu du fait que de nombreuses entreprises n'ont pas à s'inscrire à la TPS/TVH (par exemple, parce que leur revenu brut est inférieur au seuil fixé pour l'inscription). Près de 90 % des inscrits ont produit leur déclaration de TPS/TVH à temps, comparativement à 89 % l'année dernière. Nous ne pouvons pas encore mesurer le niveau d'observation en matière de versement pour la TPS/TVH, mais nous savons que les entreprises (y compris celles du Québec) ont perçu 62,2 milliards de dollars en TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services, et qu'elles ont versé le montant net des sommes perçues à l'ADRC.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 2

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. **Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.**
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Dans l'ensemble, nous continuons de fournir aux Canadiens des services accessibles, fiables, équitables et adaptés à leurs besoins, en temps voulu. Bien que nous ayons atteint notre objectif de 90 % à 95 % au chapitre de la facilité d'accès pour les demandeurs, nous avons pris les appels moins rapidement que ce que prévoient notre norme de rendement interne. Selon notre sondage annuel, le pourcentage estimé de clients qui trouvent que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt a beaucoup augmenté.

Critères de succès

En ce qui concerne la satisfaction des clients, les résultats que nous obtenons dans le sondage annuel sont aussi ou plus élevés que nos points de repère de 2000-2001.

Nous atteignons ou dépassons nos normes de service et nos normes de rendement internes, surtout les plus importantes.

Les modifications législatives sont efficacement communiquées et elles sont mises en oeuvre en temps voulu.

Moins de contribuables appellent, et ceux-ci recourent davantage à nos services électroniques.

Faits saillants

Réaction en temps opportun aux modifications législatives – Un aspect fondamental du service à la clientèle consiste à informer les contribuables, en temps voulu, des renseignements fiables et équitables qui répondent à leurs besoins sur les modifications apportées à la loi. Durant l'année d'imposition 2001, nous avons procédé à la mise en oeuvre intégrale de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR). Après une mise en oeuvre réussie dans cinq provinces en 2000, nous avons lancé l'ICSR à temps et sans problème important dans les autres provinces et territoires (sauf le Québec) en 2001.

L'ICSR donne aux provinces et aux territoires la latitude nécessaire pour définir leurs propres taux d'imposition, qui sont fondés sur le revenu imposable plutôt que sur un pourcentage de l'impôt fédéral de base; pour ajouter des suppléments aux crédits d'impôt non remboursables existants; pour créer de nouveaux crédits d'impôt non remboursables. La mise en oeuvre de l'ICSR dans les provinces (sauf le Québec) et les territoires a été une entreprise considérable.

Voici certains des principaux défis que nous a posés la mise en oeuvre de l'ICSR :

- consigner plus de 236 millions d'éléments de données supplémentaires;
- élaborer et mettre au point un système de traitement pour l'ICSR, tout en maintenant le système de l'impôt sur l'impôt actuel pour l'établissement de cotisations à l'égard des déclarations d'années antérieures;
- apporter des modifications importantes aux manuels, aux guides, aux formulaires, aux annexes, aux tables d'impôt et aux formules de retenue sur la paie;
- fournir des renseignements aux employeurs sur l'ICSR et former les employés pour qu'ils puissent répondre aux demandes de renseignements.

Service rapide, accessible et fiable – Nous avons divers outils, comme nos publications, nos services électroniques, nos services en direct et nos services téléphoniques, qui fournissent des renseignements accessibles et fiables aux contribuables pour les aider à comprendre leurs obligations fiscales. En plus d'examiner notre rendement dans la mise en oeuvre de modifications législatives, nous nous servons d'indicateurs de la rapidité, de l'accessibilité et de la fiabilité des services à la clientèle de l'ADRC pour déterminer si nous réussissons à répondre aux besoins des clients. Nous évaluons ces indicateurs à l'aide de points de référence visant la satisfaction de la clientèle et l'exactitude des clients, de normes de service, d'objectifs et de principes d'équité.

I. Degré de satisfaction et d'exactitude des clients

Nous obtenons la rétroaction des clients au moyen de sondages, de mises à l'essai auprès de groupes cibles, d'études de référence et de réunions de comités consultatifs formés d'intervenants et de partenaires. Selon notre sondage annuel de 2001, les Canadiens demeurent généralement satisfaits du rendement de l'ADRC dans le secteur des services fiscaux. Le degré de satisfaction des clients en 2001-2002 est aussi ou plus élevé que les valeurs de référence tirées de l'étude de référence de 2000 de l'ADRC. En tout, 74 % des participants trouvent que l'ADRC fait du bon ou du très bon travail dans le secteur de l'impôt sur le revenu, comparativement à 71 % l'année dernière. Par ailleurs, 80 % des participants sont maintenant plutôt ou tout à fait d'accord que les renseignements fournis par l'ADRC sont clairs et faciles à comprendre – une amélioration importante par rapport à la note de référence de 73 % pour 2000. Les éléments du service à la clientèle qui ont obtenu la meilleure et la pire notes sont respectivement la courtoisie des clients (89 %) et les délais nécessaires pour obtenir des renseignements ou des services (73 %).

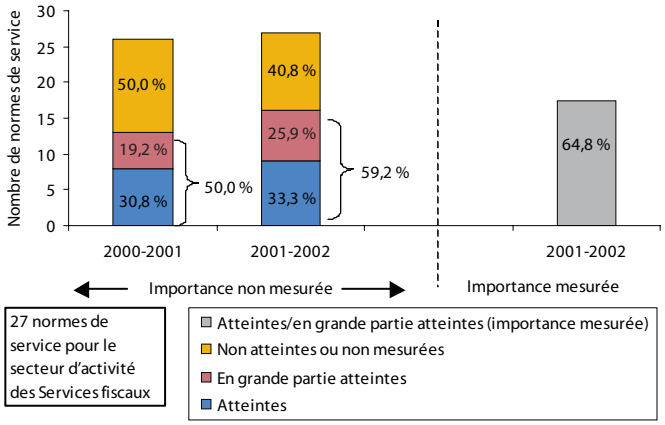
En outre, nous réalisons des sondages pour déterminer le degré de satisfaction de nos clients par rapport à l'agrément et à la modification des régimes de pension des employés, des régimes d'épargne-retraite, des fonds de revenu de retraite et de régimes agréés semblables. Un sondage mené en novembre 2000 auprès des consultants en régimes agréés a révélé que ceux-ci sont généralement satisfaits des services téléphoniques de l'ADRC, mais qu'ils sont préoccupés par les délais d'exécution pour les demandes de renseignements écrites et les examens initiaux des modifications.

Une autre manière pour nous de déterminer l'efficacité des renseignements et des services que nous fournissons consiste à vérifier l'exactitude avec laquelle les clients produisent leur déclaration. À l'étape de l'établissement de la cotisation initiale (c.-à-d. entrée des données, correction des erreurs et limitation des cas à risque élevé), notre programme d'évaluation de la qualité des T1 mesure le degré d'exactitude des clients au moyen d'un échantillon de déclarations de revenus produites sur papier. Une analyse des erreurs qui influent sur le montant d'impôt à payer nous a permis de constater que le degré d'exactitude des clients qui produisent leur déclaration sur papier est demeuré raisonnablement élevé (plus de 92 %) au cours des dernières années.

II. Normes de service et normes de rendement internes

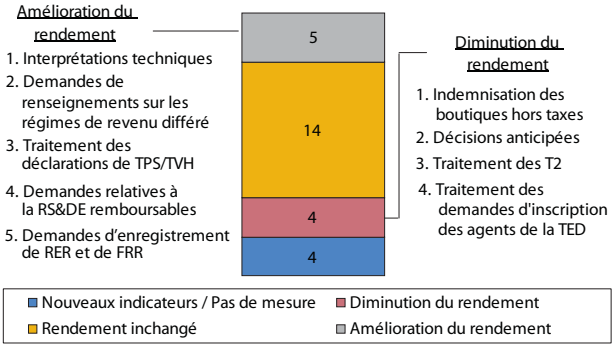
L'ADRC a établi des normes de service pour un certain nombre d'activités des Services fiscaux (voir Pièce jointe 2 : Normes de service des Services fiscaux à la page 67). Ces normes sont axées sur la rapidité d'exécution, alors que nos normes de rendement internes portent sur la rapidité d'exécution, l'accessibilité et la fiabilité. Environ la moitié des 27 normes de service des Services fiscaux concerne la prestation de services aux clients, et le reste porte sur le traitement des déclarations et les activités d'examen. Le tableau 8 met en lumière notre rendement par rapport à nos normes de service. Bien que nous n'ayons pas respecté toutes nos normes de service, nous avons atteint ou en grande partie atteint 16 (59,2 %) d'entre elles. Cependant, nos normes de service ne revêtent pas toutes la même importance : elles ne visent pas toutes le même nombre de clients et n'ont pas toutes la même incidence sur la prestation des services clés. Si nous mesurons chaque norme en fonction de son importance, l'indice pondéré du pourcentage des normes atteintes ou en grande partie atteintes est de 64,8 %. L'écart de 5,6 % par rapport au pourcentage d'atteinte des normes non mesurées révèle que nous avons atteint ou en grande partie atteint nos normes les plus importantes, notamment celles qui visent le traitement des déclarations T1 produites sur papier et par voie électronique, les redressements demandés par les contribuables, le traitement des demandes d'équité et le traitement des demandes liées aux régimes de pension agréés.

Tableau 8 : Rendement par rapport aux normes de service



Dans l'ensemble, nous avons légèrement amélioré notre rendement par rapport à cinq de nos normes de service. Cependant, notre rendement a diminué par rapport à quatre de nos normes (tableau 9). Nous ne devons toutefois pas nous contenter de faire des progrès par rapport aux normes actuelles : nous devons aussi établir de nouvelles normes. Nous n'avons pas encore élargi la portée de nos normes de service pour qu'elles s'étendent à nos principaux modes de prestation de services, comme les demandes de renseignements téléphoniques et l'examen des rapports d'évaluation actuarielle concernant les modifications apportées aux régimes de pension. En outre, nous devons étendre nos normes de service à d'autres éléments que la rapidité d'exécution, par exemple l'exactitude et la fiabilité.

Tableau 9 : Normes de service – Changements dans le rendement depuis 2000-2001

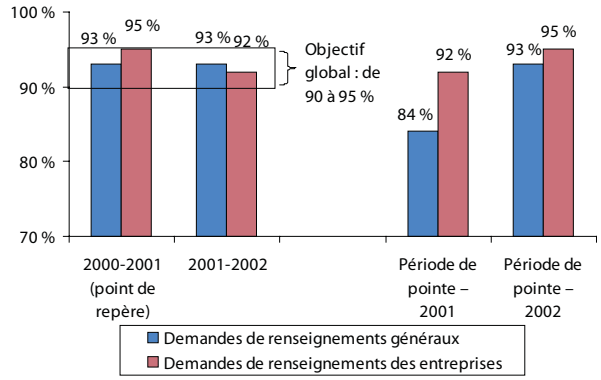


Nous décrivons ci-dessous notre rendement par mode de prestation principal en regard de nos indicateurs de rendement internes et à nos normes de service.

Demandes de renseignements téléphoniques – Les clients préfèrent toujours obtenir des services de l'ADRC par téléphone. Dans le rapport de 2000-2001, nous faisions remarquer que la facilité d'accès pour les demandeurs s'était beaucoup améliorée en général, mais que nous étions toujours préoccupés par la facilité d'accès durant les périodes de pointe (période de production des déclarations). Le service est particulièrement important durant ces périodes, car les clients qui appellent ont besoin de renseignements au plus vite pour pouvoir remplir leur déclaration. Pour mieux répondre à la demande, nous avons organisé les calendriers de travail de manière à mieux faire concorder le nombre d'agents en service au nombre d'appels. En outre, nous avons prolongé nos heures de service pour mieux répondre aux besoins de nos clients. Ainsi, pour la première fois, nous avons offert nos services aux entreprises les samedis pendant la période de production des déclarations T4, et les particuliers ont profité d'un service prolongé sept jours par semaine pendant toute la période de production des déclarations de revenus.

Comme l'indique le tableau 10, notre stratégie semble avoir porté fruit. Plus particulièrement, pendant la période de production des déclarations de 2002, nous avons réussi à accroître la facilité d'accès de 8 % (de 84 à 92 %) pour les particuliers et de 2 % (de 93 à 95 %) pour les entreprises par rapport à la période de production des déclarations de 2001. Durant tout l'exercice 2001-2002, 93 % des particuliers et 92 % des entreprises ont été placés en file d'attente pour parler à un agent, ce qui est conforme à notre objectif de 90 à 95 %. Ainsi, la majorité des demandeurs ont été capables de rejoindre le service de file d'attente, mais pas nécessairement dès leur premier appel. Nous n'utilisons plus le nombre de tentatives des clients pour mesurer notre rendement. À notre avis, ce genre de statistique n'est plus très pertinent depuis l'arrivée de nouvelles technologies comme la recomposition automatique.

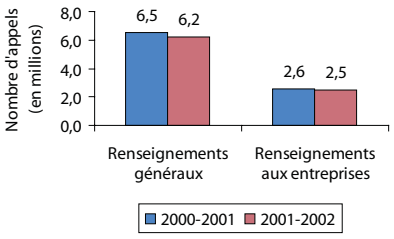
Tableau 10 : Facilité d'accès pour les demandeurs durant l'année et durant la période de production des déclarations



Pour ce qui est de notre rapidité d'exécution, nous avons répondu à 72 % des demandes de renseignements généraux et à 75 % des demandes de renseignements des entreprises dans les deux minutes qui ont suivi la mise en attente. Nous n'avons pas eu un aussi bon rendement qu'en 2000-2001 (75 % par rapport à 79 %), et nous n'avons pas atteint notre objectif de 80 %. Forts de l'expérience que nous avons tirée de la dernière période de production des déclarations, nous établirons les calendriers de travail en fonction de la demande tout au long de l'année, de manière à accroître la rapidité et l'accessibilité de nos services de renseignements téléphoniques.

En outre, notre stratégie consiste à réduire chez les clients le besoin parler à un agent. À cette fin, nous nous efforçons de fournir des renseignements plus fiables et plus accessibles, y compris des outils de prestation de services électroniques, de mener davantage d'activités d'extension des services, de mettre au point nos systèmes de réponse vocale interactive et d'améliorer nos publications. La diminution du nombre d'appels (tableau 11) découle peut-être, en partie, du fait que certaines initiatives ponctuelles du gouvernement, en cours en 2000-2001, ont pris fin cette année. Cette diminution signifie peut-être aussi que nos nouveaux modes de prestation de services contribuent à réduire le besoin d'appeler chez nos clients. Nous surveillerons les tendances au cours des prochaines années pour mieux comprendre l'incidence de ces nouveaux modes de prestation sur le nombre d'appels que nous recevons.

Tableau 11 : Changement dans le nombre de demandeurs uniques



Services fiscaux

Nous avons un processus pour assurer la qualité de nos services de renseignements généraux et de renseignements aux entreprises. Tout au long de l'année, une entreprise indépendante mène des sondages en vue d'évaluer objectivement la qualité de nos réponses techniques, y compris leur exactitude et leur fiabilité, de même que la courtoisie et le professionnalisme de nos agents. Les résultats de ces enquêtes nous donnent une idée des niveaux de rendement, et nous les utilisons surtout à des fins de formation et d'amélioration de la qualité. Nous évaluons constamment les résultats et nous ajustons nos cours, nos outils et nos techniques de formation pour que nos agents soient en mesure de fournir des renseignements exacts aux clients. Pour faciliter la comparaison de l'exactitude des réponses aux demandes techniques d'une année à l'autre, nous avons établi un indice de référence de 100 pour le secteur des demandes de renseignements généraux en 1996-1997 et pour le secteur des demandes de renseignements des entreprises en 1997-1998. Comparativement à ces valeurs de référence, l'indice d'exactitude s'est chiffré à 136,6 pour les demandes de renseignements généraux et à 138,3 pour les demandes de renseignements des entreprises en 2001-2002. Par rapport aux indices d'exactitude de 2000-2001, cela représente une augmentation de 3,3 points pour les demandes de renseignements généraux (de 133,3 à 136,6) et de 1,6 point pour les demandes de renseignements des entreprises (de 136,7 à 138,3).

Aide électronique – Notre but premier est de réduire le nombre de demandes de renseignements téléphoniques en offrant aux clients l'aide dont ils ont besoin par l'intermédiaire de modes de prestation de services plus efficients, par exemple en leur fournissant de l'aide en direct. L'année dernière, le nombre de demandes d'accès aux pages sur l'impôt et sur les taxes de notre site Web a presque doublé, passant à 32 millions. Au cours de la période de production de 2002, quelque 4,7 millions de demandes d'accès par mois ont été faites, comparativement à 3,5 millions l'année dernière. Une telle augmentation nous permet de penser que nos services d'information électroniques ont l'effet désiré, soit de faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous téléphoner. Les utilisateurs peuvent télécharger presque tous les formulaires et publications de l'ADRC à partir de notre site Web. Nous offrons aussi aux clients qui veulent des renseignements généraux ou de l'information sur leur compte une version en direct de notre Système électronique de renseignements par téléphone (SERT), accessible 24 heures par jour, sept jours par semaine. Les particuliers peuvent également recourir au Service d'information interactif en direct, qui fournit des renseignements sur divers sujets liés à l'impôt sur le revenu au moyen de questions et de réponses. Pour les entreprises, une version en direct de notre service de renseignements aux entreprises (SRE) offre des renseignements fiscaux de base concernant l'exploitation d'une entreprise.

Formulaires et publications – L'ADRC fournit plus de 900 publications (formulaires et guides) sur les impôts et les taxes aux particuliers, aux entreprises et aux mandataires de l'État. Chaque année, nous procédons à un examen rigoureux, très structuré et rapide de nos publications pour nous assurer qu'elles tiennent compte des modifications législatives, qu'elles sont claires et faciles à comprendre, et qu'elles seront prêtes à temps pour l'expédition de nos envois en nombre, en janvier. D'après notre sondage annuel de 2001, 69 % des contribuables (comparativement à 67 % l'année dernière) trouvent que nos guides et nos documents sont clairs et faciles à comprendre.

Service au comptoir – En 2001-2002, nous avons fourni de l'aide à 2,2 millions de contribuables au comptoir. Nous avons entrepris l'élaboration d'une mesure fiable de notre rendement par rapport à notre norme de service, qui consiste à servir dans les 20 minutes les clients qui se présentent au comptoir (sauf pendant les périodes de pointe). Entre-temps, l'examen d'un échantillon de neuf bureaux des services fiscaux qui ont du matériel automatisé pour la surveillance des périodes d'attente indique que le délai d'attente moyen est de moins de 10 minutes. Les cartes d'évaluation des services à la clientèle nous aident également à évaluer le rendement des services au comptoir — 85 % des clients qui ont rempli une carte en 2001-2002 ont indiqué que leur délai d'attente avait été de moins de 20 minutes, ce qui correspond sensiblement au pourcentage de 2000-2001.

Services fiscaux

Extension des services – Nos activités d'extension des services visent à fournir des renseignements et de l'aide aux collectivités. Notre programme Enseignons l'impôt a pour objet de sensibiliser davantage les jeunes Canadiens à la fiscalité et de les renseigner sur leurs droits et sur leurs obligations fiscales. En collaboration avec des établissements d'enseignement, nous avons réussi à accroître le taux de participation des élèves à ce programme. En 2001-2002, nous avons distribué plus de 93 000 cahiers d'exercices et 4 800 manuels de l'enseignant, comparativement à 85 000 cahiers d'exercices et à 4 300 manuels de l'enseignant en 2000-2001. Grâce à Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, nous avons aidé près d'un demi-million de Canadiens à remplir leur déclaration de revenus et à mieux comprendre leurs droits et leurs obligations fiscales. Nos bureaux des services fiscaux travaillent de près avec des associations et des organismes locaux pour donner des séances d'information adaptées aux besoins des différentes collectivités. Nous avons tenu plus de 1 100 séminaires d'information pour les petites entreprises en 2001-2002, par rapport à 800 en 2000-2001.

Agrément de régimes et enregistrement des organismes de bienfaisance – L'ADRC est chargée d'agréer et de modifier les régimes de pension, les régimes d'épargne-retraite et d'autres régimes semblables. En 2001-2002, nous avons traité 1 282 demandes d'agrément de régimes de pension, 10 629 demandes de modification de régimes de pension et 3 979 demandes d'agrément et de modification de régimes d'épargne-retraite (RER) et de fonds de revenu de retraite (FRR). Comme indique la « Pièce jointe 2 : Normes de service des Services fiscaux » à la page 67, nous avons dépassé notre norme de service, qui consiste à examiner 80 % des régimes de pension agréés dans les 180 jours : notre rendement réel a été de 89 %. Dans l'ensemble, nous avons en grande partie atteint notre norme de service pour le traitement des demandes relatives aux RER et au FRR.

L'ADRC administre également un programme national pour l'enregistrement des organismes de bienfaisance en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. En 2001-2002, nous avons traité environ 79 000 déclarations des organismes de bienfaisance, comparativement à environ 78 000 en 2000-2001. Nous avons amélioré notre processus de sélection initiale et d'examen en vue de rationaliser l'acheminement du travail, ce qui nous a permis de réduire l'arriéré de demandes d'enregistrement. Bien que nous n'ayons pas de normes de service, nous tentons de répondre à 90 % des demandes de renseignements téléphoniques des organismes de bienfaisance et du public en moins de deux minutes. En 2000-2001, nous avons dépassé notre objectif, ayant répondu à 94 % des demandes de renseignements dans ce délai.

III. Initiatives en matière d'équité

Nous nous efforçons de traiter les contribuables de manière équitable et uniforme. Nous présentons ci-dessous trois secteurs dans lesquels nous avons lancé des initiatives pour promouvoir l'équité.

Redressements avantageux – L'ADRC veille à ce que les contribuables paient leur juste part d'impôt. Pour être équitable, l'ADRC doit rembourser tout paiement excédentaire lorsqu'elle s'aperçoit qu'un contribuable a surestimé le montant dû, tout comme elle établit une cotisation quand un contribuable sous-estime par erreur le montant d'impôt à payer. Pour appliquer ce principe fondamental de l'équité, nous utilisons des programmes informatiques de contrôle d'erreurs à l'étape du traitement des déclarations afin de relever et de corriger les déclarations erronées avant qu'elles fassent l'objet d'une cotisation. Bien que nous n'ayons pas de statistiques sur la fréquence et l'importance des redressements faits à cette étape, de nombreux changements sont apportés au nom des contribuables qui ont déclaré trop de revenus ou qui n'ont pas tiré parti des redressements auxquels ils ont droit. À une étape ultérieure, nous comparons les montants déclarés pour certaines déductions aux renseignements provenant de tiers dans le cadre de notre programme de rapprochement des T1. Au cours de ce processus, nous repérons les contribuables qui ont sous-estimé le montant des retenues à la source (impôt sur le revenu, cotisations à l'assurance-emploi, cotisations au Régime de pensions du Canada, cotisations syndicales, etc.) faites par leur employeur et qui ont donc payé trop d'impôt. En 2001-2002, nous avons remboursé 58 millions de dollars à 216 000 Canadiens qui avaient commis ce genre d'erreur. Dans le cadre de notre initiative de restructuration du rapprochement, nous comptons étendre ces redressements avantageux à d'autres types d'erreurs après 2004.

Annulation des pénalités et des intérêts ou renonciation à ceux-ci – Le deuxième principe que nous suivons en vue de traiter les contribuables de façon équitable est le suivant : nos décisions concernant l'annulation des intérêts et des pénalités ou la renonciation à ceux-ci en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* doivent être transparentes et appliquées de façon uniforme. Les dispositions en matière d'équité nous permettent d'aider les clients à régler les problèmes qui se posent sans qu'il y ait faute de leur part. Nous pouvons aussi faire preuve de bon sens lorsque nous traitons avec des clients qui, en raison d'une situation fâcheuse ou de circonstances indépendantes de leur volonté, ne peuvent pas respecter nos lignes directrices ni se conformer aux lois que nous appliquons.

En 2001-2002, l'ADRC a reçu 91 995 demandes d'annulation d'intérêts et de pénalités et en a approuvé 59 797 (à l'échelle de l'ADRC). Elle a reçu 16 163 autres demandes de renonciation aux intérêts et aux pénalités (à l'échelle de l'ADRC) avant même que ceux-ci aient été établis. Au total, nous estimons à 245 millions de dollars le montant des annulations ou des renonciations (y compris les renonciations automatisées, dans certains cas) attribuables aux Services fiscaux. Nous avons respecté la norme de service selon laquelle nous devons traiter les demandes d'annulation et de renonciation dans un délai allant de quatre à six semaines. Nous avons procédé à l'examen de notre registre d'équité, qui fait le suivi des demandes et des décisions liées à l'annulation d'intérêts et de pénalités, mais nous n'avons pas encore de programme national de surveillance systématique de l'équité qui permettrait d'assurer une plus grande uniformité dans le traitement. Parmi les mesures que nous avons prises pour faire en sorte que les clients soient tous traités de la même façon, nous avons fourni à nos agents des lignes directrices et des outils, appuyés par un comité de l'équité dans la plupart des bureaux des services fiscaux. Si un client conteste une décision, un second examen indépendant de sa demande est effectué.

Décisions et interprétations – Nos efforts en matière d'équité sont guidés par un troisième principe, selon lequel il faut permettre au client, dans la mesure du possible, de comprendre l'incidence possible des mesures législatives pertinentes sur ses obligations fiscales. Nous clarifions notamment l'incidence de la législation en fournissant des décisions et des interprétations anticipées en matière d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH, qui permettent à nos clients de voir comment nous interpréterons les mesures législatives touchant des opérations particulières ou dans des circonstances données. En 2001-2002, nous avons fourni 2 735 interprétations en matière d'impôt sur le revenu et avons répondu à 20 652 demandes de renseignements téléphoniques. Nous avons rendu 307 décisions en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de moins de 66 jours, dépassant quelque peu le délai de 60 jours que prévoit notre norme de service. Pour les décisions en matière de TPS/TVH, nous avons fourni 3 724 décisions et interprétations écrites et répondu à 132 868 demandes de renseignements téléphoniques.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 3

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. **Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.**
4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

En général, nous estimons que nous traitons les déclarations de revenus des particuliers avec exactitude, rapidité et efficience. Bien que la rapidité du traitement des déclarations des sociétés ait diminué, nous avons considérablement réduit l'arriéré de déclarations non traitées comparativement à l'exercice dernier, et nous avons ainsi établi les bases nécessaires pour traiter les déclarations plus rapidement à l'avenir. La rapidité du traitement des déclarations T3 des fiducies a elle aussi diminué. La rapidité du traitement des déclarations de TPS/TVH a augmenté par rapport à 2000-2001, et elle se rapproche maintenant de notre norme de service.

Critères de succès

Nous atteignons ou dépassons nos normes de service et nos normes de rendement internes pour les délais de traitement, tout en maintenant un taux élevé d'exactitude.

Les contribuables recourent davantage à nos options de production électronique, ce qui fait que le traitement est plus rapide, plus exact et plus efficient.

Faits saillants

Les contribuables sont en droit de s'attendre au traitement exact, efficient et rapide de leurs déclarations. Nous avons respecté nos normes de service visant la rapidité du traitement dans toutes les grandes catégories de déclarations, sauf deux : les déclarations T2 des sociétés et les déclarations T3 des fiducies. En outre, nous avons continué de créer et de promouvoir des options de production électronique, grâce auxquelles nos services sont plus rentables et plus efficaces.

I. Déclarations de revenus des particuliers et des fiducies

Déclarations de revenus des particuliers – Chaque année, l'ADRC doit relever le défi de traiter rapidement et efficacement une grande quantité de déclarations T1 des particuliers, et ce, malgré des modifications législatives souvent importantes. Pour l'année d'imposition 2001, nous avons considérablement modifié nos systèmes, processus et publications par suite de l'implantation de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) dans les provinces et territoires restants (sauf le Québec). Nous avions apporté de telles modifications en 2000-2001 à la suite de l'adoption de l'ICSR par la Colombie-Britannique, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario.

En plus d'avoir apporté les changements liés à l'ICSR, nous avons dépassé notre objectif « essentiel », qui consiste à traiter au plus tard à la mi-juin 98 % des déclarations T1 produites au 30 avril. L'atteinte de cet objectif est essentielle à la mise à jour, avant le début de la nouvelle année de prestations, en juillet, des renseignements fiscaux d'environ 10 millions de familles et de particuliers canadiens qui touchent le crédit pour la TPS/TVH et/ou la prestation fiscale canadienne pour enfants. Nous avons traité 99,8 % de ces déclarations dans les délais et avons ainsi eu un rendement supérieur au rendement déjà élevé des années antérieures. D'après notre sondage annuel, à peu près 85 % des contribuables sont plutôt ou très satisfaits des délais dans lesquels ils ont reçu leur avis de cotisation ou leur remboursement.

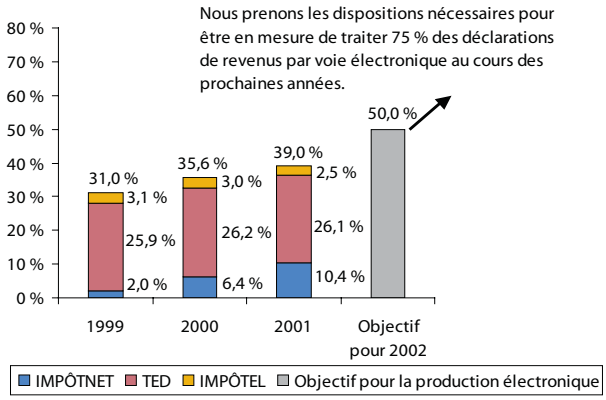
Malgré la complexité accrue et l'importance des charges de travail, le taux d'erreur associé au traitement des T1 est demeuré relativement faible. Le programme d'évaluation de la qualité des T1 permet de mesurer les erreurs, au stade de l'établissement de la cotisation initiale, dans un échantillon aléatoire de déclarations T1 sur papier traitées. Environ 1,15 % des déclarations contenaient une erreur de traitement qui a influé sur le montant d'impôt pour 2001-2002, comparativement à un taux d'erreur de 3,1 % en 2000-2001.

Un des éléments importants de notre stratégie visant à améliorer la rapidité, l'exactitude et l'efficience du traitement des déclarations consiste à encourager les contribuables à recourir davantage aux options de production électronique. Aujourd'hui, presque tous les Canadiens ont la possibilité de produire leur déclaration en utilisant l'une des trois différentes méthodes de production électronique : fournisseur de services électroniques (TED), téléphone (IMPÔTEL) ou Internet (IMPÔTNET). Ces méthodes permettent un traitement plus rapide, plus efficace et plus précis des déclarations. Le temps moyen de traitement des déclarations produites par voie électronique était de moins de deux semaines l'année dernière, ce qui dépassait légèrement la norme de service. Par contre, pour les déclarations produites sur papier, il était de près de quatre semaines, ce qui dépasse largement notre norme de service, qui est de quatre à six semaines. La production électronique est non seulement rapide, mais elle présente aussi les avantages suivants :

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

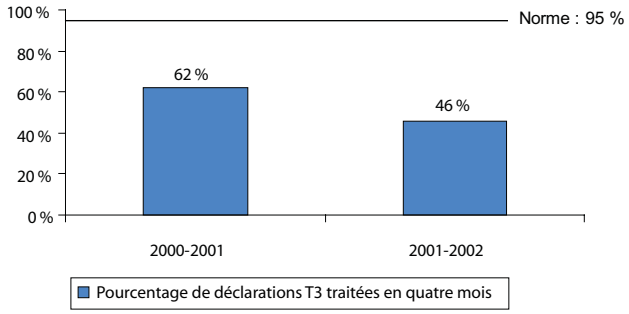
Comme le montre le tableau 12, la production électronique a continué de gagner en popularité. Pour l'année d'imposition 2001, 39 % des déclarations T1 ont été produites par voie électronique, comparativement à 35,6 % l'année précédente. L'amélioration du taux d'utilisation des options de production électronique est due en grande partie au service IMPÔTNET, qui a généré environ un million de déclarations (66 %) de plus que l'année précédente. Nous sommes en train d'élaborer une stratégie pour améliorer davantage le taux d'utilisation des options de production électronique : nous prendrons notamment les dispositions nécessaires pour être en mesure de traiter 75 % des déclarations produites par voie électronique au cours des prochaines années. Un des éléments clés de cette stratégie consiste à encourager les particuliers et les spécialistes en déclarations à nous transmettre par voie électronique les quelque six millions de déclarations établies au moyen d'un ordinateur qu'ils nous envoient par la poste chaque année.

Tableau 12 : Déclarations T1 – Tendances dans les méthodes de production électronique



Déclarations de revenus des fiducies – Nous avons traité 46 % (tableau 13) des déclarations T3 des fiducies en quatre mois en 2001-2002, comparativement à 62 % en 2000-2001. Nous sommes donc loin d'avoir respecté notre norme de service, selon laquelle nous devons traiter 95 % des déclarations des fiducies en quatre mois. Nous avons apporté des améliorations à notre système de traitement des déclarations T3 pour simplifier le traitement des déclarations et pour améliorer notre rendement au cours des prochaines années. En outre, nous avons créé un nouveau système pour automatiser l'impression des avis de cotisation T3, et nous le mettrons en place l'année prochaine.

Tableau 13 : Traitement des déclarations T3 – Rendement par rapport à la norme de service



II. Déclarations de revenus des sociétés

Déclarations de revenus des sociétés – Dans le secteur des déclarations de revenus des sociétés, en raison de problèmes de transition imprévus liés à la mise en place de notre nouveau système de traitement des déclarations des sociétés, nous avons été confrontés à un défi de taille, soit de réduire l'énorme arriéré de déclarations T2 reçues en 2000-2001. Nous avons relevé le défi en faisant passer le nombre de déclarations à l'inventaire de 342 061 au début de l'année à 55 616 à la fin de l'année (tableau 14). Comme nous avons affecté un grand nombre de nos ressources à l'élimination de l'arriéré, nous n'avons pas été en mesure de respecter notre norme révisée pour le traitement des déclarations T2 (tableau 15). Cependant, nous avons établi les bases nécessaires pour traiter les déclarations plus rapidement. En effet, nous avons réussi à améliorer considérablement nos délais de traitement à la fin de l'exercice, mais pas assez pour que nous puissions respecter notre norme de service.

Tableau 14 : Déclarations de revenus des sociétés – Évolution de l'inventaire en 2001-2002

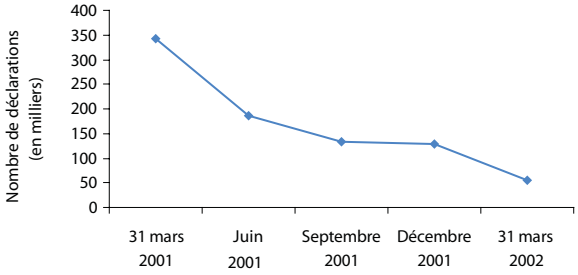
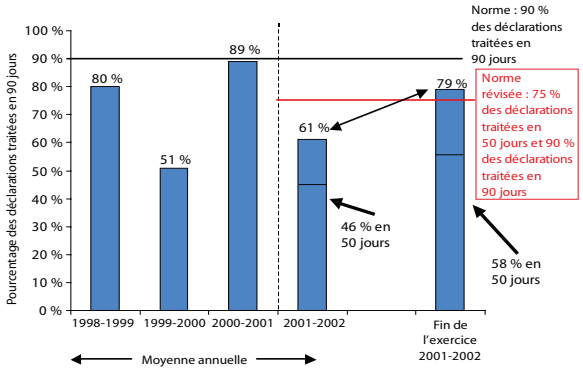


Tableau 15 : Traitement des déclarations T2 – Rendement par rapport aux normes de service



L'année dernière, nous avions indiqué que nous allions fixer une nouvelle norme de service, selon laquelle nous devrions traiter 85 % des déclarations en 25 jours et le reste en 50 jours. Nous avons établi cette norme avant que le nouveau système de traitement des déclarations des sociétés ait complètement été mis en oeuvre. Après une année entière d'expérience, nous avons révisé cette norme de service pour qu'elle tienne compte de la complexité de notre charge de travail. Selon la norme révisée, nous devons traiter 75 % des déclarations en 50 jours et 90 % des déclarations en 90 jours.

Bien que sa rapidité d'exécution n'ait pas augmenté comme prévu, notre système de traitement nous a permis de mettre beaucoup plus de données à la disposition de Statistique Canada, du ministère des Finances et des programmes de l'ADRC. En outre, le système fait une multitude de vérifications et de contre-vérifications pour que le traitement soit exact. Dans la plupart des cas, les erreurs repérées par le système sont corrigées automatiquement. Pour les erreurs devant être examinées par un répartiteur avant d'être corrigées, il existe un processus d'assurance de la qualité pour faire en sorte que les redressements effectués par le répartiteur soient corrects et complets. Plus de 99 % des dossiers examinés dans le cadre de ce processus en 2001-2002 ont été traités correctement.

Déclarations de TPS/TVH – Nous avons amélioré notre rendement dans le traitement des déclarations de TPS/TVH. Nous nous rapprochons (de quatre points de pourcentage) de la norme de service visant le traitement de 100 % des déclarations en 21 jours. Nos expériences antérieures nous ont permis de constater que notre objectif de 100 % n'est pas réaliste, car certaines déclarations doivent faire l'objet d'une validation et d'un traitement spéciaux, ce qui cause des retards. Nous procédons actuellement à un examen pour fixer un objectif plus raisonnable.

Comme pour les déclarations des particuliers, un des éléments clés de notre stratégie visant à améliorer la rapidité, l'exactitude et l'efficience du traitement des déclarations consiste à offrir des options de production électronique. Nous avons lancé IMPÔTEL TPS/TVH en avril 2001 à l'échelle nationale. Environ 17 % des déclarations admissibles ayant un solde nul ou donnant droit à un remboursement ont été produites à l'aide de ce service. Nous avons instauré IMPÔTEL TPS/TVH au Canada atlantique en avril 2002, dans les délais et dans les limites de notre budget.

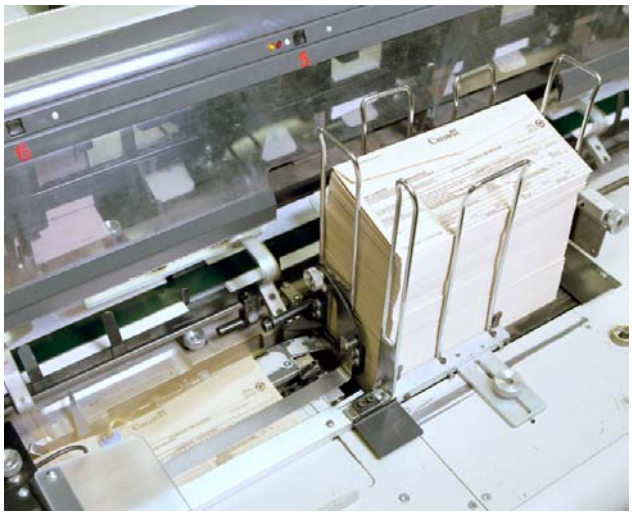
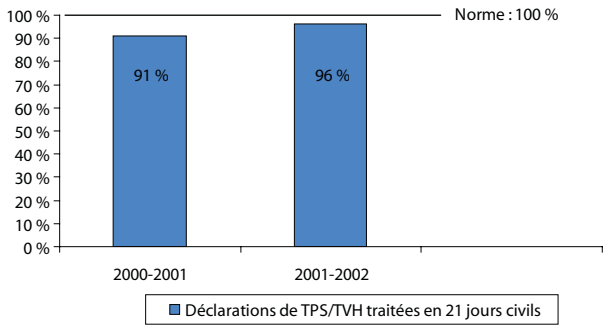
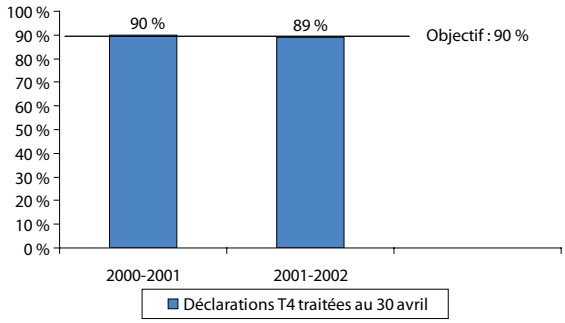


Tableau 16 : Traitement des déclarations de TPS/TVH – Rendement par rapport à la norme de service



Feuillets T4 – Nous avons en grande partie atteint notre objectif visant le traitement de 90 % des feuillets de renseignements T4 au plus tard le 30 avril. Nous avons mis en oeuvre le service de production des T4 par Internet cette année, dans les délais. Ce service est offert aux employeurs qui ont au plus 70 feuillets de renseignements à produire. Jusqu'à présent, seules 30 000 déclarations ont été produites au moyen de ce service. La plupart des déclarants utilisent des logiciels commerciaux pour préparer leurs feuilles de paye et pour préparer leur déclaration, mais ils hésitent peut-être à utiliser la nouvelle option de production électronique, qui n'est pas encore compatible avec leurs logiciels. Nous comptons permettre aux utilisateurs de transférer les données de leurs logiciels commerciaux pour les encourager à produire leurs déclarations par Internet.

Tableau 17 : Traitement des déclarations T4 – Rendement par rapport à la norme de rendement interne



Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 4

- Résultats attendus atteints
- Données fiables
- Résultats attendus en grande partie atteints
- Données assez fiables
- Résultats attendus non atteints
- Données peu fiables
- Observation – Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.
- Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. **Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.**
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Grâce au financement supplémentaire, nous avons pu restreindre, mais non maîtriser, l'augmentation du nombre de comptes clients. Nous avons dépassé les attentes en matière de recouvrements. Toutefois, la valeur des comptes clients exprimée en pourcentage des recettes brutes est passée de 4,72 % en 2000-2001 à 5,34 % cette année. Cette hausse est due en majeure partie à des arrivages importants et inhabituels de nouvelles dettes. Nous introduirons plusieurs nouveaux indicateurs de rendement pour les comptes clients grâce à notre nouveau cadre d'évaluation des risques et de gestion de la charge de travail.

Critères de succès

Les recouvrements que nous faisons comblent ou dépassent les attentes du gouvernement fédéral en matière de financement supplémentaire.

Le nombre de comptes clients à l'inventaire des BSF depuis longtemps diminue.

Les sommes générées par notre production correspondent ou sont supérieures au montant total des nouvelles dettes.

Le ratio des comptes clients en souffrance aux recettes brutes est stabilisé (pour empêcher qu'il se détériore davantage).

Faits saillants

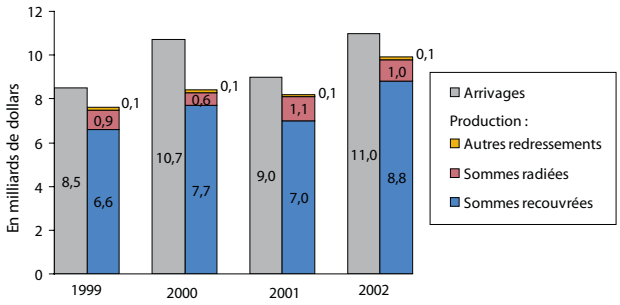
Le rôle principal de notre programme des comptes clients est de veiller au paiement en temps opportun des impôts établis qui ne sont pas contestés. Environ 19,6 % du budget des Services fiscaux (363 millions de dollars) pour 2001-2002 ont été consacrés au recouvrement des recettes. Cela comprend les fonds supplémentaires qui nous ont été accordés pour ralentir l'augmentation du nombre de comptes clients d'une année à l'autre.

Services fiscaux

Le Centre d'appels pour les recouvrements, qui a vu le jour en 1997, s'occupe d'un grande nombre de communications sortantes, et il conclut des ententes de paiement pour les comptes de particuliers (T1) et les comptes de TPS/TVH qui présentent peu de risques. En 2001-2002, les agents du Centre d'appels ont fait et reçu plus de deux millions d'appels téléphoniques, ont réglé plus de 440 000 comptes et ont négocié des ententes de paiement se chiffrant à plus de 1,3 milliard de dollars. Les recouvrements complexes, les radiations et les activités d'observation relèvent des bureaux des services fiscaux (BSF).

Comme l'indique le tableau 18, les arrivages de nouvelles dettes dans les BSF ont été anormalement importants cette année (11,0 milliards de dollars, comparativement à 9,0 milliards de dollars en 2000-2001 et à 9,3 milliards de dollars pour l'exercice antérieur). L'importance des arrivages résulte, d'une part, de la réduction de l'inventaire de déclarations des sociétés non traitées de l'année dernière et, d'autre part, de l'efficacité accrue du programme des non-déclarants et des non-inscrits pour ce qui est de l'exécution des exigences en matière de production et d'inscription.

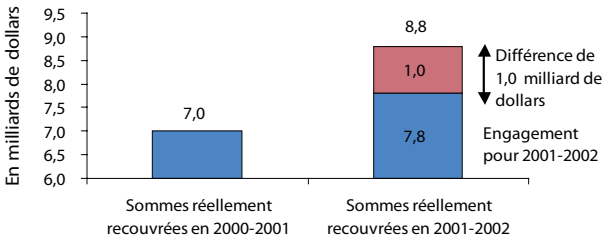
Tableau 18 : Activités de recouvrement des bureaux des services fiscaux – Arrivages et production* (en milliards de dollars)



*production = sommes recouvrées, sommes radiées et autres redressements

La production totale des agents de recouvrement des Services fiscaux englobe 8,8 milliards de dollars en recouvrements (ce qui dépasse d'un milliard de dollars ou de 12,8 % notre engagement de recouvrer 7,8 milliards de dollars – tableau 19) et un milliard de dollars en créances irrécouvrables radiées.

Tableau 19 : Sommes recouvrées par les bureaux des services fiscaux (en milliards de dollars)



Puisque les arrivages ont été plus importants que notre production, la valeur des comptes clients est passée de 13,9 milliards de dollars (ou 4,72 % des recettes brutes) en 2000-2001 à 15,9 milliards des dollars (ou 5,34 % des recettes brutes) en 2001-2002 (tableau 20). Grâce à des ressources additionnelles et à une meilleure exécution des programmes, nous avons réussi à ramener la valeur des comptes clients à un niveau qui aurait autrement été plus élevé. Nous estimons que, sans ces fonds, la valeur des comptes clients à l'inventaire aurait été de 35 milliards de dollars en 2005-2006.

Tableau 20 : Évolution des comptes clients (en milliards de dollars)

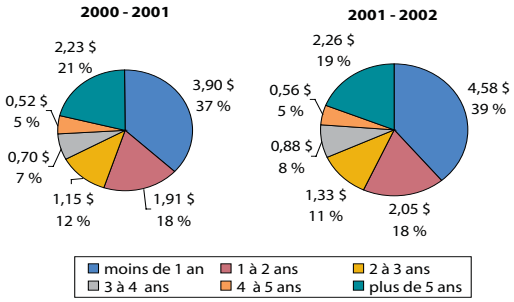
Recettes fiscales à recevoir	Volume pour 1999-2000	Volume pour 2000-2001	Pourcentage d'augmentation	Volume pour 2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Recettes brutes	274,5	295,8	7,8 %	300,8	1,7 %
Comptes clients					
Particuliers	7,0	7,3	4,3 %	8,5	16,4 %
Sociétés	1,8	2,1	16,7 %	2,6	23,8 %
TPS/TVH	3,4	3,5	2,9 %	3,7	5,7 %
Non-résidents et autres	0,8	1,0	25,0 %	1,1	10,0 %
Total des recettes fiscales à recevoir	13,0	13,9	6,9 %	15,9	14,4 %
Pourcentage des recettes brutes*	4,74 %	4,72 %	-0,02 % point de pourcentage	5,34	0,62 % point de pourcentage

* Pour les années antérieures, les données sont fournies d'après les comptes publics.

Notre défi le plus important consiste à réduire l'écart entre notre production annuelle et l'augmentation soutenue des arrivages annuels de nouvelles dettes. En particulier, le ratio comptes en souffrance-recettes brutes continue à se détériorer, car nous sommes incapables de suivre la cadence des arrivages. Ce ratio ne sert pas de cible de rendement à l'ADRC, mais il constitue néanmoins un indicateur important du rendement global du programme des comptes clients.

Nous établissons une stratégie à volets multiples pour réduire le nombre de comptes clients. Cette stratégie exigera non seulement que nous utilisions nos nouvelles ressources pour mettre un frein à la multiplication des comptes clients et pour réduire le nombre de comptes classés chronologiquement, mais aussi que nos programmes soient plus axés sur la reddition de comptes, de sorte que nous puissions mieux gérer la croissance de l'inventaire dans les BSF et améliorer notre processus d'utilisation des ressources en vue d'accroître notre productivité. À l'avenir, nous avons l'intention de répartir les cas en fonction du risque éventuel, du profil du client, de la complexité prévue et de la gestion de la charge de travail nationale plutôt que de les distribuer selon la zone géographique, comme nous l'avons toujours fait. Ces initiatives nous permettront de prendre des mesures plus rapidement, de faire un meilleur usage de nos ressources humaines et d'accroître notre efficience.

Tableau 21 : Valeur des comptes clients des bureaux des services fiscaux* selon leur ancienneté (en milliards de dollars)



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

Nous continuons de faire des progrès par rapport aux comptes classés chronologiquement. Par suite de l'intensification des activités de recouvrement dans les BSF, la valeur des comptes à l'inventaire des BSF depuis moins d'un an a augmenté de 2 %, et la valeur des comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans a diminué du même pourcentage. Le Parlement nous a accordé des fonds sur une période de trois ans, qui débutera en 2002-2003, pour réduire le nombre de comptes classés chronologiquement.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 5

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. **Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.**
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Nous avons apporté d'autres améliorations à notre processus d'évaluation des risques d'inobservation, et nous comprenons mieux les causes sous-jacentes de l'inobservation. Même si nos systèmes d'évaluation du risque actuels ne portent pas sur toutes les questions touchant l'observation en matière de production, notre évaluation qualitative, qui est fondée sur notre expérience et orientée par les preuves et les estimations disponibles, nous a permis de déterminer que le niveau d'inobservation demeure relativement faible.

Critères de succès

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

Faits saillants

La tâche qui consiste à mesurer l'inobservation et à en comprendre les causes sous-jacentes est à la fois extrêmement difficile et très importante pour les administrations fiscales du monde entier. En 2001-2002, l'ADRC a établi un nouveau cadre initial pour approfondir ses connaissances sur l'observation, ainsi qu'un plan d'action pour la mise en oeuvre de ce cadre. Ce dernier, qui repose sur une gamme complète d'indicateurs de l'observation, permettra à l'ADRC d'adopter une méthode plus structurée d'évaluation des risques en matière d'observation et :

- de mieux comprendre les tendances en matière d'observation;
- d'intégrer les résultats des activités de validation aléatoire et d'exécution et de profiter de ses investissements dans ces activités pour approfondir sa connaissance de l'observation;
- d'établir et de perfectionner des stratégies en matière d'observation.

Notre plan vise l'élaboration d'une gamme complète d'indicateurs de l'observation qui nous permettront de brosser un portrait autant global que détaillé de l'observation. Ces indicateurs mettront en évidence les diverses formes que peut prendre l'inobservation (c.-à-d. en matière de production, d'inscription, de déclaration et de versement), de même que les questions d'observation propres à chaque groupe de clients. En 2002-2003, nous mènerons d'autres consultations pour mettre la dernière main au cadre et pour entreprendre sa mise en oeuvre.

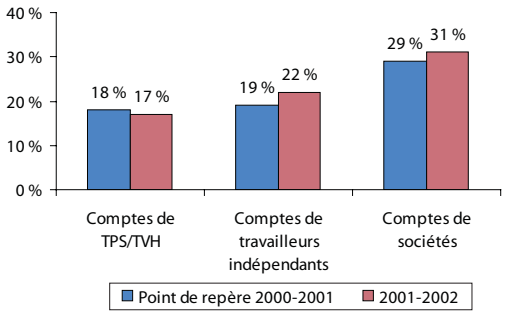
Un des éléments du cadre prévu est un ensemble d'indicateurs macroénomiques qui nous aideront à comprendre le contexte général des tendances en matière d'observation et de déterminer l'intégrité globale de l'assiette fiscale. Un exemple d'indicateur macroéconomique est le lien entre le montant net de la TPS/TVH perçue et le niveau de dépenses associé à des produits et des services nationaux. Si le niveau d'observation en matière de TPS/TVH venait à chuter, on s'attendrait à voir un écart grandissant entre le niveau de dépenses global des consommateurs et les recettes nettes de TPS/TVH. Toutefois, nous avons procédé à un examen des données et n'avons décelé aucune tendance du genre. Les recettes nettes de TPS/TVH continuent de suivre les dépenses nationales de très près. Nous avons remarqué une proportionnalité semblable pour ce qui est des changements dans les niveaux d'importation, qui ne fournissent aucune indication que le niveau d'observation en matière de TPS/TVH changera sur le plan macroéconomique au fil du temps.

Tableau 22 : Notre gamme d'indicateurs de l'observation

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

Les indicateurs macroéconomiques de notre cadre seront complétés par des estimations effectuées par notre système national d'évaluation du risque. Ce système intègre diverses sources de données jugées utiles pour l'évaluation du risque d'inobservation associé à un contribuable donné. Pour déterminer le risque d'inobservation, cette information est combinée à une base de connaissances découlant de l'expérience de spécialistes en vérification partout au Canada. Même si le système ne tient pas compte de tous les problèmes d'observation, il peut donner une estimation générale du pourcentage des comptes clients qui présentent un risque important d'inobservation. Selon notre expérience, les entreprises sont le groupe de clients qui font le plus souvent preuve d'inobservation. Le pourcentage estimé de comptes présentant un risque important d'inobservation est relativement stable depuis 2000 : il a légèrement augmenté pour ce qui est des comptes de sociétés et de travailleurs indépendants, et il a un peu diminué pour ce qui est des comptes de TPS/TVH (tableau 23). Ces changements sont dûs en grande partie au repérage continu de nouvelles questions d'inobservation et à leur inclusion dans le système national d'évaluation du risque.

Tableau 23 : Estimation générale du pourcentage de comptes d'entreprises présentant un risque élevé d'inobservation



Le cadre de l'ADRC comprendra également des mesures directes des taux d'inobservation déterminés par l'intermédiaire de nos programmes de validation et de vérification aléatoires. Par exemple, dans le secteur de l'impôt sur le revenu des particuliers, nous utilisons notre programme de revue du traitement pour estimer le taux d'inobservation par rapport à divers éléments de crédit et de déduction. Dans le cadre de ce programme, nous vérifions les éléments de crédit et de déduction demandés dans un échantillon de déclarations de revenus des particuliers, et nous nous servons des résultats pour estimer le taux d'inobservation par rapport à ces éléments.

Bien que le niveau d'observation par rapport aux éléments de crédit et de déduction T1 soit relativement élevé (92,8 %), certains éléments dénotent une tendance marquée. Par exemple, selon notre échantillonnage, le taux de redressement lié aux demandes de la déduction pour options d'achat d'actions a augmenté au cours des dernières années. Pour renverser cette tendance, nous avons fait passer le nombre d'examens des demandes de cette déduction d'environ 14 % en 2001 à près de 20 % en 2002, et nous avons pris des mesures pour cibler plus efficacement les demandes non fondées. En plus de modifier nos taux de validation en fonction des tendances observées, nous communiquons avec les clients en vue de réduire le nombre de demandes abusives.

Le taux d'inobservation des employeurs est d'environ 4,46 %. Nous améliorons actuellement nos modèles de risque pour faciliter davantage le repérage des cas possibles d'inobservation.

Dans le secteur des déclarations des entreprises (impôt sur le revenu et TPS/TVH), nous employons des méthodes d'échantillonnage statistique pour sélectionner les entreprises dans les populations des travailleurs indépendants et des sociétés, de même que dans les comptes de TPS/TVH. La vérification de comptes sélectionnés de façon aléatoire nous permet de produire des mesures statistiquement valides d'inobservation des groupes choisis. Nous prenons ces taux comme points de départ pour évaluer les tendances en matière d'observation au fil du temps. En 1999-2000, le programme de vérifications aléatoires s'est concentré sur un échantillon aléatoire d'entreprises non constituées en société et de travailleurs indépendants du secteur des services commerciaux. Une analyse de ces données a entraîné la formulation de 11 recommandations visant l'élaboration ou le développement de questions de vérification dans le but d'accroître l'efficacité de nos systèmes d'évaluation du risque. Nous sommes en train d'effectuer d'autres estimations du taux d'observation dans les secteurs de la TPS/TVH, des sociétés et des travailleurs indépendants d'après les données que les plus récentes initiatives lancées dans le cadre de notre programme de vérifications aléatoires nous ont permis de recueillir.

Nous comptons aussi inclure dans notre cadre de l'observation des indicateurs du degré d'extension des services et de l'attitude des clients par rapport à l'inobservation. Au cours des deux dernières années, l'ADRC a posé une série de questions aux clients dans son sondage annuel pour déterminer leurs attitudes et leurs perceptions quant à l'inobservation. D'après des estimations fondées sur le sondage de 2001 :

- 75 % des participants sont d'accord pour dire que, si certains contribuables ne paient pas leur juste part d'impôts, le reste des contribuables doit payer davantage.
- 71 % des participants croient que, pour décourager l'inobservation, l'ADRC devrait avoir recours davantage aux vérifications et aux pénalités.
- 68 % des participants croient qu'il est probable que les personnes qui ne paient pas leur juste part d'impôts se feront prendre.

Les pourcentages ci-dessus sont un peu plus élevés que ceux de l'année précédente. Pris ensemble, les résultats semblent indiquer que la majorité des contribuables comprennent l'importance de la perception des impôts et sont favorables aux efforts que déploie l'ADRC pour encourager tous les particuliers à payer leur juste part d'impôts. De telles constatations aident l'ADRC à mieux comprendre l'environnement public dans lequel ses programmes et ses services sont conçus et mis en oeuvre.

En plus de mettre au point des outils pour mesurer les taux d'observation et les attitudes, l'ADRC s'efforce continuellement de mieux comprendre la nature et les causes sous-jacentes de l'inobservation, ainsi que les questions liées à celle-ci. Dans le *Rapport annuel de 2000-2001*, nous avons indiqué que 30 questions clés liées à l'inobservation dans les entreprises avaient été relevées par une équipe de spécialistes en vérification en 2000. En 2001, nous avons commencé à consigner les renseignements des états financiers dans les systèmes nationaux d'évaluation du risque pour être en mesure de mettre en place de nouveaux critères de repérage de l'inobservation pour les deux éléments suivants : (i) les demandes abusives de remboursement de frais de déplacement; (ii) la déclaration incorrecte de dettes pouvant avoir été radiées par les créanciers. Nous poursuivrons notre travail en 2002 pour mettre en place, si possible, de nouveaux critères de repérage liés à d'autres questions clés d'inobservation dans les sociétés.

En 2001, une nouvelle équipe de spécialistes en vérification a été constituée pour renforcer la capacité de l'ADRC d'évaluer les risques d'inobservation dans le secteur de la TPS/TVH. Plus de 30 nouvelles questions clés liées à l'inobservation ont été relevées, et l'établissement de critères de repérage de l'inobservation touchant plusieurs de ces questions devrait prendre fin en 2002.

Nous continuons de travailler de près avec des associations industrielles pour améliorer notre compréhension mutuelle des questions d'observation dans des industries données. Par suite de la collaboration de nos spécialistes en services de santé avec l'Association canadienne des soins de santé, nous avons entrepris la vérification de huit hôpitaux en 2001-2002.

Les dispositions législatives sur la déclaration des placements étrangers, qui sont entrées en vigueur en avril 1997, ont renforcé l'engagement du gouvernement fédéral à sauvegarder l'intégrité de l'assiette fiscale du Canada, particulièrement en ce qui a trait au recours aux paradis fiscaux par les Canadiens. Ces dispositions visent à promouvoir l'observation volontaire et à fournir aux administrations fiscales des renseignements plus fiables sur les placements étrangers des Canadiens. À ce jour, les exigences en matière de déclaration des placements étrangers ont mené à la découverte de stratagèmes bien structurés conçus pour éviter de payer des impôts sur les revenus de source étrangère.

Même si nos systèmes d'évaluation du risque actuels ne portent pas sur toutes les questions touchant l'observation en matière de production, notre évaluation qualitative, qui est fondée sur notre expérience et orientée par les preuves et les estimations disponibles, nous a permis de déterminer que le niveau d'inobservation demeure relativement faible.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 6

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. LLes arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. **La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.**
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Nous croyons qu'en règle générale, nos systèmes d'évaluation du risque continuent d'être efficaces pour le repérage des déclarations à risque plus élevé en vue de la validation et de l'exécution que nous effectuons dans le cadre de nos activités d'examen et d'exécution. Nous devons encore améliorer notre processus pour être davantage en mesure d'affecter des ressources à ces activités en fonction du risque. De plus, nous devons établir des normes claires par rapport auxquelles nos mesures de l'efficacité et du ciblage peuvent être évaluées.

Critères de succès

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

Faits saillants

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

Programme de rapprochement T1 – Dans le cadre de ce programme, nous comparons les montants indiqués pour un ensemble d'éléments de revenu et de déduction dans les déclarations de revenus des particuliers aux montants indiqués sur les feuillets de renseignements fournis par des tiers. Lorsque nous découvrons des écarts considérables, nous examinons la déclaration et prenons les mesures correctives nécessaires. Cette pratique encourage l'observation de deux

façons. D'une part, les feuillets de renseignements que les contribuables reçoivent aident à préciser les montants qui doivent être indiqués dans les déclarations. D'autre part, les contribuables qui pourraient être tentés de ne pas observer la loi voient que les montants qu'ils indiquent dans leur déclaration feront l'objet d'un rapprochement avec les montants indiqués sur les feuillets de renseignements, ce qui les dissuade de déclarer intentionnellement des montants inexacts.

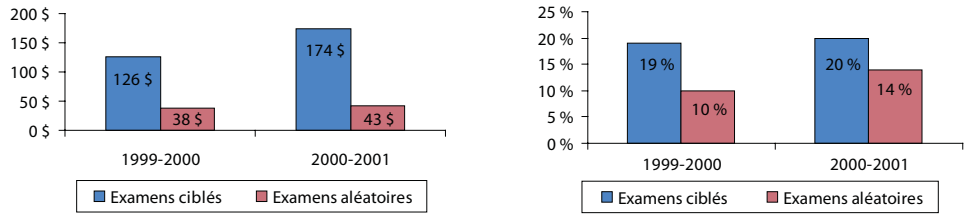
Par conséquent, les taux d'observation ont tendance à être élevés pour les éléments de revenu et de déduction qui sont visés par le programme de rapprochement T1. Par exemple, en 2001-2002, environ 2 % des clients ont demandé que des redressements soient apportés aux salaires et aux traitements, soit le même pourcentage que l'année dernière. Lorsque les contribuables font des erreurs dans leurs déclarations, le programme nous permet de cibler efficacement leurs déclarations en vue d'un examen. En 2001-2002, nous avons revu 1,3 million de déclarations qui semblaient comporter des écarts donnant lieu à un montant d'impôt trop bas, ce qui nous a permis de recouvrer 449 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires, soit une augmentation de 71 millions de dollars (ou 18,8 %) par rapport à l'année précédente. En outre, la composante du programme de rapprochement T1 qui porte sur les redressements avantageux pour le client a permis de corriger dans 215 944 déclarations des montants d'impôt payés en trop d'une valeur de plus de 57,9 millions de dollars, soit une légère augmentation par rapport aux 56,2 millions de dollars d'impôt payé en trop de l'année précédente.

Le programme de rapprochement T1 fait actuellement l'objet d'une restructuration complète qui permettra d'améliorer son efficacité et sa capacité d'effectuer des validations du revenu et des redressements avantageux pour le client.

Programmes de validation – Le programme de rapprochement T1 ne vise pas beaucoup d'éléments de crédit et de déduction dans une déclaration. Pour vérifier si ces autres éléments sont indiqués comme il se doit, nous avons établi deux programmes importants : le programme de revue du traitement et le programme de validité de confiance. Dans le cadre de chacun de ces programmes, nous sélectionnons, en vue d'une validation, des échantillons de déclarations où sont demandés un ou plusieurs crédits ou déductions. Après la première étape du traitement, le programme de revue du traitement cible, en vue d'une revue du traitement, les déclarations susceptibles de nécessiter un redressement. Dans le cadre du programme de validité de confiance, une revue initiale est effectuée pour les déclarations qui sont les plus susceptibles de nécessiter des redressements considérables de crédits et de déductions demandés.

Dans le cadre du programme de revue du traitement, nous choisissons au hasard un échantillon de déclarations sélectionnées en vue d'une validation. Nous nous servons par la suite des résultats de la revue du traitement de ces déclarations pour évaluer et mettre au point les critères de sélection pour les revues ciblées qui sont menées dans le cadre des programmes de validité de confiance et de revue du traitement. Une comparaison des résultats des revues aléatoires et ciblées effectuées en 2000-2001 indique que nos critères de sélection sont raisonnablement efficaces (tableau 24). Dans l'ensemble, les déclarations ciblées continuent de générer un taux de redressement et un redressement moyen plus élevés que les déclarations sélectionnées aléatoirement. Pour l'ensemble des crédits et des déductions assujettis à une revue aléatoire ou ciblée du traitement, le taux de redressement pour les revues ciblées était une fois et demie plus élevé que le taux de redresssement pour les revues aléatoires (20 % par rapport à 14 %). Notre rendement relatif a diminué par rapport à l'année dernière, où le taux de redressement pour les revues ciblées était deux fois plus élevé que le taux de redressement pour les revues aléatoires (19 % par rapport à 10 %). Bien que le taux de redressement relatif ait diminué, l'efficacité de notre ciblage, exprimée en redressement moyen, s'est accrue au cours de cette période. En 1999-2000, le redressement moyen pour les revues ciblées était de 126 $, soit un redressement 3,3 fois plus important que le redressement moyen pour les revues aléatoires (38 $). En 2000-2001, le redressement moyen pour les revues ciblées est passé à 174 $, soit un redressement quatre fois plus important que le redressement moyen pour les revues aléatoires (43 $). Dans l'ensemble, nos critères de sélection continuent d'être efficaces pour le ciblage, en vue d'une revue du traitement, des déclarations à risque élevé. Cependant, nous devons élaborer des objectifs clairs par rapport auxquels nous pourrons mesurer notre rendement.

Tableau 24 : Examens ciblés et aléatoires réalisés dans le cadre du programme de rapprochement T1 – Taux de redressement et montant moyen des redressements



Les résultats indiquent que le redressement moyen pour les revues effectuées dans le cadre du programme de validité de confiance était de 350 $ en 2000-2001, comparativement à 137 $ pour les examens ciblés effectués dans le cadre du programme de revue du traitement. Nous pouvons donc supposer que, en règle générale, nos critères de sélection des déclarations les plus à risque ou les plus suspectes pour un examen initial sont efficaces. Dans l'ensemble, le programme de revue du traitement a produit 110,7 millions de dollars en cotisations d'impôt supplémentaires en 2000-2001, comparativement à 103,5 millions en 1999-2000. En outre, les cotisations d'impôt supplémentaires établies dans le cadre du programme de validité de confiance sont passées de 74,1 millions de dollars à 83,5 millions de dollars au cours de cette période.

Vérifications – Nous menons des vérifications pour régler les cas d'inobservation fiscale les plus graves et pour dissuader les contribuables de se soustraire à leurs obligations fiscales. Nos programmes de vérification sont soutenus par des systèmes informatisés et perfectionnés d'évaluation des risques, qui cernent et évaluent les risques d'inobservation que présentent tous les particuliers, les sociétés et les comptes de TPS/TVH. Ces systèmes nous permettent de sélectionner convenablement les dossiers qui composeront la charge de travail de vérification en fonction des risques qui leur sont associés. Ils utilisent divers genres de renseignements permettant de tirer des conclusions sur l'inobservation. Voici des exemples : états financiers, liens entre les sociétés et leurs actionnaires, feuillets de renseignements établis par des tiers, antécédents en matière de déclaration et revenu dans le voisinage. Nos vérificateurs expérimentés utilisent ces systèmes conjointement avec leurs propres connaissances pour prendre des décisions finales sur les comptes à cibler.

Nous continuons aussi d'utiliser des méthodes statistiques pour évaluer les risques associés aux recettes et pour dépister les cas d'inobservation graves. Nous déterminons les risques en comparant les caractéristiques d'un dossier à celles de dossiers présentant un niveau d'inobservation très élevé. Même si nous tentons de maintenir un minimum de vérifications de tous les genres de déclarations, nous examinons de très près les déclarations à risque élevé lorsque nous sélectionnons les dossiers qui composeront la charge de travail de vérification. Une analyse récente des vérifications des déclarations de revenus des sociétés a révélé que le taux de vérification des déclarations considérées comme étant à risque élevé était 10 fois plus élevé que celui des déclarations considérées comme étant à faible risque.

La même analyse relative aux vérifications des déclarations de revenus des sociétés a démontré que les déclarations des contribuables considérés comme à risque élevé sont plus susceptibles de faire l'objet de redressements importants que celles des contribuables considérés comme étant à faible risque. En outre, les redressements pour les contribuables considérés comme étant à risque élevé étaient, en moyenne, beaucoup plus importants.

En 2001-2002, d'autres analyses ont révélé les mêmes tendances, ce qui semble indiquer que les systèmes d'évaluation du risque de l'ADRC sont, en règle générale, efficaces. Ces études ont aussi été utilisées pour cerner les secteurs où les systèmes nationaux d'évaluation du risque pourraient être améliorés. Nous examinons plusieurs des recommandations formulées par suite de cette analyse en vue de leur donner suite en 2002-2003.

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

Le système intégré de mesure et d'évaluation de l'observation (COMPASS) nous permet d'analyser les risques liés à l'observation en fonction du secteur d'activité, de la zone géographique et d'autres facteurs statistiques ou démographiques. En éprouvant et en validant des hypothèses sur l'inobservation, le système nous aide à repérer et à comprendre l'inobservation et à affecter nos ressources limitées aux secteurs et aux dossiers qui présentent le plus grand risque. En 2001, le COMPASS a été mis à la disposition de tous les bureaux des services fiscaux, de même qu'aux employés des régions et de l'Administration centrale. Les renseignements relatifs à l'observation pour l'ensemble des 2,6 millions de comptes de la TPS/TVH, de même que pour l'ensemble des 22 millions de particuliers qui sont déclarants, ont été rendus accessibles. Nous prévoyons que la prochaine version du COMPASS, qui renfermera les données relatives à l'observation pour l'ensemble des 1,3 million de sociétés, sera achevée en 2003-2004.

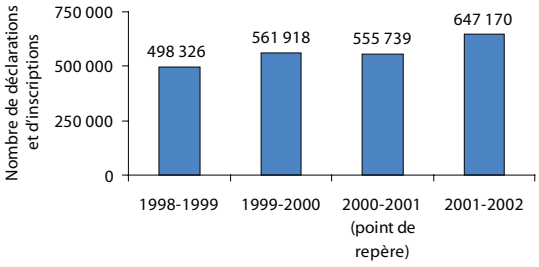
Nous utilisons divers systèmes, et nous continuons d'exécuter diverses fonctions pour nous attaquer aux secteurs à risque élevé de l'impôt au niveau international, notamment :

- une analyse au niveau de l'industrie des risques et des questions propres au secteur en vue d'une éventuelle incorporation dans les systèmes d'évaluation du risque;
- la coordination avec les bureaux des services fiscaux et avec le Bureau international des services fiscaux pour améliorer l'orientation des vérifications mettant en jeu des questions fiscales internationales à risque élevé;
- des vérifications spéciales dans les secteurs à risque élevé;
- l'amélioration du ciblage des activités d'exécution vers les secteurs à risque élevé;
- l'amélioration des procédures d'exécution.

Pour faciliter le repérage des risques relatifs aux questions de prix de transfert, nous avons amélioré nos échanges de renseigmenments avec d'autres pays, et nous avons intégré dans nos systèmes d'évaluation du risque les renseignements sur les exigences relatives à la production des déclarations d'autres pays.

Mesures d'exécution en matière de production – L'ADRC utilise diverses sources de données pour cerner les non-déclarants de déclarations de revenus et les non-inscrits aux fins de la TPS. Nous continuons d'établir un équilibre entre nos activités visant les non-déclarants et les non-inscrits connus et inconnus. Nous employons des modèles de cotation des risques pour orienter la répartition de nos ressources affectées à l'observation et à l'exécution entre les cas de non-déclarants et de non-inscrits connus, et nous utilisons des analyses stratégiques par secteur industriel pour cerner les nouveaux cas nécessitant des mesures d'exécution. L'initiative de la déclaration des paiements contractuels, qui a permis d'améliorer les activités relatives à l'observation, continue de contribuer à la réalisation des objectifs de l'ADRC. Les efforts renouvelés visant à obtenir les déclarations des sociétés de même qu'une amélioration du suivi des cotisations ont contribué à une augmentation de 16,5 % du nombre combiné de nouveaux inscrits et de déclarations par suite de nos activités d'exécution (647 170 en 2001-2002 comparativement à 555 739 en 2000-2001). L'incidence fiscale de nos activités d'exécution relatives aux non-déclarants et aux non-inscrits s'est chiffrée à 1,37 milliard de dollars en 2001-2002 (tableau 25).

Tableau 25 : Non-déclarants et non-inscrits – Nombre de déclarations et d'inscriptions



Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 7

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. LLes arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. **L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.**
8. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Nous croyons avoir continué de demander les modifications législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire les erreurs.

Critères de succès

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

Faits saillants

Bien que notre mandat soit d'appliquer la législation fédérale relative à la fiscalité, au commerce et à la protection de la frontière, notamment la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur la taxe d'accise*, nous jouons un rôle consultatif important dans l'élaboration de cette législation (tableau 26). Nous travaillons de près avec les ministères des Finances et de la Justice afin de nous assurer qu'existe un pouvoir législatif qui permet d'exécuter les politiques sociales et fiscales du gouvernement et de promouvoir l'observation volontaire.

Tableau 26 : Élaboration de mesures législatives

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

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

La portée et la diversité des questions législatives examinées et réglées dans une année donnée sont en grande partie dictées par les priorités établies par les ministères qui promulguent les lois et par la nature des modifications législatives. Dans le cadre de notre travail, nous évaluons de façon continue l'efficacité de notre cadre législatif pour nous assurer qu'il demeure adapté aux nouvelles questions influant sur l'observation.

Nous continuons de réévaluer le champ d'application de nos politiques et de nos pratiques administratives afin de nous assurer que nous répondons aux tendances et aux enjeux nouveaux. Le Comité de la politique et des relations internationales de l'ADRC examine les lignes directrices avant leur mise en vigueur. Il arrive aussi que des groupes de clients soient appelés à valider l'orientation de certaines politiques. En 2001-2002, nous avons commencé ou continué à examiner les décrets de remise visant les établissements indiens et la stratégie autochtone, les publications sur le Web pour les Indiens inscrits ainsi que le projet de site Web du Forum sur la gestion stratégique – Échange des connaissances (FGSEC).

En 2001-2002, nous avons contribué à diverses nouvelles mesures législatives qui ont donné lieu à la recommandation de modifications. Nous avons notamment contribué à l'élaboration des mesures fiscales sur le tabac, à la mise en place du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et à l'établissement des mesures budgétaires touchant notamment les frais d'outillage des apprentis mécaniciens de véhicules automobiles, l'aide au paiement des frais de scolarité pour la formation de base des adultes, le crédit d'impôt pour études, le transfert des biens utilisés sur une terre à bois aménagée, les dons de titres cotés en bourse à des organismes de bienfaisance, l'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH, les sociétés de personnes en commandite admissibles, les campements temporaires de travailleurs de la construction et le report d'acomptes provisionnels d'impôt pour les petites entreprises. En outre, nous avons centralisé les applications techniques, les spécialistes des industries et les services d'évaluation pour assurer une bonne coordination et l'uniformité de ces services.

L'ADRC a joué un rôle clé dans la réponse du gouvernement aux attentats du 11 septembre. Elle a participé à l'établissement des nouvelles responsabilités prévues par la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* et, plus tard, elle a pris ces responsabilités en charge. Nous disposons donc maintenant du cadre législatif nécessaire pour utiliser et protéger les renseignements classifiés pouvant rattacher un organisme de bienfaisance à des groupes terroristes.

En 2001-2002, on a aussi apporté des améliorations au *Règlement sur le Régime de pensions du Canada* et au *Règlement sur la rémunération assurable et la perception des cotisations* pour en faciliter l'application et pour qu'il ne soit plus nécessaire de les modifier chaque année. En outre, au cours de 2001-2002, nous avons élaboré et mis en oeuvre d'importantes politiques nouvelles ou améliorées dans trois domaines principaux. De plus, le *Règlement de l'impôt sur le revenu* a été modifié pour que soient mises à jour et clarifiées les règles sur les retenues à la source et pour que soit mise à jour la liste des universités étrangères prescrites. Nous continuons de collaborer avec le ministère des Finances sur un certain nombre de modifications techniques à apporter à la *Loi de l'impôt sur le revenu* et à la *Loi sur la taxe d'accise* et à inclure dans des projets de loi techniques futurs.

En raison de la nature de cette charge de travail, nous n'avons jamais tenté de saisir de façon systématique toutes les données pertinentes. Cependant, nous examinons la possibilité d'élaborer un système de suivi des questions législatives soulevées auprès du ministère des Finances ou du ministère de la Justice, ou des questions législatives réglées par des dispositions législatives.

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 8

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal.
2. Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.
3. Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.
4. LLes arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.
5. Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation.
6. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque.
7. L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.
8. **Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.**
9. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation.
10. Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.

Conclusion

En plus de fournir des services de qualité, nous estimons que nous continuons d'exécuter une combinaison appropriée de programmes pour protéger l'assiette fiscale, tout en encourageant les contribuables à observer la loi. Cependant, nous devons améliorer davantage l'exécution des programmes relatifs à certains des principaux crédits d'impôt.

Critères de succès

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

Faits saillants

Pour bien gérer le continuum de l'observation, il est essentiel que nous ayons un éventail de programmes adaptés aux besoins de nos différents groupes de clients. Pour régler les problèmes fondamentaux, il faut que ces programmes reposent sur une bonne compréhension des questions relatives à l'observation touchant différents groupes de clients, ainsi que des raisons qui expliquent leur comportement.

Pour prendre des mesures d'exécution responsables, nous disposons de mécanismes qui promeuvent la transparence et qui renseignent nos clients sur la portée de nos activités. Suivant la nature des questions, ces programmes d'observation peuvent viser la sensibilisation, l'extension des services, l'examen, l'exécution ou une combinaison de ces éléments. Le tableau 29, à la page 55, donne un aperçu de haut niveau des principales questions relatives à l'observation que l'ADRC

doit régler dans chaque secteur opérationnel, de même qu'un aperçu des principales activités relatives à l'observation nécessaires pour gérer ces questions. Nous révisons constamment nos programmes d'observation pour les adapter aux nouveaux secteurs à risque que nous cernons. Nous mettons en évidence ci-dessous certains de nos principaux programmes qui répondent aux besoins particuliers des clients.

I. Initiatives de vérification des grandes sociétés

Les questions relatives à l'observation qui touchent les grandes sociétés sont souvent très techniques et complexes. En règle générale, ces sociétés font des recettes brutes de plus de 250 millions de dollars, sont formées de plusieurs sociétés contrôlées et de sociétés étrangères affiliées, et effectuent des opérations qui requièrent une interprétation extrêmement complexe de la loi. Compte tenu de la complexité, de la nature technique et de l'importance des risques liés à l'observation que présente ce groupe de clients, notre objectif est de vérifier les grandes sociétés selon un cycle de vérification de deux ans, à la suite d'une évaluation des risques détaillée. Comme il est indiqué ci-dessous dans le tableau 27, nous avons vérifié 477 grandes sociétés en 2001-2002, soit 54,2 % de toutes ces sociétés. L'incidence fiscale totale de ces vérifications s'est chiffrée à plus de deux milliards de dollars, ce qui correspond à une cotisation moyenne de 4,2 millions de dollars par vérification. Ce montant représente plus de 30 % du total des cotisations découlant de tous nos programmes d'observation combinés.

Tableau 27 : Nombre de vérifications des grandes sociétés et incidence fiscale en 2001-2002

Nombre de grandes sociétés vérifiées	Pourcentage des grandes sociétés	Incidence fiscale totale
477	54,2 %	2 017 milliards de dollars

L'évitement fiscal de certaines grandes sociétés a été un objet de préoccupation croissante au cours des dernières années. Bien que chaque contribuable ait le droit d'organiser ses affaires de façon à payer le moins d'impôt possible selon ce que la loi autorise, le terme « évitement fiscal » désigne les arrangements qui sont contraires à la loi et qui contournent son but. L'initiative des dossiers importants qui a été mise en oeuvre en 1998-1999 dans le cadre du programme d'évitement fiscal vise à augmenter le taux de vérification des questions d'évitement fiscal dans les cas de dossiers importants. Pour cerner ces questions et s'y attaquer, nous avons créé une équipe formée de vérificateurs spécialisés dans les activités d'évitement. Ces spécialistes en évitement participent aux étapes de la planification et de l'examen de la vérification. Des 320 cas de vérification de dossiers importants attribués au cours de 2001-2002, 188 (58,8 %) comportaient des questions d'évitement possible, comparativement à seulement 93 cas en 1998-1999. Grâce aux fonds supplémentaires fournis dans le cadre de l'examen des ressources pour les activités relatives à l'observation, nous prévoyons augmenter davantage le taux de vérification dans le cadre de ce programme afin de dissuader l'évitement abusif, de protéger l'assiette fiscale et d'encourager l'équité.

Compte tenu de la taille et de la portée des vérifications des dossiers importants, les grandes sociétés doivent avoir une plus grande certitude concernant leurs obligations fiscales. Pour répondre à ce besoin et pour promouvoir l'observation, nous avons élaboré des protocoles de vérification. Ces protocoles constituent un cadre fixé par entente mutuelle entre la société et l'ADRC. Ces dernières établissent des lignes directrices relatives au processus de vérification pour favoriser la coopération, la transparence et la flexibilité. Actuellement, 206 dossiers importants sont visés par un protocole, comparativement à 180 en 2000-2001. Ainsi, 30 % des grandes sociétés (y compris les filiales) ont un protocole de vérification avec l'ADRC. Un sondage mené au printemps 2000 a confirmé l'utilité des protocoles de vérification et a fait ressortir un certain nombre d'améliorations possibles à leur apporter.

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

En raison des pressions incessantes de la croissance rapide des échanges internationaux et du commerce électronique, les questions relatives à l'observation fiscale au niveau international ont pris de l'importance au cours des dernières années.

L'une des principales questions d'observation relatives aux transactions internationales est le prix qui devrait être indiqué pour les opérations transfrontalières entre une société et sa filiale étrangère. Pour favoriser l'observation et réduire le fardeau associé à la déclaration de telles opérations, l'ADRC a établi un programme d'arrangements préalables en matière de prix de transfert (APP). Dans le cadre du programme, l'ADRC fournit une confirmation préalable de la méthode d'établissement des prix de transfert à utiliser pour les opérations transfrontalières avec un lien de dépendance. Ainsi, les sociétés participantes peuvent déterminer l'incidence fiscale de ces opérations avec plus de certitude. Même si l'ADRC a réussi, au cours des dernières années, à établir 30 APP, la participation au programme a été inférieure à notre objectif de 80 APP. Pour promouvoir le programme des APP et pour sensibiliser les contribuables concernés à ce programme, l'ADRC a lancé, en 2001-2002, un important programme d'extension des services en collaboration avec des organismes comme l'Association fiscale internationale, le Financial Executives Institute, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Association canadienne d'études fiscales.

Un autre domaine d'observation important touche le niveau d'extension des services des non-résidents et des immigrants éventuels à leurs droits et à leurs obligations en matière de fiscalité. Au cours de 2001-2002, des organismes à but non lucratif ont organisé 10 séances de formation pour favoriser une meilleure compréhension des règles et des obligations fiscales canadiennes. En outre, les statistiques ont démontré que, au cours des dernières années, la Chine a été le pays d'où provient le plus grand nombre d'immigrants au Canada. Pour mieux répondre aux besoins des immigrants chinois, notre brochure pour les nouveaux arrivants a récemment été publiée en langue chinoise (traditionnelle et simplifiée).

En raison de l'accroissement des échanges internationaux et des activités relatives au commerce électronique, nous avons conclu des partenariats stratégiques avec des pays qui ont signé une convention fiscale avec le Canada afin de gérer et de favoriser l'observation fiscale au niveau international, de protéger l'assiette fiscale du Canada et de partager les problèmes communs et les pratiques exemplaires. Plus de 100 pays et organismes ont participé à une importante conférence internationale sur le commerce électronique organisée par l'ADRC pour le compte de cinq organismes fiscaux internationaux. Par suite de cette conférence, on a créé deux comités permanents, l'un pour l'observation relative au commerce électronique et l'autre, pour la prestation de services par voie électronique. L'ADRC agit comme présidente de ces deux comités, et elle leur offre des services de secrétariat pour une période intérimaire.

Compte tenu du fait que chaque contribuable (tout dépendant de sa situation financière) a la possibilité d'effectuer des échanges internationaux, il est essentiel que les contribuables observent la législation fiscale au niveau international pour que les activités à risque élevé, comme la création de paradis fiscaux, soient réduites ou éliminées. Nous ne pouvons y arriver qu'au moyen de nos alliances stratégiques dans le milieu de la fiscalité internationale. Nous participons à des tribunes internationales, comme l'OCDE, la Pacific Association of Tax Administrators (PATA), le Groupe des sept pays sur les paradis fiscaux et le Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

Nous participons à plusieurs sous-groupes de l'OCDE, comme :

- le Forum sur les pratiques fiscales dommageables, dont le mandat est d'élaborer et de mettre en oeuvre une riposte internationale coordonnée aux pratiques fiscales injustes;
- le Groupe de travail 6 de l'OCDE, Imposition des entreprises multinationales, qui se penche sur les questions fiscales relatives aux entreprises multinationales, plus particulièrement sur les prix de transfert;
- le Groupe de travail 8 de l'OCDE, Évasion fiscale, qui examine les questions d'observation relatives à la détérioration fiscale et à la concurrence fiscale, aux sociétés étrangères contrôlées, au secret bancaire, à l'échange de renseignements et à l'aide aux recouvrements.

En raison de l'avènement du commerce électronique, l'amélioration de l'observation fiscale au niveau international est devenue une nécessité. Nous nous consacrons à l'amélioration des services électroniques offerts aux contribuables non résidents. En 2001-2002, des contribuables non résidents ciblés d'avance ont pu modifier leur adresse et leur numéro de téléphone en direct au moyen d'un code d'accès fourni au préalable.

III. Initiatives visant l'économie clandestine

Dans le cadre de l'Initiative visant l'économie clandestine de l'ADRC, nous proposons une méthode équilibrée pour nous attaquer aux revenus non déclarés par les petites entreprises. Dans un effort soutenu visant à accroître notre visibilité et à favoriser l'observation chez les entreprises, nous avons effectué 92 visites communautaires, qui ont donné lieu à des contacts avec 9 853 entreprises au cours de 2001-2002. En outre, dans le cadre d'une nouvelle initiative de visibilité, nous avons effectué 84 visites de quais dans toute la région de l'Atlantique pour rencontrer des pêcheurs et leur expliquer leurs droits et leurs obligations en matière de fiscalité.

Dans le cadre de notre stratégie relative à l'économie clandestine, l'ADRC a lancé une initiative de déclaration des paiements contractuels où elle utilise les feuillets de renseignements T4A envoyés aux entrepreneurs et aux sous-traitants du gouvernement fédéral pour déterminer les entreprises qui omettent soit de produire des déclarations de revenus, soit de déclarer intégralement le revenu qu'elles ont gagné.

Un autre domaine de l'observation a été ciblé en vue d'une activité d'exécution importante au cours des dernières années. Il s'agit du mouvement des marchandises, comme les automobiles, que l'on fait transiter par les réserves des Premières nations dans le but d'éluder illégalement le paiement des taxes qui seraient exigibles si ces marchandises étaient vendues sur les marchés officiels. Au cours de 2001-2002, 129 vérifications relatives à de tels stratagèmes ont été effectuées, ce qui a donné lieu à des cotisations totalisant 26,8 millions de dollars.

IV. Enquêtes sur des fraudes

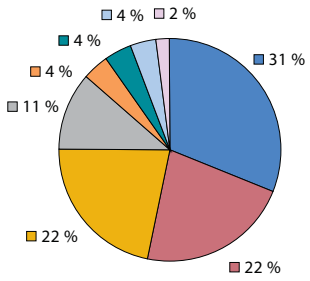
Notre Programme d'enquête criminelle prépare les cas les plus flagrants d'inobservation en vue d'une poursuite criminelle. Nous visons ainsi à la fois à punir les contrevenants et à dissuader à l'avenir la fraude et l'évasion. Au cours de 2001-2002, 351 enquêtes douanières et fiscales touchant 458 personnes ont été soumises au ministère de la Justice en vue d'une poursuite, ce qui représente une augmentation de 12 % par rapport au nombre de cas soumis au cours de 2000-2001. Au cours de l'année, des poursuites contre 307 personnes ont mené à 26 incarcérations, 17 sentences de service communautaire et 14,5 millions de dollars d'amendes. Les Enquêtes douanières ont en outre mené des enquêtes sur 494 cas qui n'ont pas donné lieu à une poursuite, mais qui ont résulté en des cotisations douanières civiles de 49,6 millions de dollars.

Le Programme spécial d'exécution (PSE) prend des mesures d'exécution relatives aux groupes soupçonnés de crime organisé. Un élément important de ces mesures est la participation au programme des unités mixtes des produits de la criminalité de la GRC en vue de confisquer la richesse illicite ou non déclarée accumulée par suite d'activités criminelles. Grâce à l'exécution de la législation fiscale et d'autres lois appliquées par l'ADRC, le PSE a très bien réussi à traiter les questions relatives aux produits de la criminalité lorsque les activités traditionnelles d'application de la loi étaient difficiles. En 2001-2002, 686 vérifications ont été effectuées dans le cadre du PSE, donnant lieu à des cotisations totalisant 63,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation par rapport à 2000-2001, où 624 vérifications avaient donné lieu à des cotisations totalisant 48,8 millions de dollars.

V. Efficacité générale des programmes d'observation

Les programmes relatifs à l'observation contribuent au maintien de l'intégrité du régime fiscal. L'un des indicateurs de leur efficacité est le montant des recettes fiscales qu'ils produisent. L'incidence fiscale de nos programmes a été d'environ 6,5 milliards de dollars, ce qui dépasse l'engagement de recouvrer 6,2 milliards de dollars que nous avions pris envers le gouvernement du Canada (soit une augmentation de 4,8 %). Nous estimons qu'environ 16 % de ces 6,5 milliards de dollars feront l'objet d'un appel et que 6 % de ce montant seront irrécouvrables, ce qui fait que l'incidence fiscale nette de nos programmes se chiffre à peu près à 5 milliards de dollars. Ces résultats découlent de l'utilisation des fonds supplémentaires fournis par suite de l'examen des ressources, qui sont exposés au résultat attendu 9. Nous effectuerons une analyse plus approfondie de l'efficacité de nos divers programmes d'observation en nous appuyant sur notre cadre de mesure de l'observation, présenté dans la section « Le chemin à prendre », à la page 63.

Tableau 28 : Incidence fiscale des activités liées à l'observation – Impôts fédéral et provinciaux en 2001-2002 – Incidence fiscale totale de 6,5 milliards de dollars



Activtés visant l'observation fiscale	Sommes recouvrées (en millions de dollars)	Nombre d'ETP	Pourcentage de l'incidence fiscale
Vérification des grandes enterprises	2 017 $	737	31,1 %
Vérification des petites et moyennes enterprises	1 430 $	4 011	22,1 %
Non-déclarants et non-inscrits	1 430 $	672	21,9 %
Évitement fiscal	735 $	238	11,3 %
Programmes d'impôts internationaux	262 $	748	4,0 %
Programmes de validation	251 $	485	3,9 %
Encouragements fiscaux	244 $	466	3,8 %
Enquêtes	128 $	735	2,0 %

En plus de ce qui précède, le programme des cotisations de protection a donné lieu à l'établissement de 410 millions de dollars en cotisations, et le programme de vérification du niveau d'observation des employeurs, à l'établissement de 27 millions de dollars en cotisations.

VI. Prestation des principaux crédits d'impôt

Nos efforts ont également porté sur l'amélioration de la prestation de certains crédits d'impôt principaux. Le programme de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) est, pour l'ensemble du Canada, la plus vaste source fédérale d'encouragement fiscal à la recherche et au développement industriels. Dans le cadre de ce programme, nous traitons chaque année environ 11 000 demandes et versons environ 1,5 milliard de dollars en crédits. Notre administration centrale et nos bureaux des services fiscaux ont été réorganisés pour que l'exécution du programme soit plus uniforme et prévisible.

Notre Examen préliminaire des projets (EPP) et les Services de chargé de compte témoignent de notre engagement à nous adapter davantage aux besoins et aux priorités des entreprises canadiennes qui font des demandes d'encouragements fiscaux à la RS&DE et à aider les sociétés à obtenir le maximum d'avantages auxquels elles ont droit. Le service de l'EPP fournit un examen initial et une option préliminaire sur l'admissibilité des projets aux encouragements fiscaux pour la RS&DE. Pour aider les entreprises à planifier et à prendre des décisions en matière d'investissement, nous leur offrons la possibilité de se prévaloir du service avant qu'elles demandent les encouragements fiscaux à la RS&DE et même avant le début des projets. Nous avons effectué plus de 700 EPP en 2001-2002, et environ 250 autres étaient en cours à la fin de l'année. Les Services de chargé de compte fournissent un point de contact central ainsi que des conseils sur le programme de RS&DE, et ils maintiennent la continuité du programme d'une année à l'autre. À la fin de 2001-2002, environ 760 sociétés s'étaient prévalues des services de chargé de compte.

Des comités conjoints de l'ADRC et de l'industrie poursuivent leur collaboration en vue de régler les questions relatives à la RS&DE et d'élaborer des lignes directrices appropriées pour le programme de RS&DE. Des partenariats avec 12 secteurs industriels importants sont établis et élargis, et des séminaires ainsi que des ateliers sont menés pour que les employés de l'ADRC et les représentants de l'industrie aient une compréhension commune des lignes directrices et des politiques.

Comme il est illustré dans la « Pièce jointe 2 : Normes de service des Services fiscaux » à la page 67, nous avons actuellement quatre normes de service pour la prestation du programme de RS&DE. Même si nous avons réalisé des progrès considérables dans la réduction des délais de notre prestation en 2001-2002, notre rendement n'a pas atteint nos normes de prestation.

Comme le crédit d'impôt pour la RS&DE, le crédit d'impôt pour production cinématographique vise à favoriser la croissance du secteur et la création d'emplois, dans ce cas grâce à la production cinématographique et télévisuelle. L'ADRC administre également, pour le compte de la Colombie-Britannique, des crédits d'impôt provinciaux semblables. En outre, elle a créé des unités des services pour l'industrie cinématographique, ainsi qu'un comité consultatif composé de représen-

tants de l'industrie. Le comité est chargé de surveiller l'application du programme et de faciliter la gestion des risques d'inobservation qui y sont liés. Nous avons actuellement deux normes de service pour la prestation du crédit d'impôt pour production cinématographique. En raison d'une participation accrue au programme et d'un taux plus élevé de vérification, notre rendement s'est détérioré par rapport à celui de 2000-2001, et il est bien inférieur à nos normes de prestation de service.

Tableau 29 : Aperçu des activités du programme de l'observation

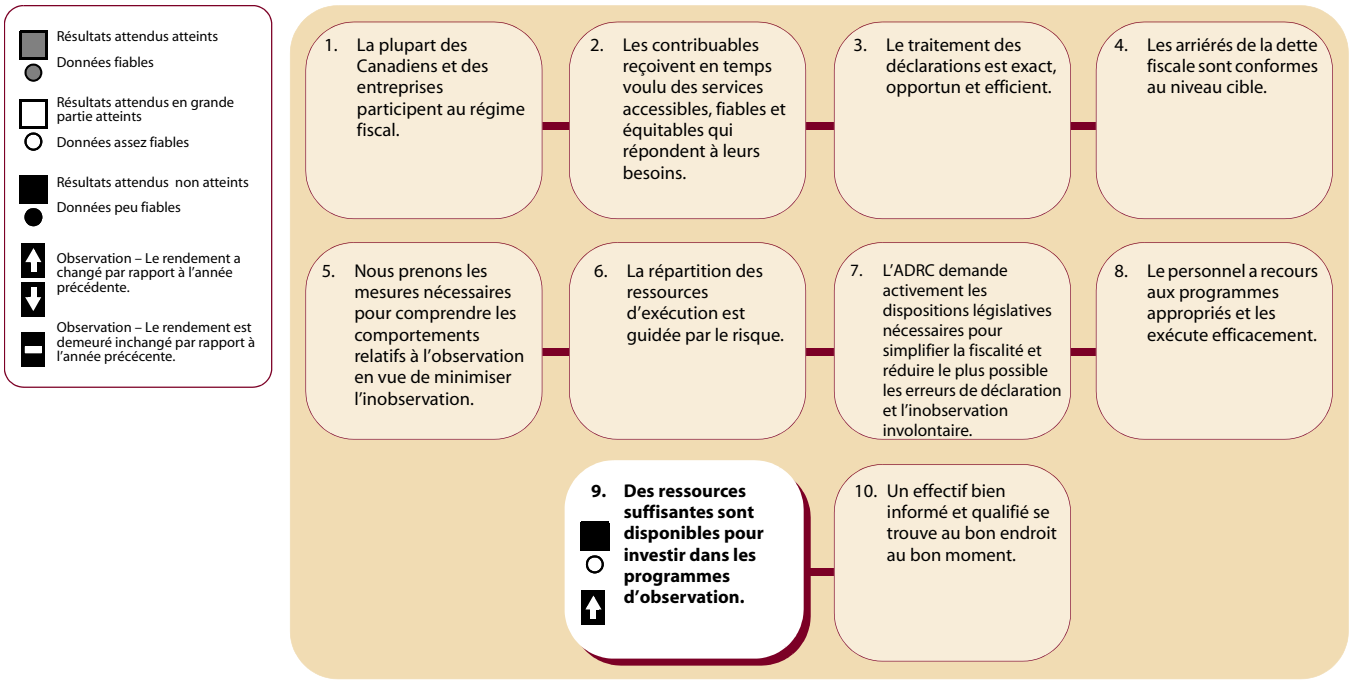
Secteur de programme	Principales questions d'observation	Principales activités relatives à l'observation
Impôt sur le revenu des particuliers	Revenu déclaré en moins Déductions et crédits indiqués en trop Production tardive Paiements tardifs Évasion et fraudes	Rapprochement Validations Extension des services Avis Vérifications Recouvrements Enquêtes
Petites et moyennes entreprises	Recettes indiquées en moins Dépenses indiquées en trop Évitement fiscal Production tardive Paiements tardifs Évasion et fraudes	Validations Avis Vérifications Recouvrements Enquêtes
Grandes entreprises	Évitement fiscal Dépenses indiquées en trop Production tardive Paiements tardifs	Protocoles de vérification Vérifications en temps réel Vérifications Recouvrements
Employeurs	Employés classés erronément comme travailleurs indépendants Mauvaise déclaration des avantages	Examens Vérifications
Organismes de bienfaisance	Activités politiques non déclarées	Examens Vérifications
Secteur international	Paradis fiscaux Prix de transfert Fiducies à l'étranger Retenues des non-résidents Revenus de sources étrangères non déclarés	Extension des services Arrangements préalables en matière de prix de transfert Déclaration de revenus de sources étrangères Vérifications Enquêtes
Économie clandestine	Produits d'entreprises légales non déclarés Produits d'entreprises illégales non déclarés Non-production Non-inscription	Visites communautaires Exécution spéciale Déclaration des paiements contractuels Enquêtes relatives à des non-déclarants et à des non-inscrits

Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 9



Conclusion

Bien que nous n'ayons pas atteint tous nos taux de vérification cibles après avoir reçu des fonds supplémentaires du Parlement, l'incidence fiscale de nos programmes a été plus importante que les recettes que nous nous étions engagés à produire relativement aux nouveaux fonds. En outre, grâce à nos investissements dans la formation des nouveaux employés de la vérification, nous sommes en mesure de réaliser nos taux de vérfication cibles plus élevés pour la période allant de 2002-2003 à 2004-2005.

Critères de succès

Les taux de vérification correspondent ou sont supérieurs aux taux cibles.

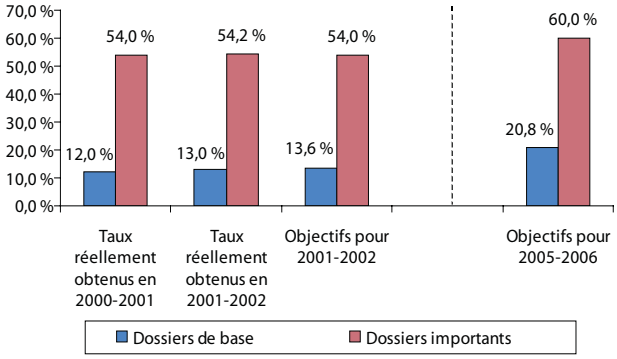
L'incidence fiscale de nos programmes d'observation nous permet de respecter ou de dépasser notre engagement en matière de production de recettes.

Faits saillants

Pour encourager l'observation volontaire et pour maintenir le niveau de confiance des Canadiens dans l'équité du régime fiscal, il est essentiel de faire en sorte que le taux de vérification soit suffisamment élevé dans chacun de nos principaux programmes fiscaux. Par suite d'un examen indépendant du niveau des ressources de l'ADRC consacrés à l'observation et de la tendance à la baisse dans les taux de vérification, nous avons reçu des fonds supplémentaires du gouvernement du Canada qui nous permettront d'investir plus de 750 millions de dollars dans nos programmes d'observation au cours de la période allant de 2001-2002 à 2005-2006.

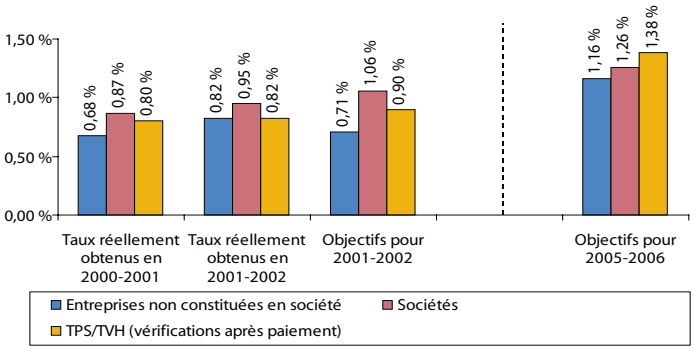
Même si nous avions réussi à embaucher près de 900 agents à la fin de 2001-2002, nous n'avons pas pu atteindre intégralement notre objectif concernant les ETP dans le domaine de l'observation. C'est en grande partie pour cette raison que nos dépenses globales pour les programmes de l'observation ont été inférieures aux montants prévus au budget pour cette année. L'un des principaux engagements pris en retour de l'obtention de fonds supplémentaires est d'augmenter les taux de vérification au cours d'une période de cinq ans. Même si nous n'avons pas pu mesurer notre taux de vérification avec précision, nos meilleures estimations nous permettent de croire que nous avons réussi à atteindre notre taux de vérification cibles de 2001-2002 pour les dossiers importants T2, et nous avons presque atteint notre objectif pour les dossiers de base T2 (voir le tableau 30). Cependant, notre taux de vérification des comptes des petites et moyennes entreprises, des particuliers et de la TPS/TVH a été inférieur à l'objectif (voir le tableau 31).

Tableau 30 : Taux de vérification estimé – Grandes entreprises



Dans l'ensemble, nous avons effectué environ le même nombre de vérifications en 2001-2002 qu'au cours de l'année précédente, tout en augmentant le nombre de renvois au ministère de la Justice en vue de poursuites. Même si la formation et l'encadrement de nos nouveaux employés ont réduit temporairement la productivité de nos employés de vérification plus expérimentés, nous serons mieux en mesure, grâce à notre investissement dans les ressources humaines, d'atteindre nos taux de vérification cibles pour les exercices suivants. Bien que nous n'ayons pas atteint tous nos taux de vérification cibles pour 2001-2002, l'incidence fiscale de nos programmes d'observation a dépassé de 6,2 milliards de dollars l'engagement que nous avions pris envers le gouvernement du Canada, en raison de l'augmentation considérable des cotisations établies dans le cadre de notre programme des non-déclarants et des non-inscrits. L'incidence fiscale réelle pour l'année a été de 6,5 milliards de dollars. Dans l'ensemble, notre rendement a été conforme à notre prévision selon laquelle nos programmes d'observation permettraient de recouvrer près de 10 $ de plus en impôt pour chaque dollar investi.

Tableau 31 : Taux de vérification estimé – Petites et moyennes entreprises et TPS/TVH

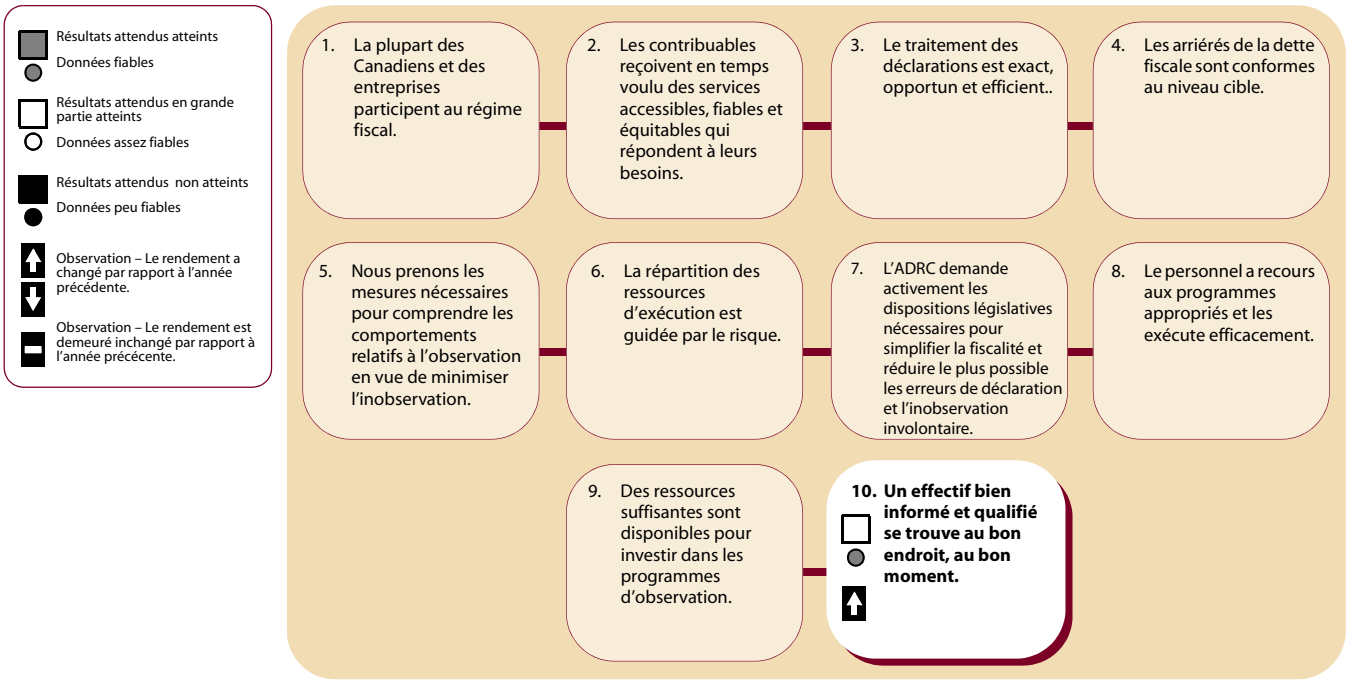


Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 10



Conclusion

Bien que l'ADRC ait lancé plusieurs initiatives visant à attirer, à former et à maintenir des employés qualifiés, des activités de recrutement permanentes ainsi qu'un plan ambitieux d'élaboration de produits d'apprentissage sont nécessaires pour la réduction du délai de déploiement productif de nouvelles ressources humaines.

Critères de succès

Nous soutenons la concurrence du secteur privé pour attirer du personnel hautement qualifié.

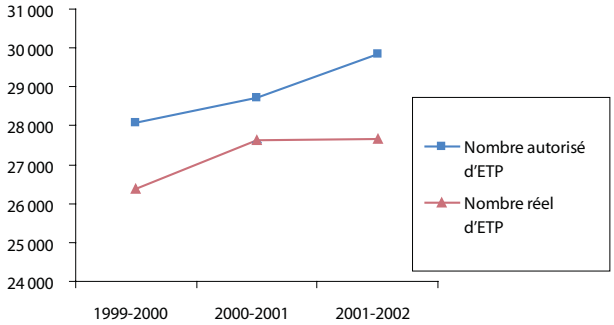
Nous améliorons sans cesse nos programmes de formation existants.

Faits saillants

Le secteur d'activité des Services fiscaux compte actuellement environ 27 600 équivalents temps plein (ETP), ce qui représente 60 % de l'effectif de l'ADRC. Notre défi immédiat est d'attirer la main-d'oeuvre dont nous avons besoin pour remplir notre mandat d'observation en utilisant le financement supplémentaire reçu dans le cadre de l'examen des ressources. Dans l'ensemble des fonctions des Services fiscaux, le nombre d'ETP est resté sensiblement le même. En 2001-2002, nous avons concentré beaucoup de nos mesures de recrutement sur l'observation. L'embauche de vérificateurs a été retardée pour diverses raisons, y compris des problèmes d'hébergement et des questions liées aux autorisations de sécurité, qui se sont posées à la suite des événements du 11 septembre. Néanmoins, à la fin de 2001-2002, nous avions atteint nos objectifs pour l'embauche d'environ 900 vérificateurs. Les retards dans l'embauche n'ont eu qu'une incidence négligeable sur le nombre d'ETP pour cette année.

Au cours des prochaines années, la prestation d'un nombre accru de services électroniques (par l'intermédiaire des Orientations futures) et l'environnement mondial de plus en plus dynamique dans lequel nous menons nos activités entraîneront un changement dans la combinaison de compétences nécessaires à nos employés pour qu'ils puissent s'adapter à la situation dans tous nos secteurs de prestation de services.

Tableau 32 : Tendances en matière d'ETP – Nombre autorisé et réel d'ETP



Pour suivre l'évolution constante de l'environnement interne et externe (modifications législatives, mondialisation et commerce électronique), nous investissons dans la formation et l'apprentissage de nos employés actuels. Nous devrons nous intéresser davantage à cet aspect au cours des années à venir. Un grand nombre de cadres supérieurs atteignant l'âge de la retraite devront être remplacés, et il faudra transférer à la relève les compétences et les connaissances qu'ils ont accumulées. D'après notre sondage annuel, 85 % des Canadiens qui ont traité avec les Services fiscaux trouvent que le personnel est bien informé et compétent.

L'examen annuel des résultats d'analyses démographiques et de prévisions des besoins en ressources humaines nous aide à établir nos stratégies de recrutement et de maintien en poste. Nous faisons cet exercise tous les ans, car cet outil privilégié nous permet de planifier nos programmes de formation et de perfectionnement — de cerner les lacunes, d'orienter le recrutement, la formation et le perfectionnement, et de déterminer les possibilités d'avancement de façon proactive.

Le maintien en poste d'employés dans des secteurs spécialisés est une préoccupation importante, puisque nous sommes en concurrence avec le secteur privé pour le recutement d'employés hautement qualifiés. Nous comptons sur divers programmes de recrutement efficaces pour attirer des personnes hautement qualifiées et professionnelles. Parmi ces programmes, on peut mentionner le Programme de recrutement et d'apprentissage en vérification (PRAV), le Programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes (PRPVI) et le Programme de recrutement et de perfectionnement des économistes et des statisticiens.

La création d'un environnement qui favorise l'apprentissage continu, le perfectionnement et la satisfaction au travail est essentielle pour le maintien en poste d'employés qualifiés et compétents. Pour cerner les besoins d'apprentissage des employés et y répondre, nous élaborons des profils de compétences pour tous les postes, et des plans d'apprentissage individuels sont établis pour la plupart de nos employés. Une fois les profils de compétence élaborés, les plans d'apprentissage seront adaptés de façon à combler les lacunes et les besoins des employés par rapport au profil de compétences de leur poste respectif et à leurs plans de carrière.

Services fiscaux

En plus des initiatives de formation internes, nous établissons, dans certains secteurs, comme la vérification, des partenariats avec des organismes universitaires, des administrations étrangères et d'autres prestataires de formation reconnus au niveau international pour atteindre le niveau d'expertise voulu dans des domaines importants comme la perquisition informatique et la récupération des éléments de preuve, la sensibilisation à la fraude, les techniques perfectionnées de vérification assistée par ordinateur et la vérification du commerce électronique. Nous fournissons également de la formation spécialisée sur les questions relatives à la fiscalité internationale, comme le revenu étranger accumulé tiré de biens, les fiducies à l'étranger, l'impôt des non-résidents, les prix de transfert et les conventions fiscales.

Selon un rapport de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes, les vérificateurs de l'ADRC ont reçu de bonnes notes de la part des propriétaires des entreprises qui ont été vérifiées depuis la création de l'ADRC. Le niveau de courtoisie a reçu les plus hautes notes, 48 % des propriétaires ayant indiqué que le niveau était bon, 39 %, ayant indiqué qu'il était acceptable, et seulement 12 %, ayant indiqué qu'il était médiocre. Les notes accordées au professionnalisme général des vérificateurs suivaient de près, 86 % des propriétaires ayant indiqué que le professionnalisme dont faisaient preuve les vérificateurs était bon ou acceptable.

Services fiscaux

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

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

Résultat attendu 11

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

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

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

Conclusion

Nous avons pu apporter des améliorations importantes au service malgré les problèmes du programme associés à la complexité et au volume croissants de notre travail.

Critères de succès

Nous respectons les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC.

Faits saillants

Au cours de la dernière décennie, l'ADRC a réalisé des progrès considérables dans la prestation de services électroniques, ce qui l'a placée à l'avant-garde de l'initiative Gouvernement en direct (GED), dans le cadre de laquelle les principaux programmes et services gouvernementaux deviendront accessibles en ligne d'ici 2005. L'ADRC est particulièrement bien placée pour faire avancer l'initiative GED, non seulement en raison de ses activités innovatrices en matière de prestation de services électroniques, mais aussi parce qu'elle traite régulièrement avec la majorité des Canadiens et des entreprises canadiennes. Pour bon nombre de Canadiens, l'ADRC est le « visage » du gouvernement fédéral.

De vastes consultations menées auprès de groupes de clients dans le cadre de l'initiative Orientations futures nous ont confirmé que nous avons eu raison d'utiliser la prestation de services électroniques comme élément moteur de la transformation qui s'opère actuellement en vue d'améliorer les services et l'efficacité de notre organisation. Nous avons continué de travailler activement à accroître le nombre de services électroniques que nous offrons, et beaucoup de nos clients se prévalent de ces services. Cinq principes clés orientent nos services en direct : ils sont axés sur la clientèle; commodes, accessibles et bilingues; plus rapides; respectueux de la vie privée et de la sécurité; et ils offrent un choix d'options de service.

En plus de nous occuper des options Internet, nous avons continué à nous intéresser aux technologies téléphoniques, ce qui a donné lieu à des innovations telles que le service permettant aux entreprises d'informer l'ADRC par téléphone que leurs versements de retenues sur la paie et de TPS/TVH sont nuls. Nous avons modifié nos pratiques à l'égard des entreprises : par exemple, nos clients peuvent désormais payer leurs acomptes provisionnels ou leurs arriérés par débit bancaire automatique. Nous avançons comme prévu dans nos projets de restructuration ou de remplacement des vieux systèmes, par exemple le projet de restructuration du système de la TPS/TVH au moyen de la plate-forme de comptabilité normalisée, le projet des autres prélèvements et le projet de restructuration du rapprochement des T1.

Des progrès importants ont été réalisés dans la mise en oeuvre de certaines initiatives du *Plan d'entreprise 2001-2002 à 2003-2004*, ainsi que des initiatives indiquées dans la section « Le chemin à prendre » de notre dernier rapport annuel, notamment en ce qui concerne les options de service électronique. Dans le cadre de l'initiative Orientations futures, nous avons fait des progrès considérables dans la création d'une vision du service qui soit commune à tous les secteurs d'activité de l'ADRC.

Services fiscaux

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

Nous avons continué d'apporter des améliorations continues au programme en vue de rehausser le niveau de service que nous offrons. Par exemple, nous cherchons à devenir un fournisseur de services plus moderne et plus efficace grâce à notre rôle dans l'examen de la *Loi sur l'accise*. Il s'agit d'une entreprise conjointe avec le ministère des Finances visant à effectuer un examen et un remaniement des dispositions fiscales fédérales relatives aux produits de l'alcool et du tabac dans le cadre de la *Loi sur l'accise* et de la *Loi sur la taxe d'accise*. La *Loi de 2001 sur accise* qui est proposée vise à remplacer l'ancienne structure d'administration et d'exécution périmée pour les produits de l'alcool et du tabac par un régime moderne qui tient compte des pratiques actuelles.

L'ADRC joue un rôle prépondérant dans l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC), qui est appuyée par le Cabinet, et elle préside la Table conjointe sur le cadre réglementaire (TCCR) de l'ISBC. Par suite des activités de ce groupe, le premier ministre a signé, en 2001-2002, un accord reconnaissant l'importance de la nouvelle relation entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole et communautaire. En outre, nous avons réalisé des progrès considérables dans l'établissement d'une nouvelle orientation pour le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE). La conférence des ministres sur la recherche scientifique et le développement expérimental a été tenue en mai 2001. À la Vérification des grandes entreprises, nous avons mis sur pied un certain nombre de groupes de travail chargés d'examiner la façon dont nous faisons les choses et de cerner les améliorations à apporter à la conception du programme.

Le chemin *à prendre*

Progrès par rapport au Chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre - 2002 et années suivantes?
Réduction du nombre de comptes clients	2001-2002	• Nous avons élaboré une stratégie à volets multiples pour réduire le nombre des comptes clients. Cette stratégie prévoit notamment des mesures pour nationaliser la charge de travail des recouvrements et pour réduire le nombre de comptes à l'inventaire depuis plus de cinq ans.	☑	Oui Voir le point 1
Programmes améliorés pour renforcer l'observation et amélioration de la protection de l'assiette fiscale	2001-2006	• Avec les ressources supplémentaires que le gouvernement nous a accordées, nous avons embauché et formé plus de 900 vérificateurs. Il nous faudra encore quelques années avant de pouvoir pleinement profiter de cet investissement. Nous avons accompli beaucoup de travail pour rapprocher les revenus déclarés et les montants inscrits sur les feuillets de renseignements produits par des tiers où sont indiqués des paiements à des entreprises ayant conclu des marchés publics et à des sous-traitants de la construction.	☑	Oui Voir le point 2
Évolution de l'administration de l'ICSR	2001-2002	• L'ICSR a été instauré dans les autres provinces (sauf le Québec) et territoires en février 2002.	✓	Non Mise en oeuvre terminée
Amélioration des délais de traitement des déclarations de revenus des sociétés	2001-2002	• Nous avons réduit le nombre de dossiers à l'inventaire à un niveau acceptable et nous avons révisé nos normes de service pour les délais de traitement à la lumière de notre expérience.	✕	Oui Voir le point 3
Élargissement du programme des redressements avantageux	2001-2002	• Le programme des redressements avantageux sera étendu à d'autres genres d'erreurs faites par les contribuables une fois que l'initiative de restructuration du rapprochement aura été mise en oeuvre, en 2004-2005.	S/O	Non Situation révisée

Services fiscaux

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre - 2002 et années suivantes?
Modernisation de l'exécution du programme des droits et taxes d'accise	2001-2005	• Nous avons mis en oeuvre la première phase du projet des autres prélèvements. Nous avons notamment transféré à la plate-forme de comptabilité normalisée le traitement des paiements destinés aux commisisons des accidents du travail et à Industrie Canada, et nous attribuons un numéro d'entreprise à tous les comptes de l'accise.	✓	Oui Voir le point 4
Options de production plus pratiques, traitement plus rapide des déclarations et réduction de la paperasserie	2001-2003	• Nous avons pris toutes les mesures prévues pour 2001-2002 en ce qui concerne la production par Internet des déclarations T4 et des déclarations de TPS/TVH, ainsi que l'inscription en direct des entreprises. Nous avons élargi le programme IMPÔTNET.	✓	Oui Voir le point 5
Gestion efficace des objectifs de rendement et des normes de service, y compris tous les services téléphoniques	2001-2004	• Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la FEE (voir à la page 197). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie. • En 2002-2003, nous prévoyons établir une norme de service visant la facilité d'accès pour les demandeurs, qui sera fondée sur notre norme de rendement interne.	✗	Oui Voir le point 6
Surveillance systématique de l'uniformité des décisions d'annuler des intérêts et des pénalités ou d'y renoncer	2001-2002	• L'examen du registre d'équité a constitué la première phase de la mise en place d'un système de surveillance systématique national.	✗	Oui Voir le point 7
Mesures et rapports améliorés quant à l'observation globale, surtout dans le cas de certains genres d'impôts et de taxes	2001-2002	• Nous avons établi un cadre exhaustif de mesure de l'observation et un plan d'action pour la mise en oeuvre de ce cadre, qui débutera en 2002-2003.	☑	Oui Voir le point 8

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

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

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

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

Pièce jointe 1 : Modèle logique

Le modèle logique qui suit fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Modèle logique des Services fiscaux

Mission : Promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière et contribuer ainsi bien-être social et économique des Canadiens

Intrants	Principales activités	Extrants	Résultats attendus	Critères de réussite	Résultat escompté	Résultats stratégiques
Ressources (humaines, financières et en capital) Cadre législatif (fédéral, provincial et territorial)	Services à la clientèle	Demandes de renseignements traitées et activités d'information Décisions et interpretations Redressements advantageux	Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins.	Rendement égal ou supérieur à ce que prévoient les normes de service; degré de satisfaction des clients par rapport à ce qu'il était selon l'étude de référence; communication des modifications législatives	Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.	Les Canadiens respectent les lois et règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des operations frontalières.
	Traitement des déclarations	Traitement des déclarations de renseignements et de revenus Cotisations et redressements demandés par les clients	Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient.	Délais de traitement des déclarations aussi ou moins longs que les délais prévus par les normes de service et les normes de rendement internes; augmentation du taux d'utilisation des options de production électronique		
	Recouvrement des recettes	Recouvrement des créances Radiations	Les arriérés de la dette fiscale sont conformes au niveau cible.	Sommes recouvrées aussi ou plus élevées que ce à quoi s'attend le gouvernement en matière de financement supplémentaire; réduction de la valeur des vieux comptes clients; sommes générées par la production aussi ou plus élevées que le montant des nouvelles dettes; stabilisation du ratio comptes clients-recettes brutes		
	Examen des lois et des règlements existants	Recommandation de modifications législatives	L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire.	Rapidité à repérer les questions et à recommander des modifications législatives		
	Recherches sur l'observation et établissement de modèles de risque	Systèmes nationaux d'évaluation du risque à jour Renseignements à l'appui de l'élaboration de programmes Indicateurs de l'observation	Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation. La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque. Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation. Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement.	Rapidité à réaliser des analyses et à produire des rapports sur les comportements relatifs à l'observation pour faciliter l'élaboration, le perfectionnement et le ciblage de programmes visant l'observation		
				Repérage efficace des écarts entre les montants indiqués dans les déclarations de revenus et ceux fournis par des tiers		
	Élaboration et amélioration des programmes Activités visant l'observation et activités d'exécution (vérifications, rapprochements, validations, enquêtes, examen des demandes relatives à la RS&DE, etc.)	Cotisations et nouvelles cotisations Poursuites Approbation/rejet des demandes Études sur les ressources, stratégies en matière d'observation et analyses de cas		Taux de vérification aussi ou plus élevés que les taux cibles; incidence fiscale des programmes égale ou supérieure aux engagements envers le gouvernement Atteinte ou dépassement de l'objectif concernant l'incidence fiscale; taux de participation élevé au programme de protocoles de vérification		
	Gestion axée sur les personnes	Mesures de dotation Personnel qualifié Évaluation du rendement	Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit au bon moment.	Concurrence avec le secteur privé pour attirer du personnel hautement qualifié; amélioration continue des programmes de formation		
	Tout ce qui précède	Tout ce qui précède	La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal et paient leur juste part d'impôts et de taxes.	Niveaux d'observation aussi ou plus élevés que les niveaux enregistrés en 2000-2001		
	Amélioration des services et des systèmes	Nouvelles options de prestation de services (p. ex. options Internet) Mise au point des systèmes et amélioration continue des processus	Transformation de nos activités de base afin qu'elles soient plus conformes à notre mission	Respect des engagements pris dans le Plan d'entreprise de l'ADRC		L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

Pièce jointe 2 : Normes de service des Services fiscaux

Services fiscaux — Clients

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)	Non disponible	86 % des clients servis en 20 minutes	✗	85 % des clients servis en 20 minutes (voir note)	✗
2. Traitement des demandes de remboursement de la taxe aux visiteurs	4-6 semaines	100 %	95 %	95 %	☑	95 % (voir note)	☑
3. Remboursements versés aux boutiques hors taxes	5 jours ouvrables	100 %	99 %	99 %	☑	99,8 %	☑
4. Réponse aux demandes de redressements faites par les clients (T1)	8 semaines	100 %	7 semaines	7 semaines	✓	7 semaines (voir note)	✓
5. Indemnisation des boutiques hors taxes	30 jours	100 %	99 %	99 %	☑	90 %	✗
6. Validation des fichiers d'essai sur support magnétique	30 jours	100 %	96 %	96 %	☑	98 % (voir note)	☑
7. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 24 à 48 heures Résolution en 15 jours	100 % 100 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	100 % 76 % (voir note)	✓ ✗
8. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	4-6 semaines	90 %	91 %	91 %	✓	91 % (voir note)	✓
9. Décisions anticipées en matière d'impôt communiquées aux contribuables	Dans les 60 jours	100 %	108 jours	54 jours	✓	66 jours	✗
10. Interprétations techniques à l'intention des contribuables	Dans les 90 jours	100 %	121 jours	105 jours	✗	87 jours	✓
11. Demandes d'agrément de régimes de pension	Agrément réputé accordé dans un délai de 60 jours Examen complet en 180 jours	80 % 80 %	Plus de 80 % 89 %	Plus de 80 % 89 %	✓ ✓	90 % 89 %	✓ ✓
12. Demandes d'enregistrement de RER et de FRR	Dans les 60 jours	80 %	68 %	RER 68 % FRR 78 %	✗ ☑	RER 73 % FRR 78 %	✗ ☑
13. Réponse aux demandes téléphoniques sur les régimes de revenu différé	Dans un délai de 24 à 48 heures	100 %	Plus de 80 %	Plus de 80 %	✓	100 % (voir note)	✓
14. Réponse aux demandes par courrier sur les régimes de revenu différé	Dans les 60 jours	80 %	59 %	68 %	✗	70 %	✗
15. Envoi d'un relevé de compte mensuel aux sociétés (nouveau)						Non disponible	Non disponible

Services fiscaux
Pièce jointe 2

	Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
Traitement des déclarations	**16.** Traitement des déclarations de revenus T1 des particuliers produites sur papier	4-6 semaines	4-6 semaines	5 semaines	4 semaines	✓	4 semaines (voir note)	✓
	17. Traitement des déclarations de revenus T1 transmises par voie électronique (TED, IMPÔTEL, IMPÔNET)	2 semaines	2 semaines	2 semaines	2 semaines	✓	2 semaines (voir note)	✓
	18. Traitement des déclarations de revenus T3 des fiducies	Dans les 4 mois	95 %	67 %	62 %	✗	46,1 %	✗
	19. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	100 %	94 %	91 %	✗	98 %	☑
	20. Traitement des déclarations de revenus T2 des sociétés	75 % en 50 jours civils, 90 % en 90 jours civils	75 % en 50 jours civils, 90 % en 90 jours civils	51 % en 90 jours	89 % en 90 jours	☑	45 % en 50 jours, 61 % en 90 jours (voir note)	✗
	21. Traitement des demandes d'inscription des agents de la TED	30 jours	100 %	100 %	100 %	✓	91 % (voir note)	✗
Examen	**Demandes de crédits d'impôt — RS&DE**							
	22. Demandes remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	120 jours (voir note)	90 %				90 % (voir note)	✓
	Norme précedente							
	Demandes non vérifiées	60 jours	100 %	84 %	80 %	✗		
	Demandes vérifiées	120 jours	100 %	81 %	81 %	✗		
	23. Demandes non remboursables – Nouvel objectif combiné (non vérifiées et vérifiées)	365 jours (voir note)	90 %				84 % (voir note)	✗
	Norme précedente							
	Demandes non vérifiées	120 jours	100 %	85 %	84 %	✗		
	Demandes vérifiées	1 an	100 %	58 %	64 %	✗		
	24. Demandes remboursables – Demandes de redressements faites par le demandeur (nouveau)	240 jours	90 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	86 %	☑
	25. Demandes non remboursables – Demandes de redressements faites par le demandeur (nouveau)	365 jours	90 %	Non disponible	Non disponible	Non disponible	81 %	✗
	Demandes de crédits d'impôt — Production cinématographique et télévisuelle							
	26. Demandes remboursables (non vérifiées)	60 jours	100 %	84 %	73 %	✗	68 %	✗
	27. Demandes remboursables (vérifiées)	120 jours	100 %	77 %	75 %	✗	57 %	✗

✓ Objectif atteint ou dépassé

☑ Objectif presque atteint (dans une proportion d'au moins 95 %)

✗ Objectif non atteint

Norme de service nouvelle ou modifée

Services fiscaux
Pièce jointe 2

Notes explicatives :

Norme 1 : L'information s'appuie sur des données limitées provenant des cartes d'évaluation des services à la clientèle et n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 2 : L'information s'appuie sur une estimation.

Norme 4 : La norme s'applique aux redressements simples demandés par les clients, soit ceux qui peuvent être réglés sans attendre après des renseignements de fond.

Norme 6 : L'information s'appuie sur le traitement de 705 fichiers d'essai en janvier et février 2002.

Norme 7 : L'information s'appuie sur un échantillon et n'est pas représentative sur le plan statistique.

Norme 8 : L'information s'appuie sur un petit échantillon et n'est pas valide sur le plan statistique.

Norme 13 : L'information s'appuie sur une estimation. La norme passe de 80 % à 100 % à compter de 2001-2002.

Norme 16 : L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

Norme 17 : L'information s'appuie sur le fichier de l'échantillonnage statistique T1.

Norme 20 : Au cours de l'année, la norme est passée de 85 % en 25 jours à 75 % en 50 jours. La norme établie avant la mise en oeuvre a été révisée à la suite d'un examen effectué après une année complète d'exploitation du nouveau système servant à traiter les déclarations T2.

Norme 21 : Le résultat s'appuie sur une estimation et un échantillonnage. Les données sont peu fiables.

Norme 22 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 60 jours et 120 jours respectivement, ont été combinées en une seule norme pour les demandes remboursables, soit 120 jours.

Norme 23 : Les normes de service relatives à la RS&DE pour les demandes non remboursables non vérifiées et vérifiées, qui étaient établies à 120 jours et un an respectivement, ont été combinées en une seule norme pour les demandes non remboursables, soit 365 jours.

Nouvelles normes de service en 2002-2003

Nouvelles normes et objectifs connexes		
Services fiscaux	Cessation des régimes de pension agréés dans un délai de 12 mois	85 %
	Modification des régimes de pension agréés dans un délai de 270 jours	80 %
	Approbation des cotisations admissibles aux régimes de pension agréés dans un délai de 270 jours	80 %
	Enregistrement des régimes d'épargne-études dans un délai de 60 jours	85 %

Amélioration des normes de service actuelles en 2002-2003

Amélioration des normes actuelles en 2002-2003	
Services fiscaux	Délai d'attente pour le service au comptoir – Élaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	Programme de solution de problèmes – Élaboration d'une méthode uniforme de contrôle et d'établissement des rapports
	Traitement des demandes d'équité – Efforts en vue d'amélioration de la qualité des données sur le contrôle et le rendement.
	L'objectif pour l'examen complet des inscriptions des régimes de pension agréés dans un délai de 180 jours passera à 85 %.
	L'objectif pour l'agrément réputé des régimes de pension agréés dans un délai de 60 jours passera à 85 %.
	Traitement des déclarations T3 dans un délai de quatre mois – Amélioration de la prestation du service grâce à une automatisation accrue

Programmes de prestations et autres services

Programmes de prestations et autres services

Système d'évaluation

Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Changements intervenus

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente

Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Au sujet des *Programmes de prestations et autres services*

Les réalisations de l'ADRC dans le secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services contribuent pour beaucoup aux efforts que déploient les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour offrir un soutien aux familles et aux enfants et pour aider à réduire l'ampleur de la pauvreté chez les enfants. En effet, l'ADRC fournit aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être social et économique. Nous distribuons au total plus de 11 milliards de dollars en prestations non imposables à plus de 10 millions de Canadiens à revenu faible ou modeste. Pour bon nombre de bénéficiaires, les versements de prestations représentent une part importante du revenu du ménage. La plupart des programmes de prestations que nous administrons sont fondés sur le revenu, et les participants doivent produire une déclaration de revenus des particuliers (T1) pour en bénéficier. Comme nous dépendons du traitement des déclarations T1, « l'année de versement des prestations » va de juillet à juin.

Nous administrons quatre programmes fédéraux de prestations et de crédits par le truchement de ce secteur d'activité. Nos deux programmes les plus importants et les mieux connus 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). La PFCE, un versement non imposable envoyé au plus tard le 20 de chaque mois, aide actuellement plus de 80 % de toutes les familles qui ont des enfants âgés de moins de 18 ans. Selon nos plans actuels visant à enrichir la prestation en 2004, nous prévoyons porter ce pourcentage à 90 %. Le crédit pour la TPS/TVH est un versement non imposable qui est envoyé chaque trimestre à presque 9 millions de bénéficiaires, touchant ainsi près de la moitié de tous les Canadiens. En outre, nous versons chaque année environ 125 millions de dollars pour les enfants placés dans des familles d'accueil et des institutions, dans le cadre du programme des allocations spéciales pour enfants, et 365 millions de dollars en crédits d'impôt non remboursables pour 430 000 particuliers atteints d'une déficience grave.

Programmes de prestations et autres services

Outre ces programmes fédéraux, nous administrons 17 programmes provinciaux et territoriaux permanents de prestations qui versent chaque année près de 386 millions de dollars à environ 874 000 familles et particuliers. En 2001-2002, nous avons aussi administré trois programmes de paiements uniques pour l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique, qui ont versé un total de 389 millions de dollars à plus de 3,1 millions de bénéficiaires. Nous fournissons aussi des renseignements à nos partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux au moyen d'échanges et de transferts de données, afin d'appuyer l'initiative de la prestation nationale pour enfants, de même que les programmes que nos partenaires administrent eux-mêmes (par exemple, le supplément de revenu de l'Ontario pour les familles travailleuses ayant des frais de garde d'enfants, ou le Supplément familial à l'assurance-emploi et le Supplément de revenu garanti administrés par Développement des ressources humaines Canada).

En plus d'administrer des programmes de prestations et de crédits, nous offrons également un certain nombre d'autres services à nos partenaires et clients. Nous rendons des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada (RPC) et de l'assurance-emploi (a.e.), afin que les Canadiens puissent recevoir des décisions justes, impartiales et fiables, ainsi que toutes les explications connexes. Nous administrons aussi le programme de compensation de dette par remboursement, dans le cadre duquel les dettes impayées que des particuliers doivent à nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux sont compensées au moyen des remboursements d'impôt sur le revenu, des paiements du crédit pour TPS/TVH et des crédits d'impôt provinciaux. Nous traitons les paiements pour la Worker's Compensation Board de la Nouvelle-Écosse et nous administrons le programme de cette province prévoyant le remboursement de la taxe de vente pour les acheteurs d'une première maison. Nous avons établi des partenariats avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse pour leur permettre d'attribuer notre numéro d'entreprise aux fins de leurs programmes provinciaux visant les entreprises, et nous élargissons ces partenariats à d'autres provinces. Nous administrons également les taxes de vente pour plusieurs Premières nations. Nous rendons compte aux administrations du travail que nous effectuons en leur nom grâce à des accords-cadres de gestion des services, à des réunions entre le commissaire et les ministres des Finances provinciaux et territoriaux (ou les personnes qu'ils désignent pour les remplacer), et à des rapports annuels soumis à chaque administration.

Grâce au volume et à la souplesse des systèmes et infrastructures de traitement de l'ADRC, nous pouvons appuyer un nombre croissant de programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux qui fournissent des prestations sociales et économiques aux Canadiens, ce qui favorise une saine gestion publique et renforce l'union sociale au Canada.

Voici les caractéristiques de certaines de nos principales activités et de certains de nos principaux secteurs d'activité :

Données chiffrées

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

Programmes de prestations et autres services

Profil des dépenses

Comme le tableau 33 l'indique, le secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services a environ 253 millions de dollars de dépenses autorisées pour 2001-2002. Les dépenses autorisées comprennent les transferts sociaux directs aux particuliers en vertu de programmes législatifs, notamment les allocations spéciales pour enfants (125 millions de dollars) et d'autres transferts spéciaux, comme le programme d'allocation pour frais de chauffage (62,6 millions de dollars). Les 65,8 millions de dollars qui restaient pouvaient être utilisés pour l'administration des programmes.

Tableau 33 : Dépenses du secteur d'activité

Programmes de prestation et autres services	1999-2000	2000-2001	Pourcentage d'augmentation	2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues[a] (000 $)	102 942	164 308	59,6 %	174 497	6,2 %
Répartition des dépenses autorisées[b] (000 $)					
Transferts sociaux directs aux particuliers					
Programmes législatifs : allocations spéciales pour enfants	88 227	102 689	16,4 %	125 026	21,8 %
Transfert spécial : allocation pour frais de chauffage	S.O.	1 521 819	S.O.	62 552	-95,9 %
Budget fonctionnel pour les programmes	44 745	51 573	15,2 %	65 766	27,5 %
Total	132 972	1 676 081		253 344	
Dépenses réelles (M$)					
Transferts sociaux directs aux particuliers					
Programmes législatifs : allocations spéciales pour enfants	88 227	102 689	16,4 %	125 026	21,8 %
Transfert spécial : allocation pour frais de chauffage	S.O.	1 459 267	S.O.	42 211	-97,1 %
Budget fonctionnel pour l'administration des programmes[c]	40 287	51 463	27 %	53 438	3,8 %
Total	**128 514**	**1 613 419**		**220 675**	
ETP prévus[d]	581	1 026	76,6 %	934	-9 %
Total des ETP autorisés[d]	866	1 000	15,5 %	1 075	7,5 %
Nombre réel d'ETP[e]	605	**796**	31,6 %	**839**	5,4 %

a. Les dépenses prévues figurent dans le Budget principal des dépenses publié par l'Agence (et approuvé par le Parlement au début de l'exercice). Il s'agit de montants après déduction des recettes disponibles (recettes à valoir sur le crédit).

b. Total des dépenses autorisées par le Parlement pour l'exercice. Il comprend le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses pour l'exercice ainsi que les dépenses approuvées de fin d'année. Il s'agit de montants après déduction des recettes disponibles.

c. Il s'agit des dépenses réelles, après déduction des recettes disponibles. Les montants de 2001-2002 sont fonction de la sous-utilisation des fonds par rapport aux dépenses autorisées, principalement pour les coûts de soutien de la Direction générale de l'informatique (DGI). Les montants des dépenses ne comprennent pas les ressources relatives aux services à la clientèle (demandes de renseignements par téléphone), aux activités reltives au RPC/AE ou aux compensations de dettes par remboursement, qui se trouvent dans les renseignements sur les Services fiscaux. Les renseignements financiers qui se rapportent à la planification et à l'élaboration des activités fédérales-provinciales ne sont également pas inclus dans ces chiffres. Il est impossible, dans le cadre de notre système d'établissement des coûts actuels, de ventiler de façon plus détaillée les données financières pour ce secteur d'activité.

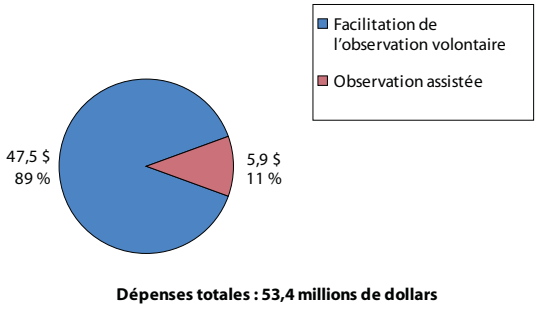
d. Estimations des ETP fondées sur les dépenses prévues et autorisées qui ont été approuvées par le Parlement.

e. Pour 2001-2002, les ressources de la Direction générale de l'informatique ont été attribuées à ce secteur d'activité selon des critères autres que les dépenses autorisées et les règles suivies pour les années antérieures, ce qui rend difficile la comparaison d'une année à l'autre. L'ADRC prend des mesures pour mieux faire correspondre les dépenses autorisées et les données réelles par secteur d'activité.

Programmes de prestations et autres services

En 2001-2002, 6 % du budget global de l'Agence a été affecté à ce secteur d'activité, soit 1,5 % aux programmes fonctionnels (53,4 millions de dollars) et les 4,5 % qui restent aux transferts sociaux directs aux particuliers dans le cadre des programmes législatifs (167,2 millions de dollars). Les 53,4 millions de dollars consacrés à l'administration des programmes représentent une hausse de quelque 1,9 million de dollars par rapport à 2000-2001. La plus grosse part (89 %) des 53,4 millions de dollars a été affectée aux activités de facilitation (assurer la qualité de nos paiements et avis, mettre à jour et redresser les comptes des clients et traiter les formulaires et les demandes). Les 11 % qui restent ont été consacrés à des activités d'observation assistée (programmes de validation), comme le montre le tableau 34.

Tableau 34 : Total des ressources destinées à l'administration des programmes de prestations qui ont été consacrées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



Dépenses totales : 53,4 millions de dollars

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

Programmes de prestations et autres services

Évaluation de notre *rendement général*

Nous avons deux résultats escomptés

Les Programmes de prestations et autres services appuient la réalisation des deux résultats stratégiques de l'ADRC, l'observation et l'innovation, grâce aux résultats qu'ils obtiennent par rapport aux résultats escomptés suivants.

Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit – Il est essentiel que nous donnions aux Canadiens les outils et l'information qui leur permettront de nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire correctement sur les listes de bénéficiaires et pour veiller à ce qu'ils reçoivent, au moment voulu, des paiements de prestation exacts. Les Canadiens se prévaudront probablement de ces programmes s'ils les connaissent et comprennent bien ce qu'il faut faire pour obtenir des prestations. Nous menons également des activités d'examen pour vérifier l'admissibilité et valider les droits à des prestations.

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

Contexte du rendement

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

Critères de réussite de haut niveau

Nous évaluons ci-dessous notre rendement par rapport à nos résultats escomptés selon les critères de réussite de haut niveau suivants :

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

Programmes de prestations et autres services

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

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

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

Pour que les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations, nous entreprenons toute une gamme d'activités de communications conçues pour répondre aux besoins en information et pour tenir compte de la situation particulière de notre clientèle variée. Pour les particuliers qui ont besoin de renseignements sur leurs comptes, nous avons considérablement amélioré l'accessibilité des services téléphoniques, qui est passée à 91 % pour les demandeurs de renseignements sur la prestration fiscale canadienne pour enfants (PFCE), soit un résultat supérieur à notre norme de rendement interne de 80 % à 85 %. Nous avons aussi fait passer à 71 % le taux d'accessibilité pour les demandeurs de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH, mais ce résultat demeure en deçà de la norme interne de 80 % à 85 %. Pour que nos clients aient moins besoin de nous téléphoner, nous avons également amélioré notre site Web en y ajoutant un simulateur que les clients peuvent utiliser pour déterminer approximativement les montants auxquels ils ont droit, de même qu'une fonction leur permettant de nous faire part de leur changement d'adresse.

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

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

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

Programmes de prestations et autres services

Le tableau 35, « Fiche de rendement des Programmes de prestations et autres services », fournit un résumé d'une page de notre rendement par rapport à chacun de nos trois résultats attendus. Dans les sections débutant aux pages 81 à 91, nous expliquons ces constatations de façon détaillée et nous présentons nos conclusions par rapport aux critères de réussite détaillés établis pour chaque résultat attendu.

Tableau 35 : Fiche de rendement des Programmes de prestations et autres services

Fiche de rendement – Programmes de prestations et autres services

Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent leur juste part de prestations

Gérer le continuum de l'observation

Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
1. La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires.	○	○	↑	↑ Le public connaît mieux nos programmes de prestations étant donné que nous avons mieux ciblé nos activités de sensibilisation aux programmes et que nous avons donné plus d'information au sujet de nos programmes.	81
				↑ Les services téléphoniques se sont améliorés, les taux d'accessibilité pour les demandeurs de renseignements étant de 91 % pour la PFCE et de 71 % pour le crédit pour la TPS/TVH. L'accès par d'autres modes de prestation de services s'améliore progressivement.	81
				– D'après notre sondage annuel, environ les trois quarts des bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH se disent satisfaits ou très satisfaits du travail que fait l'ADRC dans l'administration de ces programmes.	81
2. Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu.	○	○	↑	– Selon les renseignements tirés de nos listes de bénéficiaires, plus de 99 % de tous les paiements versés aux 3 millions de bénéficiaires de la PFCE et aux 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH — y compris les paiements versés dans le cadre des programmes de prestations et de crédits afférents des provinces et des territoires — ont été distribués à temps. Un examen a aussi révélé que nous avons atteint nos normes de rendement internes concernant le versement des paiements et la production des avis lors du traitement des demandes de PFCE en obtenant un taux d'exactitude estimé à 98 %.	86
				↑ Les dernières estimations disponibles indiquent qu'environ 95 % des clients qui reçoivent la PFCE se conforment à toutes les exigences en matière de déclaration. Le nombre d'examens réalisés dans le cadre de nos programmes de validation et de contrôle a augmenté, tout comme les taux de redressement, qui sont passés à 31,6 %.	86
				– D'après nos estimations, nous avons traité 97 % des demandes de PFCE dans les délais prescrits, soit un peu moins que la norme de service de 98 %; nous avons également traité à peu près 80 % des redressements après mise à jour des comptes dans les délais prescrits, soit moins que notre norme de rendement interne, qui est de 98 %.	86
				↑ Les décisions relatives au RPC et à l'AE sont rendues dans les délais prescrits dans 81 % des cas, mais nous n'avons pas encore atteint notre objectif de 85 %.	86

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

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
3. L'exploitation réussie des système de l'ADRC permet de réduire les coûts, d'étendre le service et d'éliminer les dédoublements à tous les niveaux de gouvernement.	●	○	↑	Pour la deuxième année, nous avons dépassé les attentes en ce qui concerne l'échange de données et l'expansion d'autres services, et nous sommes généralement sur la bonne voie pour ce qui des autres éléments de notre programme de changement.	
				– Nous avons mis en oeuvre deux autres programmes de prestations dans les délais et dans les limites de notre niveau de financement, ce qui porte à 20 le nombre total des programmes de prestations réguliers et de programmes de paiements ponctuels exécutés pour le compte des provinces et des territoires.	91
				↑ Nous avons amélioré les échanges de données à l'appui de l'initiative de la prestation nationale pour enfants grâce au lien de synchronisation des données sur les prestations, qui s'est mérité la médaille d'or dans le cadre de la Semaine de la technologie dans l'administration gouvernementale de 2001 pour avoir contribué au développement des opérations gouvernementales et à l'amélioration des systèmes et des services.	91
				Les compensations par remboursement pour le compte d'autres organisations gouvernementales ont augmenté de 5 millions de dollars, totalisant quelque 105 millions de dollars.	91
				↑ Nous avons élargi nos services, notamment en poursuivant notre partenariat avec la Workers' Compensation Board de la Nouvelle-Écosse et en mettant en oeuvre le programme de cette province pour le remboursement de la TVH aux acheteurs d'une première maison; nous progressons toujours pour élargir à trois autres administrations les partenariats déjà conclus avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse concernant le Numéro d'entreprise, et nous avons mis en application de nouvelles taxes de vente des Premières nations.	91
				– Nous nous sommes acquittés de nos obligations de rendre compte de manière concrète et transparente aux provinces et territoires au moyen d'ententes-cadres sur la gestion des services conclues avec quatre administrations (ce qui porte à neuf le nombre total d'ententes-cadres établies), de rencontres avec le commissaire et de rapports annuels.	91
				– Il ne nous est pas encore possible d'évaluer avec précision les coûts supplémentaires associés aux nouveaux services. Nous le ferons dans le cadre de notre projet de comptabilité par activités (CPA), qui s'étendra à l'ensemble de l'Agence.	91

Programmes de prestations et autres services

Contributions des autres

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

Modèle logique

Nous avons préparé, pour les Programmes de prestations et autres services, un modèle logique (voir page 99) indiquant les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels à l'atteinte de nos trois résultats attendus, à l'appui de nos deux résultats escomptés. Le modèle montre aussi comment ces éléments cadrent avec les résultats stratégiques globaux de l'ADRC. Il sert d'assise à notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chaque résultat attendu.

Détail de notre *rendement* par résultat attendu

Nous évaluerons le rendement du secteur d'activité des Programmes de prestations et autres services par rapport aux trois résultats attendus en ce qui a trait à nos deux résultats escomptés : ***Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit, et les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services***.

Les évaluations fournies pour chaque résultat attendu indiquent si notre rendement atteint (vert), atteint en grande partie (jaune) ou n'atteint pas (rouge) l'objectif. Nous fournissons une note distincte pour la qualité des données sur lesquelles nous avons fondé l'évaluation. Comme pour les autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir.

Programmes de prestations et autres services

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.

Résultat attendu 1

- Résultats attendus atteints / Données fiables
- Résultats attendus en grande partie atteints / Données assez fiables
- Résultats attendus non atteints / Données peu fiables
- Observation – Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.
- Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

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

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

Conclusion

Tout compte fait, nous croyons que la diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires. Cependant, nous devons réaliser d'autres progrès pour atteindre notre norme de rendement interne en matière de facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements téléphoniques sur le crédit pour la TPS/TVH, et pour réduire la durée d'attente pour le service téléphonique.

Critères de réussite

La satisfaction de la clientèle atteint ou dépasse tous les niveaux obtenus dans l'étude de référence de 2000. Les normes de rendement internes concernant le service téléphonique sont atteintes et ou dépassées.

Faits saillants

Communications – Nous évaluons l'efficacité des efforts que nous déployons pour diffuser de l'information au sujet des programmes de prestations en fonction du degré de satifaction de la clientèle, que nous mesurons dans le cadre de sondages et auprès de groupes de discussion. Nous utilisons des stratégies de communication pour accroître la visibilité des programmes que nous administrons, et nous veillons à ce que les particuliers connaissent leurs droits et leurs obligations. Nous avons un plan de communications tant pour le programme de la PFCE que pour le programme du crédit pour la TPS/TVH.

Comparativement aux résultats de l'étude de référence sur l'ADRC de 2000, les résultats de l'étude de 2001 portent à croire que la satisfaction de la clientèle augmente de façon soutenue. D'après des estimations fondées sur ces résultats, 75 % des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH et 78 % des bénéficiaires de la PFCE sont satisfaits ou très satisfaits du travail que nous faisons dans l'administration de ces programmes (ce qui correspond à notre taux de satisfaction de l'année précédente).

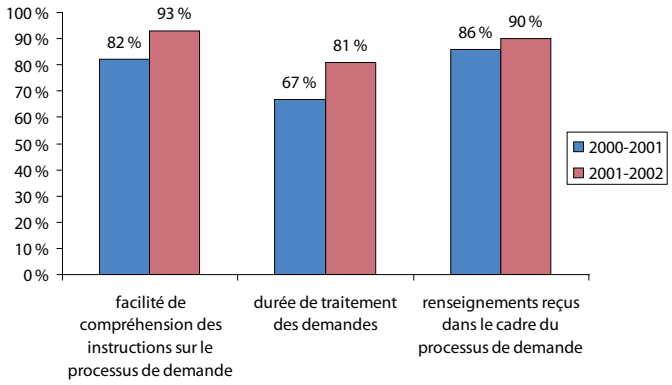
Notre produit de communication qui jouit de la plus grande diffusion est le feuillet d'information qui accompagne les avis envoyés par la poste chaque année, au mois de juillet, à plus de trois millions de bénéficiaires de la PFCE. Le feuillet élaboré pour juillet 2001, *Dix choses que vous devez savoir sur la prestation fiscale pour enfants*, insiste particulièrement sur l'importance pour les bénéficiaires d'aviser l'ADRC de leurs changements d'adresse ou des changements survenus dans leur situation familiale.

Programmes de prestations et autres services

Les avis produits par ordinateur que nos clients reçoivent chaque fois que le montant d'un paiement change est une deuxième forme particulièrement importante de communication avec nos clients. L'avis explique le paiement, précise les programmes de prestations visés et expose les raisons pour lesquelles le changement a été fait. Il permet au client de mieux comprendre quelles prestations lui sont versées et par qui elles le sont (un versement est souvent composé de la prestation fédérale et d'une prestation provinciale ou territoriale). Il permet aussi de valider les renseignements figurant au compte en donnant aux clients l'occasion de rectifier les données, et offre à ces derniers un recours en bonne et due forme au cas où ils ne seraient pas d'accord avec le changement apporté. L'efficacité de ces avis et du système de gestion qui les produit (le système de gestion des versets) a fait l'objet d'un examen approfondi en 2001-2002. L'examen a comporté des groupes de discussion (c.-à-d. des entrevues avec animateur, généralement auprès de six à dix personnes représentant le groupe client), qui visaient à évaluer la formulation, la lisibilité, la présentation et l'efficacité de cette forme de communication. Les résultats de l'examen – parachevé en mai 2002 – serviront à améliorer l'efficacité de nos avis en 2002-2003.

Nous avons poursuivi nos sondages sur la satisfaction de la clientèle; celui que nous avons réalisé en août 2001 faisait suite à notre sondage initial de juin 2000. Les résultats qui se trouvent au tableau 36 indiquent que le degré de satisfaction de la clientèle s'améliore d'année en année dans tous les secteurs examinés, les taux de satisfaction estimatifs augmentant jusqu'à 93 % pour l'intelligibilité de la demande, 81 % pour le délai de traitement de la demande et la réception du premier paiement révisé, et 90 % pour les renseignements reçus au cours du processus de demande.

Tableau 36 : Nouveaux demandeurs de la prestation fiscale canadienne pour enfants
Sondage d'août 2001 – Taux de satisfaction



Au nombre des mesures supplémentaires prises en 2001-2002 pour améliorer les communications, mentionnons les suivantes :

- refonte des lettres types utilisées dans le cadre de nos processus de validation pour rappeler aux clients qu'ils doivent faire part à l'ADRC d'un changement d'adresse, particulièrement dans une autre province ou un autre territoire, ou d'un changement dans leur situation familiale;
- en mars 2001, envois postaux ciblés à plus de 129 000 personnes qui produisent habituellement leur déclaration en retard pour leur rappeler leurs droits et obligations; cette mesure d'encouragement a entraîné la production dans les délais d'un plus grand nombre de déclarations, ce qui nous a permis d'utiliser des renseignements à jour sur le revenu de 4 800 clients de plus au moment de notre nouveau calcul annuel des prestations en juillet 2001;
- diffusion de renseignements sur la PFCE et sur le crédit pour la TPS/TVH et distribution de brochures et de demandes par les moyens suivants :
  - programmes locaux d'extension des services et programme communautaire des bénévoles;
  - collaboration de Citoyenneté et Immigration Canada dans les grands postes frontaliers;
  - deux nouvelles publications horizontales du gouvernement du Canada (*Guide des services du gouvernement du Canada pour les enfants et leurs familles* et *Services du gouvernement du Canada pour vous*), diffusées par Communication Canada;

Programmes de prestations et autres services

- produits tels que feuilles de renseignements, conseils fiscaux, questions et réponses, foires aux questions, communiqués et pages Web, élaborés dans le cadre de la stratégie de communication ou dans des occasions particulières.

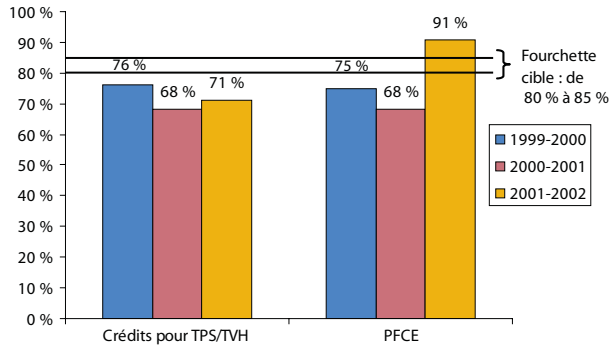
Outre la sensibilisation et la satisfaction de la clientèle, le taux réel de participation des bénéficiaires possibles aux programmes que nous administrons est un autre indicateur de l'efficacité de nos activités de communication et de diffusion. Nous avons déjà signalé que 95 % des enfants admissibles provenant des familles formant l'échantillon ont été inscrits au programme de la PFCE dans l'année suivant leur naissance, et le taux de participation des familles à faible revenu qui reçoivent également le crédit pour TPS/TVH était, à plus de 98 %, encore plus élevé. En 2001-2002, nous avons lancé une initiative visant à mesurer plus exactement les taux de participation et, à partir de techniques d'établissement de profils de la clientèle, à mieux expliquer pourquoi certaines familles ne reçoivent pas de prestations. Dès que nous connaîtrons les résultats de cette initiative, nous pourrons mieux orienter et cibler nos activités de communication pour garantir que tous les Canadiens reçoivent, des programmes que nous administrons, toutes les prestations auxquelles ils ont droit.

Accessibilité des services des renseignements téléphoniques – En 2001-2002, nos agents ont répondu à 2,1 millions de demandes de renseignements par téléphone sur la PFCE et à 2,5 millions de demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH et les remboursements. De plus, les systèmes automatisés ont répondu à 1,9 million d'appels au sujet de la PFCE et à 3,6 millions de demandes concernant le crédit pour TPS/TVH et les remboursements.

Des progrès considérables ont été faits dans l'amélioration de l'accès aux services téléphoniques. En juin 2001, nous avons élargi notre réseau national 1 800 aux demandes de renseignements sur la PFCE. Comme le montre le tableau 37, environ 91 % de tous les demandeurs de renseignements au sujet de la PFCE ont été mis en file d'attente, ce qui constitue une amélioration notable par rapport au rendement de 68 % signalé pour 2000-2001 et dépasse notre norme de rendement interne de 80 % à 85 % en matière de facilité d'accès pour les demandeurs. (La facilité d'accès pour les demandeurs correspond au pourcentage des demandeurs qui, à l'intérieur d'une journée, joignent un agent ou sont placés en file d'attente). Même si ces statistiques montrent que la majorité des demandeurs ont pu intégrer la file d'attente afin d'obtenir un service, cela ne veut pas dire qu'ils y sont parvenus à leur première tentative. Nous ne relevons plus, comme mesure du rendement, le nombre de tentatives faites par les demandeurs. Nous croyons que cette statistique a perdu de son sens avec l'apparition des nouvelles technologies, comme les services de recomposition automatique.

De même, les clients qui téléphonent pour obtenir des renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH ou sur un remboursement accèdent plus facilement aux services téléphoniques. En moyenne, 71 % de tous les demandeurs ont obtenu une réponse comparativement à 68 % pour l'an dernier. Toutefois, malgré cette amélioration, nous n'atteignons toujours pas, en matière de facilité d'accès pour les demandeurs, la norme de rendement interne de 80 % à 85 % établie pour ce programme. Nous continuons de chercher des moyens d'atteindre cette norme.

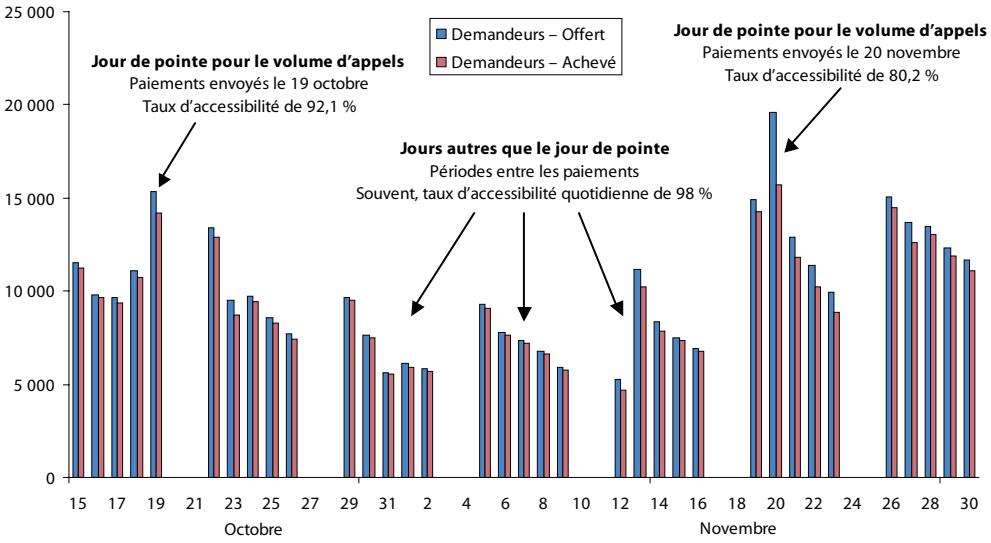
Tableau 37 : Acessibilité des services de renseignements téléphoniques



Programmes de prestations et autres services

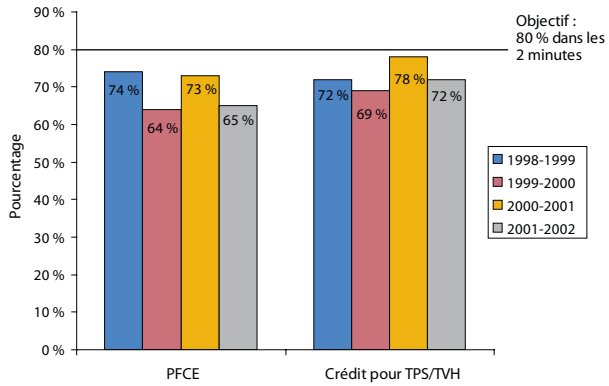
En ce qui touche la PFCE, le tableau 38 montre que, dans un mois type, les volumes d'appels quotidiens atteignent leur plus haut niveau le jour où les paiements sont attendus par les clients (dans ce cas, les 19 et 22 octobre, ainsi que le 20 novembre), ainsi qu'une semaine après (soit le 29 octobre et le 26 novembre), alors que les mesures de repérage des paiements perdus ou mal adressés peuvent commencer. Même si la facilité d'accès pour les demandeurs de renseignements par téléphone a, en règle générale, décliné au cours des périodes de pointe, elle a eu tendance à demeurer dans la fourchette cible de 80 % à 85 %.

Tableau 38 : Volume quotidien d'appels sur la PFCE – Du 15 octobre au 30 novembre 2001



Une troisième mesure de l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques a trait au temps passé dans la file d'attente avant de parler à un agent. Comme le montre le tableau 39, en 2001-2002, presque 65 % des personnes qui ont appelé au sujet de la PFCE et 72 % de celles qui ont appelé au sujet du crédit pour la TPS/TVH ont attendu moins de deux minutes avant de parler à un agent; ces résultats sont inférieurs à notre norme de rendement interne de 80 %. Il s'agit d'une baisse par rapport aux résultats obtenus l'année dernière, soit 73 % et 78 % respectivement.

Tableau 39 : Accessibilité des services de renseignements téléphoniques – Appels ayant obtenu une réponse d'un agent dans les deux minutes



Réduire la nécessité de téléphoner – Notre stratégie de service à la clientèle vise à réduire la nécessité pour les clients de recourir en premier lieu au téléphone; elle mise sur des activités de communication et de sensibilisation plus efficaces et plus rentables. En 2001-2002, nous avons réussi à amener les clients à utiliser davantage ces autres voies de prestation de services pour obtenir des renseignements. Notre page Web des prestations pour enfants et familles a été enrichie pour offrir des formulaires de demande, des brochures et des liens avec des sites Web connexes sur les prestations. Une autre

fonction libre-service novatrice que nous avons ajoutée cette année au site Web est un simulateur (le SIMNET) qui permet aux clients d'évaluer approximativement le montant des prestations mensuelles auxquelles ils ont droit, en fonction de renseignements personnels et de données hypothétiques. L'outil SIMNET fait un calcul détaillé de la PFCE et, s'il y a lieu, de la prestation ou du crédit pour enfants provincial ou territorial, en fonction de l'adresse indiquée et des autres données fournies. L'outil a reçu un bon accueil, et un simulateur du calcul du crédit pour la TPS/TVH a été ajouté en juillet 2002. On compte également ajouter dans l'avenir la présentation de demandes en ligne, ainsi que la visualisation et la validation d'autres renseignements personnels. En faisant mieux connaître la page Web des prestations pour enfants et familles et en l'enrichissant, nous sommes parvenus à faire augmenter considérablement le nombre d'accès à la page, qui est passé de 250 000 l'année dernière à 313 000 en 2001-2002. Du même coup, le nombre d'appels auxquels nos services de renseignements téléphoniques sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH ont répondu a diminué de 18 % (passant de 12,7 millions à 10,3 millions), signe possible que nos autres voies de prestation de services réduisent effectivement la nécessité pour les clients de téléphoner.

Exécution des programmes – Le succès de l'exécution de tous nos programmes de prestations repose sur des paiements réguliers et fiables qui inspirent confiance à nos clients et qui répondent à leurs besoins. Les versements effectués au cours de l'année écoulée ont été automatiquement modifiés, au besoin, par suite de révisions apportées au calcul du revenu, de changements survenus dans la situation familiale ou de modifications législatives. Par exemple, la composante supplément de la prestation nationale pour enfants de la PFCE a été enrichie, et des augmentations faisant suite à une indexation de la PFCE globale sont entrées en vigueur en juillet 2001. Les prestations familiales de la Colombie-Britannique, la prestation pour enfants de la Saskatchewan et la prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador ont toutes été restructurées à compter de la même date. La prestation aux aînés de Terre-Neuve-et-Labrador a été restructurée en octobre 2001.

Comme il est expliqué aux pages 86 à 88, sous le résultat attendu 2, pratiquement tous nos clients ont reçu leurs paiements de prestations de façon régulière et fiable, et les demandes de prestations ainsi que les redressements demandés par les clients ont été traités avec exactitude.

Nous conservons les données d'identification des clients dans une base de données qui contient plus de 30 millions d'enregistrements et appuie tous les programmes de l'ADRC s'appliquant aux particuliers. Notre plus grande innovation – lancée en février 2002 – permet aux clients de changer leur adresse en ligne au moyen d'une application en temps réel conviviale et sûre, conformément à la nouvelle norme d'adressage du Conseil du Trésor. Ce projet exploratoire, réalisé dans le cadre de l'initiative Gouvernement en direct, est la plus importante application sur Internet jamais mise en oeuvre par l'ADRC. Pour que le calendrier de mise en oeuvre de l'initiative soit respecté, nous avons prévu une solution de relais pour l'authentification des clients jusqu'à ce que nous puissions utiliser la voie de communication protégée utilisant une ICP (infrastructure à clés publiques) qui est mise au point pour être utilisée dans l'ensemble du gouvernement.

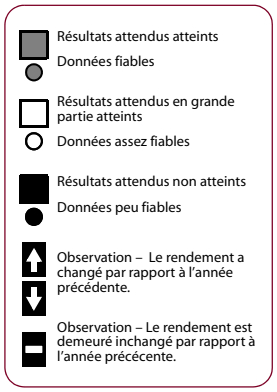
En juillet 2001, nous avons aussi réalisé la première phase d'une initiative qui en compte deux et qui débouchera sur la restructuration du programme du crédit pour la TPS/TVH. Ces mesures – notamment l'uniformisation de la date de versement des paiements pour qu'elle tombe le premier vendredi de chaque trimestre et la suppression des versements aux personnes incarcérées – jettent les bases de la deuxième phase, qui doit être réalisée en juillet 2002. Lorsqu'il sera entièrement mis en oeuvre, le système révisé sera plus équitable et plus prompt à réagir aux changements qui surviennent dans la situation familiale au cours de l'année de versement des prestations. Il offrira en outre des contrôles plus rigoureux pour les prestations versées à l'égard des enfants, il améliorera l'exactitude des paiements et il s'harmonisera au besoin avec le programme de la PFCE.

Programmes de prestations et autres services

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.

Résultat attendu 2



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

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

Conclusion

Dans l'ensemble, nous sommes convaincus que nous avons en grande partie atteint le niveau de rendement souhaité pour ce résultat. Nous devons toutefois continuer d'améliorer nos programmes de validation. Nous devons en outre élaborer des mesures et des repères clairs pour l'évaluation de notre rendement.

Critères de résussite

Les normes de rendement internes pour le traitement des versements de prestations sont atteintes ou dépassées.

La norme de service concernant le traitement des demandes est atteinte.

Nous maintenons un degré, d'observation général élevé, par rapport à notre niveau de référence de 95 %.

L'objectif concernant les décisions relatives au RPC et à l'AE est atteint.

Faits saillants

Exactitude – En 2001-2002, plusieurs projets d'assurance de la qualité ont permis de mesurer notre capacité de verser des paiements de prestations d'un montant exact. Tout indique que nous obtenons de bons résultats à ce chapitre. Selon un examen effectué pour l'ensemble du pays, le taux d'exactitude des paiements et des avis que nous envoyons dans le cadre du traitement des demandes de prestations est estimé à 98 %, soit un taux conforme à nos normes de rendement internes. Trois autres projets de mesure ont montré que les taux d'exactitude estimatifs que nous avons obtenus pour la mise à jour des comptes étaient demeurés stables (95 % comparativement à 94 % pour l'an dernier).

Nous avons déployé des efforts considérables pour assurer l'exactitude dans tous les programmes provinciaux, territoriaux et fédéraux que nous administrons, particulièrement en ce qui concerne ce qui suit :

- le montant de la prestation en cause et de tout redressement apporté au paiement par suite de changements dans la situation ou le revenu familial ou de changements informatiques apportés pour appliquer une majoration de la prestation en cause conformément à la loi;
- le contenu des avis produits par ordinateur;
- la validité des renseignements sur l'admissibilité accompagnant la demande.

Paralèllement à ces projets d'assurance de la qualité, notre groupe d'étude du rendement des systèmes surveille de près les programmes touchés chaque fois que nous actualisons nos systèmes (c.-à-d. après la sortie d'une nouvelle version). Notre groupe d'étude organise des examens mensuels d'un échantillon de paiements et d'avis prélevés au hasard. En outre, comme nous l'avons mentionné plus tôt, nous avons, en 2001-2002, réalisé un examen exhaustif de la qualité du système de gestion des versets et des avis automatisés qu'il produit.

Pour rehausser notre degré d'assurance de la qualité, nous avons consacré d'importantes ressources aux validations de programme en nous servant d'un entrepôt de données et de dépôts de données. Afin d'assurer l'exactitude des versements :

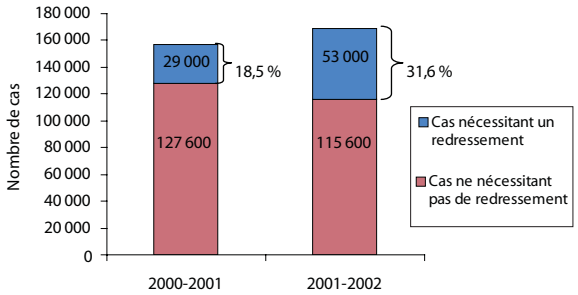
- nous exécutons des activités de validation en vue de distinguer les clients à haut risque de ceux qui observent volontairement la loi;
- nous apportons des redressements aux comptes de particuliers, quand c'est justifié;
- nous calculons les taux d'inobservation à l'aide d'échantillons statistiques;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

Des échantillons aléatoires de clients, statistiquement valides à l'échelle nationale, semblent indiquer que la grande majorité (plus de 95 %) de notre clientèle bénéficiaire de la PFCE a, au cours des dernières années, respecté la loi en tous points. Pour favoriser l'observation et veiller à ce que des prestations exactes soient versées, notre programme de validation englobe trois domaines de travail distincts :

- des validations générales pour confirmer que tous les renseignements figurant au compte d'un client sont exacts,
- des validations ciblées pour traiter les cas ou les demandes à haut risque, quand des renseignements contradictoires figurent à nos dossiers;
- des projets spéciaux visant à confirmer un secteur d'inobservation présumé et à soutenir les efforts pour mieux cibler les clients contrevenants, grâce à des techniques d'établissement de profils et à la modélisation prédictive.

Même si notre Groupe de la validation et des contrôles est relativement nouveau, nous avons mis en place un effectif stable dans toutes les régions du pays. En 2001-2002, nous nous sommes concentrés davantage sur les validations ciblées, et le nombre total de comptes examinés a augmenté. Nous avons au total réalisé 168 600 examens (soit 18 % de plus que notre objectif), comparativement à 156 600 en 2000-2001. Comme le tableau 40 l'indique, le pourcentage des examens qui ont entraîné un changement aux renseignements figurant aux comptes du client ou au montant des prestations que nous versons a augmenté pour passer à 31 %, comparativement à 19 % pour l'an dernier. Nous poursuivons nos efforts pour améliorer le ciblage des comptes à haut risque et nous continuons d'élaborer des points de repère qui seront utiles dans l'évaluation de notre rendement.

Tableau 40 : Nombre des cas examinés; nombre et pourcentage de redressements



Le système d'aide à la décision pour les programmes de prestations (SADPP), qui a été mis au point pour améliorer nos programmes de validation, cerne les secteurs problèmes, dégage les tendances et cible les secteurs qui ont besoin d'un examen plus poussé (p. ex. l'état civil, qui sert de base au calcul du revenu familial). Dans le cadre du SADPP, nous continuons d'élaborer une structure d'entrepôt de données qui nous permettra de mieux concentrer nos ressources sur les

secteurs qui présentent le plus grand risque. Les dépôts de données nous permettent d'améliorer notre programme de rapprochement des comptes de conjoints, de prendre de meilleures décisions d'entreprise, d'obtenir des résultats au chapitre du rendement et de fournir des renseignements aux provinces et territoires – nous aidant souvent en cela à analyser de nouvelles occasions de services pour l'ADRC.

Le SADPP est la principale source de la charge de travail de la validation, surtout parce qu'il cible les cas à haut risque. Il permet également de mieux répondre aux demandes spéciales concernant diverses données fiscales et données sur les enfants et il améliore l'exactitude des données sur les programmes.

Crédit d'impôt pour personnes handicapées – Le crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) est un programme très complexe et très délicat qui exige un haut degré d'exactitude et d'uniformité. Nous examinons toutes les demandes avant de les approuver (comme nous le faisons depuis 1996), et nous refusons en moyenne 15 % des demandes. Le vieillissement de la population et des améliorations apportées récemment au programme ont entraîné une hausse du nombre de demandes. Quelques travaux de restructuration du système et le nouveau dépôt de données ont aidé à protéger les recettes en jeu tout en permettant de maintenir un niveau de service élevé aux personnes atteintes d'une déficience.

En 2001-2002, nous avons entrepris l'examen de toutes les demandes approuvées entre 1985 et 1996. Au cours de cette période, très peu de demandes ont été soumises au niveau actuel d'examen. Les demandes étaient plutôt approuvées dès leur présentation et seulement un petit pourcentage était examiné ultérieurement. Étant donné l'important taux de rejet des demandes examinées avant d'être approuvées depuis 1996, nous examinons maintenant les demandes présentées entre 1985 et 1996 pour nous assurer que les prestations sont versées aux personnes à qui elles sont destinées. Cet examen revêt une importance particulière étant donné qu'en vertu du programme du CIPH, un examen unique peut entraîner le versement de prestations à vie. Aux fins de l'examen, l'ADRC a, à l'automne 2001, écrit à près de 106 000 clients qui, selon les renseignements figurant à leur dossier, n'étaient pas clairement admissibles. L'objectif est de vérifier que ces personnes réunissent toujours les critères d'admissibilité pour 2001 et les années futures. Aucune nouvelle cotisation ne sera établie à l'égard de demandes approuvées antérieurement.

Dettes au titre de la PFCE – Pour prévenir les difficultés que pourrait causer une interruption des prestations, nous versons le premier paiement de PFCE de chaque nouvelle année de prestations en juillet aux clients qui ont produit leur déclaration en retard mais qui devraient, selon leur dossier de déclaration des années antérieures, conserver leur droit aux prestations. Cette pratique entraîne parfois un versement en trop. Des paiements en trop surviennent aussi lorsque les clients nous avisent de certains changements après le fait accompli (par exemple changements à la garde des enfants, à l'état civil, etc.) ou à cause de l'augmentation du nombre de redressements apportés par suite du programme de rapprochement T1. Nous pouvons aussi relever des paiements en trop grâce à notre programme de validation et de contrôles.

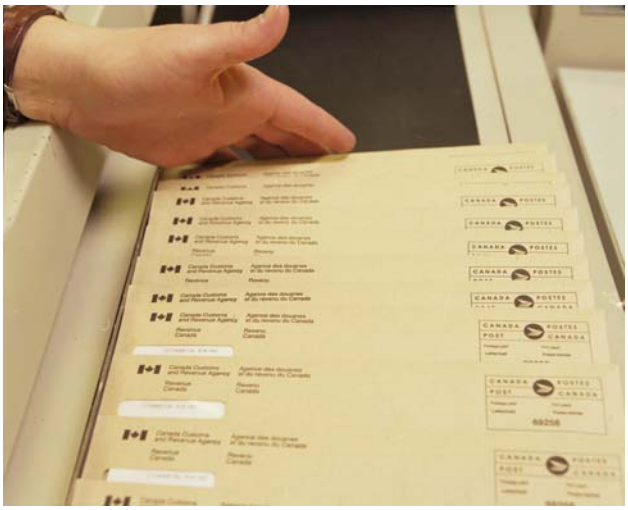
Le niveau global des dettes constituées par les paiements en trop atteint 147 millions de dollars, ce qui représente près de 1,9 % du total des paiements de PFCE versés chaque année. Il s'agit d'une hausse importante par rapport à 2000-2001, où le niveau des dettes atteignait environ 116 millions de dollars, soit 1,7 % des prestations. Comme ces dettes représentent un montant élevé, nous continuons de travailler activement à les contenir, notamment par la compensation automatique des dettes au titre de la PFCE au moyen des remboursements d'impôt T1 et d'autres crédits.

Rapidité des paiements – En 2001-2002, nous avons maintenu au plus haut niveau notre rendement dans l'administration de la PFCE en distribuant à temps plus de 99 % des 34 millions de paiements, faisant ainsi la preuve que la grande majorité des Canadiens peuvent compter sur nous pour obtenir des paiements et des crédits au moment voulu. Selon les résultats d'un examen effectué dans l'ensemble du pays, nous estimons que notre norme de service concernant le traitement des demandes de PFCE et, dans la plupart des cas, le versement du premier paiement à un client a été respectée dans 97 % des cas; ce résultat est un peu en deçà de notre objectif de 98 %. La plupart des prestations et des crédits provinciaux et territoriaux pour enfants que nous administrons sont liés au régime de la PFCE et sont incorporés à la PFCE pour être versés en un paiement unique. Nous sommes donc certains que ces montants sont également versés à temps.

Programmes de prestations et autres services

Mise à jour des comptes – La mise à jour des listes de bénéficiaires pour corriger les renseignements figurant aux comptes influe également sur la rapidité d'exécution. Notre objectif pour la PFCE, les programmes provinciaux et territoriaux et le crédit pour la TPS/TVH est de répondre à 98 % de la correspondance que nous recevons des clients et de traiter les redressements émanant de notre système dans un délai de 20 jours. Lorsque l'opération effectuée dans le compte nécessite l'envoi d'un avis, notre objectif est d'envoyer cet avis au client dans les deux mois qui suivent la date de réception de la demande. Les résultats obtenus pour 2001-2002 par suite de trois projets de mesure distincts révèlent un taux de rapidité estimatif de 80 %. Même si nous n'avons pas atteint notre objectif, le rendement s'est amélioré puisque le taux de rapidité estimatif était de 76 % en 2000-2001 et de 57 % en 1999-2000. La rapidité de la mise à jour des comptes sera l'objet d'une nouvelle norme de service publiée en 2002-2003, ce qui nous motivera encore plus à atteindre notre objectif de rendement.

Autres services – Nous percevons les cotisations au RPC et à l'AE et nous nous efforçons de fournir aux Canadiens, pour le compte de DRHC, des décisions justes, impartiales et fiables et des renseignements connexes sur les programmes du RPC et de l'AE. Par exemple, en 2001-2002, nous avons veillé à ce que des gains de 378 milliards de dollars et des cotisations au RPC d'une valeur de 10 milliards de dollars soient inscrits correctement au dossier du registre des gains tenu à DRHC.



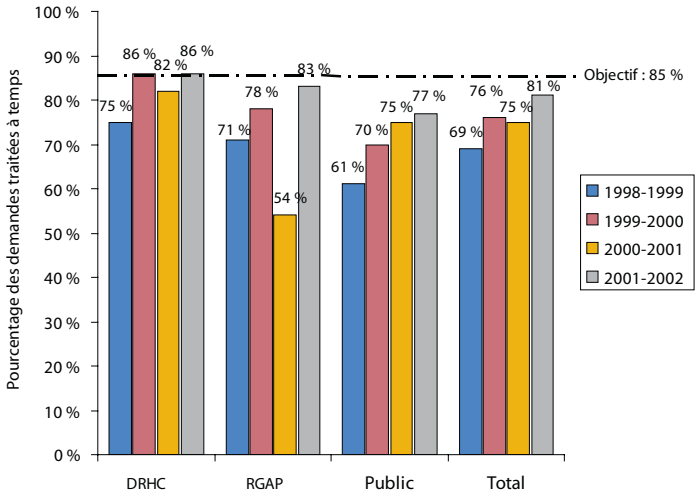
Au total, l'ADRC a répondu à plus de 73 000 demandes de décision l'an dernier. Les décisions sont un important service qui font partie des moyens que prend l'Agence pour s'assurer que les Canadiens ont tous également accès à ces programmes de prestations sociales. Ce service permet aussi d'offrir au public une meilleure information sur les programmes, ce qui favorise l'observation volontaire des lois régissant le RPC et l'AE. Aux termes de notre protocole d'entente avec DRHC, nous nous sommes engagés à traiter 85 % des quelque 27 500 demandes annuelles de décision émanant de DRHC dans un délai de 15 jours pour les cas où une demande de prestations est en instance, et dans un délai de 31 jours dans les autres cas. Comme l'indique le tableau 41, nous avons en grande partie atteint les taux visés pour l'exercice 2001-2002, en traitant dans les délais indiqués ci-dessus 84 % des renvois de demandes en instance et 87 % des autres renvois (pour un taux de traitement de 86 % pour les demandes provenant de DRHC). Nous travaillons actuellement en collaboration avec DRHC pour mettre au point un lien électronique entre nos systèmes afin d'accélérer encore davantage le traitement des demandes de prestations.

Bien que le protocole d'entente conclu avec DRHC comporte des engagements concernant le délai de traitement des demandes de décision émanant de DRHC, il ne fixe pas de délai d'exécution pour les demandes qui proviennent du public ou qui font suite à d'autres mesures de l'ADRC en matière d'observation ou au processus de revue des gains assurables et ouvrant droit à pension (RGAP). Toutefois, nos normes de rendement internes consistent à traiter 85 % des demandes découlant de la RGAP dans les 90 jours suivant leur réception, et 85 % de toutes les autres demandes dans un délai de

Programmes de prestations et autres services

60 jours. Nous avons presque atteint notre objectif concernant les demandes découlant de la RGAE (83 %), mais nous sommes en deçà de notre objectif pour ce qui est des demandes émanant du public (77 %). Pour les trois genres de demandes de décisions relatives au RPCet à l'AE, notre taux de traitement des demandes dans les délais établis est passé de 75 % en 2000-2001 à 81 % en 2001-2002, un peu en decà de notre objectif de 85 %. Nous prenons actuellement des mesures pour combler cet écart de rendement.

Tableau 41 : Demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE



Fraudes à l'égard de l'AE – Par suite du rapport du vérificateur général sur les fraudes perpétrées à l'égard de l'AE en Colombie-Britannique et des recommandations soumises par le Comité permanent des comptes publics, l'ADRC prend actuellement les mesures nécessaires pour hausser sa capacité de traiter efficacement les demandes d'assurance-emploi que DRHC juge potentiellement frauduleuses ou abusives. Des postes d'agent préposé à l'étude des cas complexes et aux examens techniques et d'agent des cas complexes et conseiller technique ont été créés un peu partout au pays. Les agents auront recours aux secteurs des enquêtes et des documents judiciaires de l'ADRC et participeront à des activités de formation avec DRHC. De nouvelles procédures ont été mises au point afin d'améliorer le partage de renseignements entre les ministères sans compromettre l'indépendance et l'impartialité de l'ADRC. On procédera à une surveillance conjointe de cas sélectionnés pour s'assurer que les nouvelles procédures fonctionnent bien.

Programmes de prestations et autres services

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

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

Résultat attendu 3

- Résultats attendus atteints
- Données fiables
- Résultats attendus en grande partie atteints
- Données assez fiables
- Résultats attendus non atteints
- Données peu fiables
- Innovation – Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.
- Innovation – Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

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

Conclusion

L'ADRC a continué de faire de bons progrès dans le développement de partenariats avec les provinces et les territoires. Nous avons rempli tous les engagements que nous avions pris concernant la distribution de prestations et la fourniture d'autres services pour le compte de nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux, y compris l'élaboration d' accords-cadres de gestion des services. Nous avons maintenu notre réputation comme fournisseur clé de services.

Critères de réussite

Croissance continue du nombre de programmes administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres partenaires fédéraux, de manière à réduire le dédoublement des efforts et à entraîner une diminution du coût global d'exécution des programmes.

Réalisation des engagements énoncés dans le Plan d'entreprise de l'ADRC.

Échanges de données efficaces et augmentation continue du nombre de services fournis en vertu des accords avec nos partenatires.

Faits saillants

Nos infrastructures fiables et notre expertise démontrée dans la planification et l'exécution de programmes de prestations et de paiements ponctuels pour le compte de partenaires provinciaux, territoriaux et fédéraux contribuent à faire de l'ADRC le choix évident pour la réalisation de nouveaux programmes et la fourniture de nouveaux compléments de données. Parallèlement à notre volonté d'innover en matière de services et de nous améliorer continuellement, nos systèmes de traitement imposants et efficaces nous permettent de nous adapter aux exigences nouvelles et changeantes de nos partenaires pour leur fournir les données nécessaires au soutien de programmes que nous n'administrons pas nous-mêmes.

Transferts et échanges de données – Nos transferts et nos échanges de données, par lesquels nous fournissons à nos partenaires, de façon rapide et sûre, des renseignements clés pour les programmes – tels que les montants des paiements de prestations et les changements survenus dans la situation familiale – sont un élément d'importance qui contribue au succès de notre collaboration avec les provinces et les territoires en vue d'améliorer l'exécution des programmes.

Programmes de prestations et autres services

En 2001-2002, nous avons parachevé la mise en oeuvre du lien de synchronisation des données sur les prestations avec les provinces et territoires, qui constitue le pivot opérationnel de l'initiative intergouvernementale de la prestation nationale pour enfants (PNE). L'échange de données sur les montants du supplément de la PNE qui sont versés aux bénéficiaires de l'aide sociale dans les douze administrations participantes contribue à assurer le versement plus exact et plus rapide de l'aide sociale provinciale et territoriale aux familles qui comptent des enfants. En prévoyant que seuls les renseignements sur les bénéficiaires actuels de l'aide sociale soient partagés avec chaque administration, le lien de transmission de données respecte toutes les exigences en matière de protection des renseignements personnels. Nous transférons en outre des données à quatre provinces où les programmes de prestations pour enfants que nous administrons ont remplacé l'aide sociale versée pour les enfants. Dans les administrations où un plus haut niveau d'interactivité est nécessaire, l'approvisionnement en données se fait entre autres par le biais d'un service sécurisé de demandes de renseignements prévoyant une réponse immédiate, qui est accessible par un système de réponse vocale ou par Internet.

Nous effectuons également des transferts de données afin de fournir des renseignements sur l'admissibilité et les droits à la PFCE ou d'autres renseignements recueillis par l'ADRC à plusieurs provinces et ministères fédéraux, à l'appui de nombreux programmes que nous n'administrons pas nous-mêmes, notamment le supplément de revenu de l'Ontario pour les familles travailleuses ayant des frais de garde d'enfants, les allocations familiales du Québec et le supplément familial à l'assurance-emploi. Nous fournissons aussi des données à DRHC à l'appui des documents ciblés accompagnant les versements afin de hausser la participation des personnes âgées à faible revenu au programme de supplément de revenu garanti.

Programmes de prestations provinciaux et territoriaux – Nous avons continué de créer des partenariats avec les provinces et les territoires et de consolider les partenariats existants en menant à bonne fin la négociation de nouvelles ententes visant l'élaboration et l'administration de nouveaux programmes provinciaux ou territoriaux, tout en adaptant nos systèmes et nos méthodes administratives pour faire face à la difficulté croissante d'administrer et d'exécuter des programmes multiples sans compromettre le service offert.

Deux nouveaux programmes ont été mis en oeuvre en 2001-2002. Premièrement, le supplément à la nutrition mères-bébés de Terre-Neuve-et-Labrador, instauré en décembre 2001, est un supplément mensuel versé à l'égard des enfants de moins d'un an qui constitue une composante du programme existant de prestations pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador. Il s'agit de la première composante fondée sur l'âge qui est incluse dans un programme provincial de prestations pour enfants administré par l'ADRC. Deuxièmement, la remise de la Colombie-Britannique pour les coûts de l'énergie, versée en mai 2001 à quelque 1,1 million de clients, constituait un paiement unique pour compenser les coûts de l'énergie.

Nous administrons maintenant les 17 programmes réguliers de prestations provinciales et territoriales et les trois programme provinciaux de paiements ponctuels énumérés au tableau 42. Cinq des programmes administrés par l'ADRC ont été restructurés en juillet ou en octobre 2001 en prévision de la nouvelle année de versement des prestations.

Programmes de prestations et autres services

Tableau 42 : Programmes de prestations et de crédits provinciaux et territoriaux (2001-2002)

Programmes de prestations provinciaux et territoriaux (2001-2002)	Prestations versées (en millions de $)	Clients admissibles (en milliers)	Restructuration en 2001-2002
Programmes de prestations régulières			
Crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta	73,6	129,4	
Crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan	26,4	297,2	
Crédit pour la taxe de vente harmonisée de Terre-Neuve-et-Labrador • inclut la prestation aux aînés de Terre-Neuve-et-Labrador	13,5	113,0	oui
Prestation fiscale pour enfants du Nouveau-Brunswick • inclut le supplément du revenu gagné du Nouveau-Brunswick	18,4	36,2	
Prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse	26,7	33,2	oui
Prestation pour enfants du Nunavut • inclut le supplément pour travailleurs territoriaux	2,4	2,9	
Prestation pour enfants de la Saskatchewan	36,5	37,8	oui
Prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador • inclut le supplément à la nutrition mères-bébés	8,1	20,0	oui Lancement en décembre
Prestation pour enfants des Territoires du Nord-Ouest • inclut le supplément pour travailleurs territoriaux	2,0	2,5	
Prestation pour enfants du Yukon	0,6	1,1	
Prestations familiales de la Colombie-Britannique • inclut la prestation pour revenu gagné de la C.-B.	177,6	200,8	oui
Total	385,8 $	874,1	
Programmes de paiements ponctuels			
Dividende aux contribuables de l'Ontario	1,6	8,7	
Remboursement de la taxe sur l'énergie de l'Alberta	311,1	2 053,0	Paiement en avril
Remise de la C.-B. pour les coûts de l'énergie	76,4	1 100,0	Paiement en mai
Total	389,1	3 161,7	

Nous avons aussi offert aux provinces et territoires qui participent à l'initiative de la prestation nationale pour enfants d'inclure de l'information sur leurs programmes se rapportant à la PNE dans les avis sur la PFCE que nous avons expédiés par la poste en juillet 2001 à chaque bénéficiaire de la PFCE résidant sur leur territoire. Nous avons produit ces documents (sans frais) pour les sept provinces et territoires qui ont accepté notre offre.

Programmes de paiements ponctuels – En plus de distribuer la remise de la Colombie-Britannique pour les coûts de l'énergie, nous avons entrepris un processus en deux étapes visant à mettre fin aux programmes provinciaux de paiements ponctuels qui ont été mis en oeuvre en 2000-2001 ou 2001-2002, ce qui suppose :

- la cessation des calculs pour le compte des déclarants retardataires ou au titre des redressements;
- la fermeture des livres comptables.

Programmes de prestations et autres services

Autres programmes et partenariats – En 2001-2002, l'ADRC a mené à bien la mise en oeuvre du programme de remboursement de la taxe de vente harmonisée aux acheteurs d'une première maison de la Nouvelle-Écosse, qui remplace le programme provincial antérieur de remboursement de la TVH pour habitations neuves. Il s'agit de la première révision en profondeur de ce genre de remboursement depuis l'instauration de la taxe de vente harmonisée. Notre partenariat avec la Workers' Compensation Board (WCB) de la Nouvelle-Écosse se développe également bien. Nous dressons actuellement des plans pour modifier le protocole d'entente de 1999, sous réserve d'une autorisation législative, afin qu'il prévoie l'échange de renseignements sur toutes les catégories d'entreprises, d'entrepreneurs et de sous-traitants inscrits auprès de la WCB de la Nouvelle-Écosse ou de l'ADRC.

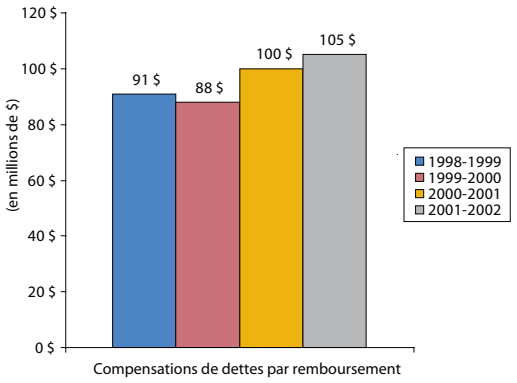
Nous élargissons à d'autres provinces les partenariats conclus avec l'Ontario et la Nouvelle-Écosse pour permettre à notre numéro d'entreprise d'être attribué aux fins des programmes provinciaux visant les entreprises, et nous sommes en bonne voie de conclure de nouveaux partenariats avec le Nouveau-Brunswick, le Manitoba et la Colombie-Britannique. Nous négocions aussi l'établissement de partenariats avec plusieurs autres administrations qui s'étaient initialement dites intéressées à adopter le numéro d'entreprise et l'inscription intégrée pour les programmes provinciaux visant les entreprises.

L'exercice 2001-2002 a été marqué par l'instauration de trois nouvelles taxes de vente des Premières nations, ce qui porte à huit le nombre de taxes de vente des Premières nations qui ont été mises en place. L'Agence a continué d'administrer et de suivre de près les cinq accords existants par l'entremise des travaux du Comité directeur des taxes de vente des Premières nations. Des consultations sur l'établissement d'une taxe élargie des Premières nations ont été amorcées en collaboration avec le ministère des Finances. Nous avons aussi poursuivi les travaux permanents nécessaires pour donner suite à l'arrêt Carcross-Tagish, qui modifie le statut fiscal de certaines Premières nations du Yukon. En outre, nous avons élaboré un cadre de gestion pour la réalisation de programmes pour les autochtones, qui décrit comment l'ADRC planifie, gère et examine ses activités concernant ses clients autochtones et comment elle en rend compte.

Nous ne pouvons toujours pas mesurer précisément les coûts différentiels associés aux nouveaux services. Nous nous pencherons sur cette question dans le cadre de notre initiative de comptabilité par activités à l'échelle de l'Agence.

Programme de compensation de dette par remboursement – Nous avons administré le programme de compensation de dette par remboursement, qui permet de compenser les dettes des particuliers envers nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux au moyen des remboursements d'impôt, des paiements du crédit pour TPS/TVH et des crédits d'impôt provinciaux. Comme le tableau 43 l'indique, il y a eu, en 2001-2002, compensation d'une somme de 105 millions de dollars. Ce montant a augmenté de 5 % par rapport à 2000-2001 en raison de l'ajout d'autres programmes et partenaires.

Tableau 43 : Total des compensations de dettes par remboursement (en millions de dollars)



Obligation de rendre compte – Dans le cadre du régime de responsabilisation de l'ADRC, nous soumettons chaque année des rapports aux provinces et territoires pour leur décrire notre rendement dans l'administration des programmes provinciaux et territoriaux qu'ils nous ont confiés, et le commissaire invite chaque ministre des Finances provincial territorial (ou une personne que celui-ci désigne) à le rencontrer pour discuter de notre rendement. Nos premiers rapports annuels portant sur l'exercice 1999-2000 ont été soumis en mars 2001, et le commissaire a par la suite rencontré les représentants de neuf administrations au cours de 2001-2002.

Programmes de prestations et autres services

Par suite de la rétroaction obtenue au sujet de ces premiers rapports annuels soumis à nos partenaires, les rapports portant sur 2000-2001 ont été remaniés afin de contenir un chapitre distinct sur chaque grand programme administré pour le compte de la province ou du territoire visé, une liste complète de tous les programmes administrés pour le compte de l'ensemble des provinces et territoires et une liste détaillée des protocoles d'entente conclus entre chaque province ou territoire et l'ADRC. La mise en oeuvre de tous ces changements a entraîné un léger retard dans la présentation de la deuxième série de rapports annuels, qui ont été imprimés et envoyés en juin 2002. Un mécanisme de rétroaction de nature à accroître la rapidité de présentation des rapports a été mis en place.

En misant sur les progrès accomplis l'an dernier dans l'élaboration d'accords-cadres de gestion des services avec nos partenaires, nous avons, en 2001-2002, signé avec la Saskatchewan, la Colombie-Britannique et le Yukon de nouveaux accords qui s'ajoutent aux cinq signés l'an dernier avec la Nouvelle-Écosse, l'Alberta, le Manitoba, l'Île-du-Prince-Édouard et les Territoires du Nord-Ouest. Nous avons également signé, en mai 2002, un nouvel accord avec Terre-Neuve-et-Labrador, et nous poursuivons nos pourparlers avec le Nouveau-Brunswick et le Nunavut. Bien qu'aucun objectif particulier n'ait été fixé pour la signature d'accords, le fait que presque toutes les administrations ont signé des accords montre que ceux-ci sont considérés comme des éléments importants de notre régime amélioré de reddition de comptes aux provinces et territoires.

Nos relations avec les provinces et les territoires sont résumées dans le tableau 44.

Tableau 44 : Relations avec les provinces et les territoires

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

Programmes de prestations et autres services

Le chemin *à prendre*

Progrès par rapport au chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre – 2002 et années suivantes?
Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques, notamment en établissant des normes de service s'inspirant des normes de rendement internes existantes	2001-2002	En juin 2001, nous avons mis en service le réseau 1 800 pour la PFCE dans l'ensemble du pays, ce qui a contribué à augmenter la facilité d'accès pour les demandeurs, qui est passée de 68 % en 2000-2001 à 91 % en 2001-2002; ce résultat est supérieur à notre norme de rendement interne de 80 % à 85 %. Nous continuons d'utiliser notre réseau actuel pour les demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH; dans ce domaine, la facilité d'accès pour les demandeurs a augmenté, passant de 68 % en 2000-2001 à 71 % en 2001-2002. Nous cherchons actuellement des moyens d'atteindre la norme de 80 % à 85% pour ces appels. Nous poursuivrons notre objectif de mettre en place des normes pour le service téléphonique en 2003-2004.	☑	Oui Voir le point 3
Mettre en application des normes de service en matière de mise à jour des comptes ainsi que de validation et de contrôles	2001-2002	Des normes de service en matière de correspondance et de mise à jour des comptes ont été élaborées. Elles seront diffusées en même temps que les normes de service en matière de validation et de contrôles en 2002-2003.	☑	Oui Voir le point 7
Offrir de nouvelles options de service électroniques, par exemple une façon pour les clients de modifier leurs données personnelles par Internet	2001-2002	Nous avons lancé la fonction de changement d'adresse en ligne en février 2002. En 2002-2003, nous passerons à l'infrastructure à clés publiques (ICP) protégée, la voie de communication qui est actuellement mise au point pour être utilisée dans l'ensemble du gouvernement. Nous avons également lancé SIMNET, une fonction libre-service qui permet aux clients de déterminer approximativement les montants auxquels ils ont droit.	✓	Non Mise en oeuvre terminée
Allocations spéciales pour enfants (ASE) sur Internet	2001-2002	Le nombre d'organismes qui se sont prévalus de notre option de service électronique plus économique a augmenté pour passer de 5 % en 2000-2001 à plus de 15 % en 2001-2002. Ces organismes prennent soin de plus de 50 % de tous les enfants pour lesquels des ASE sont versées. Nous comptons poursuivre l'expansion des services électroniques.	✓	Non Mise en oeuvre terminée
Améliorer l'exécution du programme du crédit pour la TPS/TVH et réduire les délais de réponse	2001-2003	En juillet 2001, nous avons parachevé la première phase de cette initiative pluriannelle. La deuxième phase, qui est la plus importante, est en cours d'exécution et doit être parachevée en juillet 2002.	✓	Oui Voir le point 2
Améliorer le programme du crédit d'impôt pour personnes handicapées	2001-2004	Les nouvelles dispositions concernant les soins nécessaires au maintien de la vie ont été entièrement mises en oeuvre. Nous avons entrepris la première phase de l'examen des demandes de CIPH présentées de 1985 à 1996.	✓	Oui Voir le point 9
Faire mieux connaître les programmes aux clients et accroître leur satisfaction	2001-2002	En août 2002, nous avons mené notre deuxième sondage sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du processus de demande de prestations.	✓	Oui Voir le point 1

Programmes de prestations et autres services

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre – 2002 et années suivantes?
Améliorer la trésorerie des entreprises et simplifier les méthodes administratives des commissions des accidents du travail	2001-2004	Nous fournissons des services de traitement des paiements à Industrie Canada et à la Workers' Compensation Board de la Nouvelle-Écosse. En janvier 2002, nous avons mis en oeuvre une nouvelle plate-forme capable de traiter les paiements ne se rapportant pas à l'ADRC et de transmettre par voie électronique des renseignements quotidiens sur les comptes. La plate-forme sera en mesure d'accepter de nouveaux clients à mesure qu'ils s'ajouteront.	✓	Oui Voir le point 12
Utiliser plus efficacement l'entrepôt de données et les outils connexes	2001-2004	Une utilisation plus efficace du système d'aide à la décision pour les programmes de prestations a déjà fait considérablement augmenter le nombre des validations ciblées par rapport à celui des validations générales. Nous continuons de concentrer nos efforts sur les clients à risque élevé, en recourant à l'établissement de profils par ordinateur.	✓	Oui Voir le point 8
Respecter les délais établis dans le protocole d'entente conclu avec DRHC en ce qui concerne les décisions relatives au RPC et à l'AE	2001-2003	Nous mettons au point actuellement un lien électronique avec DRHC dans le but d'accélérer le traitement des demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE.	☑	Oui Voir le point 10
Élaborer un modèle faisant ressortir les économies de coûts	2001-2004	Nous aidons les provinces et les territoires à prendre conscience des économies que l'administration de programmes par l'ADRC leur permettrait de réaliser.	✓	Oui Voir le point 15
Mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement de l'ADRC	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, les travaux d'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche d'évaluation équilibrée ont avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre générale graduelle de la FEE (voir page 197). En 2002-2003, nous sommes de nouveau sur la bonne voie.	☑	Oui Voir le point 17

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

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

Programmes de prestations et autres services

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

Résultat attendu 1

1. Continuer de réaliser des sondages sur la satisfaction de la clientèle.
2. Mettre en oeuvre la deuxième phase du projet d'assouplissement du crédit pour la TPS/TVH.
3. Continuer de chercher des moyens d'améliorer l'accessibilité des appels concernant le crédit pour la TPS/TVH et de réduire les délais dans la file d'attente pour les appels concernant la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH, afin de pouvoir atteindre nos normes de rendement internes.
4. Améliorer l'efficacité des avis au moyen desquels nous communiquons aux clients qui reçoivent des prestations des renseignements sur leurs comptes.
5. Mieux orienter et mieux cibler les activités de communication afin de faire augmenter les taux de participation déjà élevés, et veiller à ce que tous les Canadiens reçoivent toutes les prestations auxquelles ils ont droit.

Résultat attendu 2

6. Continuer de combler les écarts de rendement dans le traitement des redressements apportés par suite d'une mise à jour de comptes de prestations.
7. Publier des normes de service en matière de correspondance, de mise à jour des comptes ainsi que de validation et de contrôles.
8. Mettre en oeuvre un nouveau système de gestion des cas pour les activités liées à la validation et aux contrôles, ce qui permettra d'améliorer l'analyse des projets, la production de rapports statistiques et les mesures de l'efficacité. Nous élaborerons d'autres objectifs, assurerons une plus grande surveillance et mènerons des recherches plus poussées.
9. Entreprendre les phases suivantes de l'examen des demandes du crédit d'impôt pour personnes handicapées.
10. Continuer de combler les écarts de rendement dans le traitement des demandes de décisions relatives au RPC et à l'AE.

Résultat attendu 3

11. Poursuivre notre stratégie de prospection de la clientèle auprès des provinces, des territoires et des autres ministères fédéraux afin d'utiliser nos infrastructures d'exécution des programmes et nos capacités d'approvisionnement en données.
12. Intéresser de nouveaux clients de l'extérieur aux services de traitement des paiements offerts par l'ADRC.
13. Mettre au point un mécanisme de rétroaction dans le but de rehausser le contenu des rapports annuels présentés par le commissaire aux provinces et aux territoires, et d'en accélérer la présentation.
14. Continuer de négocier des accords-cadres de gestion des services avec les provinces et les territoires qui n'en sont pas signataires (particulièrement le Nouveau-Brunswick et le Nunavut), et remplir les engagements énoncés dans les accords existants.
15. Continuer d'examiner des façons de recueillir des renseignements sur les économies estimatives qu'entraîne l'administration de programmes par l'ADRC.
16. Continuer d'élargir l'utilisation du numéro d'entreprise et l'inscription unifiée aux programmes provinciaux et territoriaux visant les entreprises.

Pour l'ensemble du secteur d'activité

17. Poursuivre la mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée, qui nous permettra de faire un compte rendu plus efficace et plus impartial de nos réussites et de nos écarts de rendement aux fins de la prise de décisions.

Pièce jointe 1 : Modèle logique

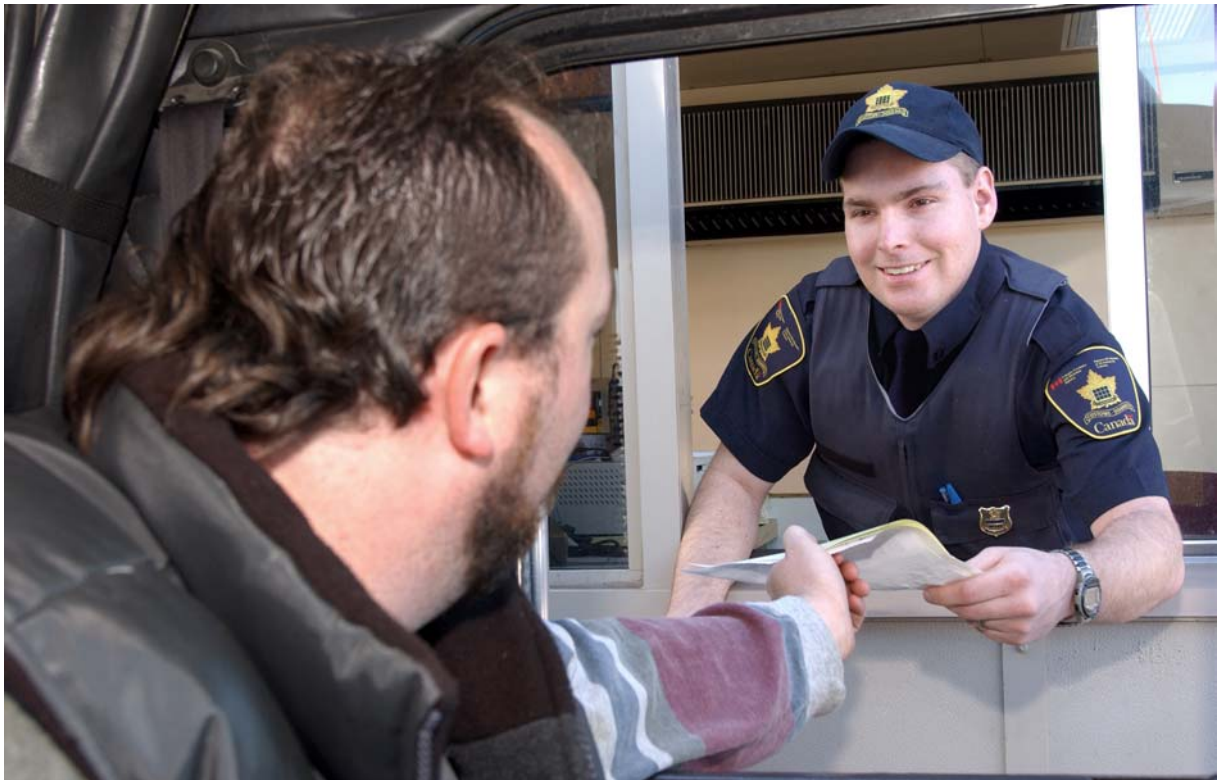
Le modèle logique qui suit fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Modèle logique des Programmes de prestations et autres services

Mission : Promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens

Intrants	Principales activités	Extrants	Résultats attendus	Critères de réussite	Résultats escomptés	Résultats stratégiques
Ressources (humaines et financières, et en capital) Revenus et renseignements d'identification des particuliers Cadre législatif (fédéral, provincial et territorial)	Services à la clientèle	Produits de communication pour les clients nouveaux et existants Demandes de renseignements par téléphone traitées Installations interactives sur Internet Programmes adaptés	La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	Points de repère pour la satisfaction de la clientèle Atteindre ou dépasser les normes de rendement internes	Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit	Les Canadiens observent les lois et règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières
	Traitement des versements de prestations	Versements de la prestation fiscale canadienne pour enfants Crédits pour la TPS/TVH Prestations pour enfants, crédits et paiements ponctuels provinciaux et territoriaux Suppléments au revenu gagné Prestations pour personnes âgées Versements d'allocations spéciales pour enfants Validations des demandes du crédit d'impôt pour personnes handicapées Décisions relatives au RPC et à l'AE Activités relatives à la validation et aux contrôles	Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu	Atteindre ou dépasser les normes de rendement internes en matière d'exactitude et de rapidité Atteindre les normes de service Maintenir un niveau élevé d'observation générale		
	Nouveaux programmes et services pour les provinces, les territoires et d'autres paliers de gouvernement	Remise de la C.-B. pour les coûts de l'énergie Supplément à la nutrition mères-bébés de Terre-Neuve-et-Labrador Échanges de données pour le supplément de la prestation nationale pour enfants Transferts de données à l'appui des programmes Compensations de dettes par remboursement Partenariats relatifs au numéro d'entreprise et aux commissions des accidents du travail Taxes de vente des Premières nations Accords-cadres de gestion des services	Une rationalisation judicieuse des systèmes de l'ADRC permet d'étendre le service, d'éliminer le double emploi entre les paliers de gouvernements et de réduire les coûts pour les contribuables	Accroître le nombre de programmes, d'échanges de données et de services que l'ADRC administre	Les provinces, les territoires et d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services	L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie

Services des douanes



Services des douanes

Système d'évaluation

Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Changements intervenus

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente

Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Au sujet des *Services des douanes*

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

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

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

Nous continuons également d'encourager des partenariats avec d'autres pays afin d'appuyer les efforts internationaux en matière de sécurité et de faire valoir le libre accès aux destinations et aux marchés internationaux pour les entreprises et les voyageurs canadiens. Depuis les événements du 11 septembre, notre défi consiste à protéger la frontière tout y en favorisant le mouvement efficace des échanges commerciaux et des déplacements légitimes, élément essentiel de la croissance et du développement économiques du Canada.

Voici certaines de nos activités clés.

Données chiffrées

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

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

Services des douanes

Profil des dépenses

En 2001-2002, 16 % (560 millions de dollars) du budget global de l'ADRC ont été consacrés au secteur d'activité des douanes. Cela représente une augmentation globale d'environ 64 millions de dollars (13 %) depuis 2000-2001. La plus grande partie de cette augmentation (environ 60 millions de dollars) visait les activités d'exécution, qui comptent maintenant pour environ 15 % du budget des douanes. Les dépenses dans ce secteur comprennent l'achat d'équipement de détection de la contrebande, la recherche et le développement en ce qui concerne les menaces nouvelles, ainsi que des activités comme le programme de chiens détecteurs et les équipes d'intervention mobiles.

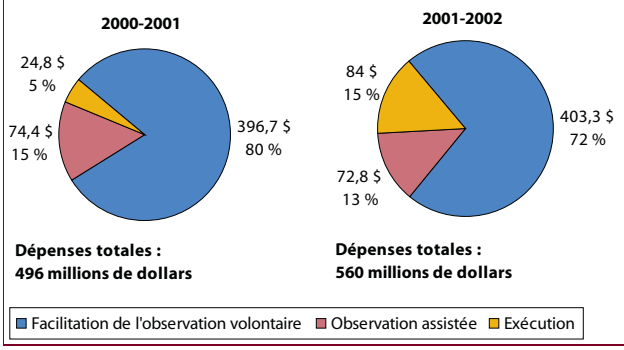
Tableau 45 : Dépenses du secteur d'activité

Services des douanes	1999-2000	2000-2001	Pourcentage d'augmentation	2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues[a] (000 $)	422 658	460 138	8,9 %	464 518	1 %
Autorisations allouées[b] (000 $)	483 226	515 430	6,7 %	602 227	16,8 %
Dépenses réelles (000 $)	479 302	495 885	3,5 %	**560 189**	13 %
ETP prévus[c]	7 559	7 918	4,7 %	7 902	-0,2 %
Autorisations totales (ETP)[c]	7 811	7 992	2,3 %	8 304	3,9 %
Nombre réel d'ETP[d]	7 001	7 206	2,9 %	**7 348**	2 %

a. Les dépenses prévues correspondent au budget principal des dépenses publié par l'Agence (dépenses approuvées par le Parlement au début de l'exercice).
b. L'autorisation de dépenser totale est accordée par le Parlement pour l'exercice. Elle comprend le budget des dépenses principal, plus tout budget supplémentaire des dépenses et toute approbation de fin d'année.
c. Les prévisions concernant les ETP se fondent sur les dépenses prévues et les autorisations approuvées par le Parlement en dollars.
d. En 2001-2002, l'allocation des ressources de la Direction générale de l'informatique à ce secteur d'activité se fait différemment que pour les autorisations et les années précédentes, ce qui rend la comparaison d'une année à l'autre difficile. L'ADRC prend des mesures pour mieux aligner ces autorisations et données réelles par secteur d'activité.

Comme le montre le tableau 46, la plus grande partie du budget des douanes (72 %) a été consacrée à la facilitation de l'observation volontaire grâce à des activités telles que la ligne d'inspection primaire, où les personnes arrivant au Canada font leur déclaration initiale à un des quelque 3 600 agents en uniforme. Les activités d'aide en matière d'observation continuent de représenter environ 13 % de notre budget global (une légère baisse par rapport au chiffre de 15 % de l'an dernier).

Tableau 46 : Ressources totales des douanes affectées au continuum de l'observation



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

Évaluation de notre *rendement général*

Nous avons un résultat escompté

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales – Bien que la sécurité ait pris une importance accrue au cours de la dernière année, elle a toujours constitué une priorité dans l'exercice de nos fonctions en vue de l'accomplissement de notre résultat escompté. La recherche de l'équilibre délicat entre la sécurité et la promotion économique est un processus continu qui doit s'adapter aux changements dans le milieu. C'est pourquoi nous visons à offrir la combinaison optimale d'activités, dans les limites de notre budget, en vue de la gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux, en nous fondant sur une évaluation du risque et des partenariats solides. Cette combinaison, avec les outils appropriés et un élément de service dynamique pour informer les particuliers et les entreprises de leurs obligations en vertu de la loi, vise à encourager l'observation des lois régissant la frontière et les échanges commerciaux. Nous visons en outre à créer des règles du jeu équitables pour les négociants en soutenant un environnement douanier uniforme et prévisible et en protégeant les producteurs nationaux contre les pratiques commerciales préjudiciables. Enfin, pour protéger la frontière et faciliter les échanges commerciaux, nous devons assurer la prestation de nos programmes en ayant recours aux services d'employés compétents, bien informés et en nombre suffisant pour s'acquitter de la charge de travail.

Contexte

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

Critères de succès de haut niveau

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

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

Conclusions par rapport aux résultats escomptés

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

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

Nos mesures rapides et efficaces suivant les événements du 11 septembre ont confirmé notre capacité de protéger les Canadiens à la frontière contre les menaces sérieuses et sans précédent pour notre sécurité... Mis à part ce terrible événement, nous sommes certains d'avoir, à tous les autres points de vue, atteint en grande partie notre résultat escompté...

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

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

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

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

Le tableau 47, « Fiche de rendement des Services des douanes », donne un aperçu d'une page de notre rendement par rapport à chacun des six résultats attendus. De la page 110 à la page 132, nous approfondissons ces constatations et conclusions, à l'aide des critères de réussite détaillés qui se fondent sur les critères de haut niveau.

Services des douanes

Tableau 47 : Fiche de rendement des Services des douanes

Fiche de rendement – Services des douanes

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

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	**1.** Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement.	■ ○	■ ○	↑	– Nous continuons de lutter contre le trafic de contrebande, tel que les drogues, les armes à feu, la pornographie, l'alcool et le tabac, grâce à la collecte de renseignements et à la détection de la contrebande, et surtout grâce aux compétences et aux capacités de nos agents des douanes.	111
					↑ Par suite des attaques du 11 septembre, nous avons mobilisé nos agents des douanes pour traiter les passagers des nombreux appareils à destination des États-Unis détournés vers le Canada. Nous avons immédiatement renforcé notre contrôle des passagers et des marchandises afin de détecter tout mouvement lié au terrorisme.	112
					↑ Nous avons investi de nouvelles sommes importantes dans l'achat de matériel de détection de la contrebande pour faire face aux menaces permanentes et nouvelles.	114
					– Nous avons poursuivi nos négociations avec plusieurs autres ministères en vue de renforcer notre capacité de déterminer les menaces externes de toutes sortes et d'y réagir.	112
					↑ Nous avons mené huit enquêtes, qui ont donné lieu à 41 mesures visant divers pays déterminés, afin de protéger les industries canadiennes contre les importations faisant l'objet de dumping ou de subventions.	115
	2. Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue.	□ ●	□ ●	–	– Des échantillons prélevés au hasard suggèrent que les voyageurs et les négociants observent en règle générale la législation douanière. Nous prévoyons avoir une meilleure idée des niveaux d'observation globaux à la frontière l'an prochain, lorsque le cycle de 3 ans visant à mesurer les taux d'observation globaux à la frontière sera révolu.	116
					– Nous élaborons actuellement une solution à long terme pour l'analyse des résultats des vérifications après la mainlevée. Un examen préliminaire de ces vérifications révèle l'existence possible de problèmes d'observation considérables au chapitre du classement et de l'établissement de la valeur des transactions.	117
					↑ Nous avons commencé à franchir la première étape d'un nouveau régime de sanctions – le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP). Nous élargirons ce régime pour qu'il comprenne les voyageurs.	120
					↓ Nous n'avons pas progressé aussi rapidement que prévu en ce qui a trait au Plan d'amélioration de l'observation.	120
	3. Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.	□ ○	□ ○	↑	↑ Notre personnel de première ligne a maintenu la vigilance rigoureuse nécessaire tout en traitant les voyageurs et les marchandises le plus rapidement possible afin de réduire au minimum toute incidence négative des retards à la frontière après le 11 septembre.	121
					↑ Nous avons peaufiné et relancé nos programmes assortis d'un permis dans les postes frontaliers terrestres (c.-à-d. NEXUS et CANPASS). Ils comprennent maintenant des contrôles de sécurité renforcés.	122
					↑ Pour aider les voyageurs et les négociants à planifier leur itinéraire au Canada et leur temps de déplacement, nous avons publié des mises à jour régulières des délais d'attente dans notre site Internet. Il y a eu plus de 8 000 visites par jour de cette page Web.	122
					– Notre sondage annuel indique qu'environ trois Canadiens sur quatre continuent d'être d'avis que les douanes font un bon ou un très bon travail.	124
	4. Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux.	□ ●	□ ●	↑	– Nous avons continué de faire preuve de leadership dans des forums internationaux, tels que l'Organisation mondiale des douanes, et de participer à des initiatives commerciales du gouvernement du Canada, afin d'aider les entreprises canadiennes à être plus concurrentielles.	125
					↑ Nous avons continué de collaborer avec les États-Unis à des initiatives telles que le plan d'action en 30 points dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente (décembre 2001), afin d'assurer le bien-être économique des deux pays en maintenant ouverte aux échanges commerciaux et aux déplacements légitimes une frontière plus sûre.	126
	5. Un effectif bien informé et qualifié, doté des outils , de l'information et de la technologie appropriés pour répondre aux besoins actuels et futurs des programmes.	□ ○	□ ○	↑	↑ Nous avons franchi la première étape du plan de gestion des ressources humaines des douanes pour évaluer et planifier l'effectif dont nous avons besoin d'ici 2005-2006.	127
					– De nouveaux défis continueront de se présenter en ce qui a trait à la formation, y compris la formation sur les nouveaux outils et la nouvelle technologie, qui sera requise par suite de la mise en oeuvre du Plan d'action des douanes et de la Déclaration sur la frontière intelligente, ce qui exigera le maximum de nos ressources.	127
					↑ Notre sondage annuel révèle qu'environ 90 % des Canadiens qui ont eu affaire à un agent des douanes croient que le personnel des douanes est bien informé et qualifié.	127
					↑ Le nombre de personnes embauchées dans le cadre du Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes (PRFID) a plus que doublé pour passer de 108 en 2000-2001 à 396 cette année. Il est prévu que ce chiffre sera de 738 l'an prochain.	128
Innover pour l'avenir (2e année de 5)	**6.** Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission.	■ ●	■ ●	↑	Nous avons dépassé nos attentes en matière de rendement pour la deuxième année de notre programme de changement, comme le démontrent les mesures suivantes :	
					↑ Nous avons accéléré la mise en oeuvre de certaines initiatives prévues dans le Plan d'action des douanes, pour accroître la sécurité à la frontière tout en facilitant les voyages et les échanges commerciaux. Nous avons notamment révisé et instauré rapidement les éléments du Plan qui concernent une sécurité et une protection accrue au moyen d'un examen plus poussé des marchandises et des voyageurs.	131
					↑ Reconnaissant le rôle que joue l'ADRC dans son programme de sécurité national, le gouvernement du Canada lui a accordé un financement de 433 millions de dollars provenant des fonds affectés aux programmes de sécurité publique et de l'anti-terrorisme, en vue de renforcer la sécurité à la frontière et de faciliter le commerce et les voyages légitimes.	114

Contribution des autres

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

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

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

Modèle logique

Nous avons préparé un modèle logique des douanes (voir page 135), qui fournit un guide permettant de comprendre les liens entre les intrants, les activités et les extrants correspondants qui sont indispensables pour atteindre nos six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce guide permet aussi de comprendre la façon dont ces éléments mènent à nos résultats stratégiques globaux. Ce modèle logique constitue la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Détail de notre *rendement* par résultat attendu

Nous évaluons notre rendement pour le secteur d'activité des Services des douanes selon six résultats attendus dans la mesure où ils se rapportent à notre résultat escompté : ***La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion efficace des services frontaliers et des échanges commerciaux.***

Services des douanes

Les évaluations fournies pour chaque résultat attendu indiquent si notre rendement atteint (vert), atteint en grande partie (jaune) ou n'atteint pas (rouge) l'objectif. Nous fournissons une note distincte pour la qualité des données sur lesquelles nous avons fondé l'évaluation. Comme pour les autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir.

Dans l'ensemble, nous continuons d'atteindre notre résultat escompté. Comme l'a illustré précédemment dans la « Fiche de rendement des Services des douanes » (tableau 47), notre rendement global d'une année à l'autre a été soutenu avec quelques améliorations par rapport à chacun des résultats attendus. On trouvera le détail de ces résultats dans les pages qui suivent.

Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion efficace des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 1

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. **Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.**
2. Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.
3. Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.
4. Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.
5. Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme.

Conclusion

Nous avons atteint notre résultat attendu malgré une évaluation de la menace ayant changé de façon draconienne et les préoccupations en matière de sécurité à l'échelle nationale et internationale, tout en facilitant la circulation internationale des marchandises en vue d'une économie saine.

Critères de succès

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

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

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

Faits saillants

Les activités d'exécution visent le plus haut sommet du continuum de l'observation et, en règle générale, n'ont aucune incidence directe sur la majorité des Canadiens. Toutefois, elles constituent une partie très importante de notre travail, étant donné qu'elles permettent de lutter contre l'élément criminel, qu'il s'agisse de terroristes, de cartels de la drogue, de marchands d'armes, d'organisations criminelles ou de menaces à notre base de revenu dans le monde. Les secteurs prioritaires comprennent : le terrorisme, les drogues, les armes, les produits de la criminalité, les enfants disparus, l'alcool et le tabac. L'an dernier, nous faisions état de nos activités d'exécution vers le milieu de notre fiche de rendement, reflétant la valeur et la priorité qui leur étaient accordées par la société à ce moment-là. Les attaques terroristes contre les États-Unis ont changé la mentalité des Nords-Américains et ont mis au premier plan les préoccupations en matière de sécurité pour tous. Le présent rapport abordera ces préoccupations de façon plus directe qu'il ne l'avait fait avant les événements du 11 septembre.

Services des douanes

Pendant une journée ordinaire, nous continuons de lutter contre le trafic de contrebande, tel que les drogues, les armes à feu, la pornographie, l'alcool et le tabac, grâce à la collecte de renseignements et à l'équipement de détection de la contrebande, sans compter les compétences et les capacités de nos agents des douanes. La valeur totale des saisies en 2001-2002 était de 460 millions de dollars. Nos saisies de drogues à elles seules, d'une valeur de 426 millions de dollars, ont compté pour environ 50 % de toutes les drogues saisies au Canada l'an dernier par tous les organismes d'exécution de la loi. Comme l'indique le tableau 48, les efforts additionnels que nous avons déployés dans les secteurs prioritaires ont entraîné un nombre accru de mesures d'exécution visant des marchandises de contrebande.

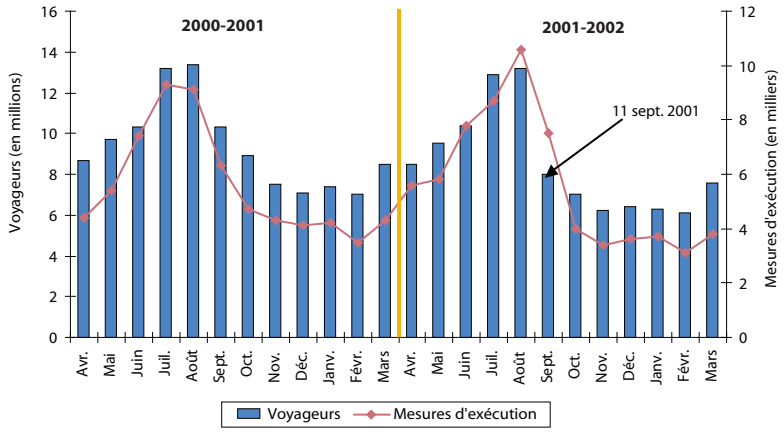
Tableau 48 : Activités d'exécution comme pourcentage de toutes les saisies des douanes

Saisies nationales	Valeur exprimée en pourcentage de toutes les saisies		
Marchandises prioritaires	**2001-2002**	**2000-2001**	**1999-2000**
Drogues	34,4 %	33,6 %	31,2 %
Alcool	15,2 %	16,7 %	18,5 %
Tabac	9,6 %	10,5 %	11,5 %
Armes	11,0 %	10,5 %	10,7 %
Bijoux	6,0 %	6,7 %	7,0 %
Matériel prohibé (y compris la pornographie juvénile)	1,0 %	0,9 %	1,3 %
Autres marchandises	22,8 %	21,0 %	19,8 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %

En 2000-2001, les douanes ont effectué 19 292 saisies par opposition à 19 937 saisies en 2001-2002. Bien que nos efforts dans le cadre du programme gouvernemental Nos enfants disparus ne soient pas inclus dans le tableau précédent, ils méritent d'être mentionnés. En effet, 93 enfants ont été retournés à leur famille en 2001-2002.

Le nombre de voyageurs a chuté de 21 % en septembre 2001 par rapport à l'année précédente, tandis que les mesures d'exécution ont amorcé un déclin à compter d'octobre 2001, et ce, malgré une augmentation du taux d'examen (qui est passé de 3,6 % avant le 11 septembre à 5,2 % après cette date). Les chiffres concernant les voyageurs et les mesures d'exécution ont continué d'être inférieurs de 10 à 20 % pendant le reste de l'exercice. Les chiffres réduits combinés avec la vigilance accrue de la part des agents des douanes aux points d'entrée ont peut-être contribué au nombre réduit de saisies pendant l'ensemble de l'année. Les tendances récentes pour ce qui est du nombre de voyageurs et des mesures d'exécution à la frontière sont illustrées dans le tableau 49.

Tableau 49 : Nombre de voyageurs et mesures d'exécution : Tendances relatives à l'exécution



Services des douanes

En plus des tâches traditionnelles exposées précédemment, nous avons continué de mettre en oeuvre partout au pays le programme des pouvoirs conférés aux agents, qui a été lancé dans 18 bureaux en 2000-2001. En effet, nous avons conféré à 948 autres agents le pouvoir d'arrêter des individus ayant enfreint le *Code criminel*, notamment pour la conduite en état d'ébriété, les mandats non exécutés, la possession de biens volés et les enlèvements. Bien que nous ayons initialement prévu mettre en oeuvre le programme dans 14 nouveaux bureaux en 2001-2002, nous avons choisi de reporter le lancement de celui-ci dans huit de ces bureaux, afin de permettre des économies considérables dans le réaménagement de ces bureaux, dont le coût sera maintenant assumé par les exploitants de l'immeuble plutôt que par l'ADRC. Nous prévoyons mettre en oeuvre le programme dans 22 autres bureaux lors du prochain exercice. Le détail des résultats liés aux activités d'exécution dans le cadre du programme des pouvoirs conférés aux agents est donné dans le tableau 50 ci-dessous.

Tableau 50 : Activités d'exécution – Pouvoirs conférés aux agents (2001-2002)

Activités d'exécution – Pouvoirs conférés aux agents (2001-2002)					
	Conduite en état d'ébriété	**Mandats non exécutés**	**Biens volés**	**Enlèvements**	**Autres infractions au *Code criminel***
Incidents totaux	1 285	705	74	28	354

Nos activités d'exécution s'appuient sur notre relation continue avec d'autres ministères ainsi qu'avec des organismes d'exécution de la loi et des organismes douaniers nationaux et internationaux. En 2001-2002, l'ADRC a entrepris de renouveler ses protocoles d'entente (PE) pour qu'ils reflètent le contexte actuel. Nous avons continué de travailler à un certain nombre de PE cadres ou de PE complémentaires avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Santé Canada, Environnement Canada et Ressources naturelles Canada. Nos efforts en ce qui concerne l'ACIA, en particulier la menace de la fièvre aphteuse, méritent d'être mentionnés. Le détail en est donné dans le tableau 51.

Tableau 51 : Mesures relatives à la fièvre aphteuse

Mesures relatives à la fièvre aphteuse du 6 avril au 1er juin 2001, y compris dans 25 aérogares	
Nombre de voyageurs traités	2 516 884
Nombre de renvois à l'ACIA	118 756
Chaussures désinfectées par l'ACIA	10 598
Autres articles désinfectés par l'ACIA	1 119
Animaux inspectés par l'ACIA	1 234
Employés agricoles renvoyés à l'ACIA	2 212
Plaintes des voyageurs	7
Sanctions du RSAP de l'ACIA	29
Saisies totales	13 897

Les tragiques événements du 11 septembre ont clairement démontré que nous vivons dans un monde de risques réels et qu'une frontière sûre, tout en étant efficiente, doit être notre priorité. Nous avons réagi immédiatement aux attentats du 11 septembre contre les États-Unis, afin de protéger les Canadiens et nos voisins américains. Pour permettre un nombre accru d'examens, nous avons eu recours aux heures supplémentaires et aux employés à temps partiel et nous avons

annulé des congés et réaffecté à ces examens des ressources chargées d'activités non essentielles. Nos agents ont maintenu la vigilance accrue nécessaire, tout en traitant les expéditions et les voyageurs le plus rapidement possible afin de réduire au minimum toute incidence négative des retards à court terme sur les économies canadienne et américaine.

Dans les mois qui ont suivi, nous avons joué un rôle clé dans les discussions de haut niveau avec des représentants américains, qui ont abouti en décembre 2001 à la signature de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada—États-Unis. Depuis, nous avons collaboré étroitement avec les É.-U. à la mise en oeuvre de l'ambitieux plan en 30 points de la Déclaration sur la frontière intelligente, afin de renforcer la sécurité à la frontière et de favoriser le mouvement efficient des marchandises et des personnes à la frontière.

La mise en oeuvre du Plan d'action des douanes étant bien amorcée, nous avons déjà réalisé des progrès considérables au chapitre de l'amélioration de la protection du bien-être personnel et économique des Canadiens, ce qui fait de nous un joueur clé dans le programme de sécurité national du gouvernement. Après examen attentif, nous avons confirmé que le fondement du Plan d'action des douanes, soit le traitement en fonction du risque, était encore plus sensé après le 11 septembre, et que ses principes de l'autocotisation, de l'information préalable et de la préautorisation demeuraient pertinents.

Conformément à l'accord sur la frontière commune de 1995, les quatre organismes canadiens et américains des douanes et de l'immigration collaborent à un certain nombre de projets à l'appui d'une frontière qui non seulement permet de relever les défis d'aujourd'hui, mais aussi ceux de demain. Les équipes travaillent à des programmes conjoints de renforcement de la sécurité dans les aéroports et les ports maritimes internationaux, et de rehaussement de la sécurité et d'amélioration de l'efficience à la frontière partagée. Des 30 initiatives de la déclaration, l'ADRC est responsable de huit projets, qui visent à protéger le mouvement des marchandises et des personnes. Nous avons réalisé des progrès considérables à l'égard de ces initiatives.

Le 21 décembre 2001, nous avons relancé le projet pilote sur NEXUS – Autoroutes à Sarnia-Port Huron, qui avait été suspendu temporairement après le 11 septembre (voir tableau 58, page 122). NEXUS rationalise le mouvement des voyageurs à faible risque à la frontière canado-américaine, tout en offrant un niveau de sécurité considérablement accru. Il y a aussi eu des progrès encourageants en vue de l'élaboration de NEXUS – Air, qui offre une rationalisation semblable à l'aide d'une technologie de pointe pour la confirmation de l'identité des voyageurs. De plus, les pourparlers avec les É.-U. se sont poursuivis au sujet de l'élaboration d'une initiative concernant l'information préalable sur les voyageurs et l'identification des personnes à risque élevé, avant leur arrivée dans l'un ou l'autre des pays. Au départ une initiative du Plan d'action des douanes, l'identification préalable sur les voyageurs a été étendue du statut de projet pilote à une mise en oeuvre complète prévue pour l'automne 2002 dans les grands aéroports.

De même, des progrès considérables ont été réalisés en vue de l'harmonisation des processus commerciaux. À la fin de l'année, nous nous étions entendus sur les éléments essentiels de l'initiative conjointe canado-américaine « Expéditions rapides et sécuritaires » (EXPRES), qui se fonde sur les programmes de préautorisation existants du Canada (PAD) et des États-Unis (C-TPAT). EXPRES rendra un grand nombre d'expéditions commerciales transfrontalières plus simples et moins coûteuses, tout en renforçant la sécurité. De plus, il y aura moins de retards dans ce secteur. Le programme repose sur un partenariat entre les secteurs public et privé qui vise à améliorer les mesures de sécurité dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises qui s'engagent à renforcer la sécurité de leur chaîne d'approvisionnement tireront parti des avantages d'une voie EXPRES pour le trafic des camions commerciaux.

Une autre réalisation clé, dans le secteur commercial, a été l'établissement, dans les ports maritimes canadiens et américains, d'une initiative conjointe de ciblage des conteneurs maritimes en transit arrivant au Canada et aux États-Unis. Depuis le 25 mars 2002, des inspecteurs douaniers américains travaillent aux unités de ciblage des conteneurs à Vancouver, Montréal et Halifax, tandis que des inspecteurs canadiens travaillent à Newark et Seattle.

Services des douanes

Durant l'exercice 2001-2002, les agents des douanes ont intercepté 6,08 millions de dollars qui semblaient être liés directement à des activités criminelles internationales. La saisie de ces devises nuit aux activités illégales, telles que l'achat de drogues et d'armes, étant donné que ces activités exigent des devises. Notre rôle à ce chapitre a été élargi en vertu de la nouvelle *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Cette législation, qu'est venue appuyer la *Loi antiterroriste* de 2001, prévoit de nouveaux outils d'exécution de la loi pour détecter et réprimer le blanchiment d'argent et d'autres activités, notamment celles servant à financer le terrorisme. Le rôle des douanes consistera à s'assurer que l'information sur les mouvements transfrontaliers de devises est fournie à un nouvel organisme d'analyse central.

Après le 11 septembre, nous avons reçu une enveloppe immédiate de 6 millions de dollars pour acquérir de la technologie de détection de la contrebande afin d'aider à intercepter la contrebande et les marchandises liées au terrorisme. Cette somme, qui s'ajoutait à une allocation antérieure de 8,5 millions de dollars en juin 2001, nous a permis de poursuivre la recherche et l'acquisition de nouvelles pièces d'équipement pour faire face aux menaces permanentes et nouvelles. Grâce à cette recherche, les travaux avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et le solliciteur général ont progressé en ce qui a trait à nos capacités de réponse, de détection et de prévention face aux armes chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires et explosives. Des plus de 600 millions de dollars affectés à la sécurité à la frontière et à la facilitation dans le budget de décembre 2001, 433 millions de dollars ont été alloués à l'ADRC sur six ans pour l'élargissement des programmes actuels, la mise en oeuvre accélérée de programmes prochains et l'élaboration de nouvelles initiatives.

Les douanes conçoivent et donnent des cours sur la répression de la contrebande à l'échelle nationale et internationale. L'objectif : offrir une formation de qualité sur l'exécution au personnel douanier canadien et à des administrations douanières étrangères. En 2001, nous avons donné une formation à la Conférence douanière inter-Caraïbes (CDI) et nous avons animé une conférence maritime internationale au Centre d'expertise maritime à Halifax.

L'échange d'information et de connaissances spécialisées fait depuis longtemps partie de notre stratégie visant à perturber et à interrompre le mouvement illégal de marchandises et de personnes à notre frontière. Par ailleurs, notre participation à la collectivité d'exécution de la loi internationale et nationale a donné lieu à un certain nombre de mesures d'exécution importantes. Les saisies, telles que celles énumérées dans le tableau 52 (qui découlent d'opérations policières conjointes avec d'autres organismes d'exécution de la loi), perturbent les activités illégales. De plus, elles permettent parfois de découvrir d'autres renseignements, qui sont recueillis et échangés au sein de la collectivité d'exécution de la loi, et de démanteler des organisations criminelles, grâce à l'arrestation et à la condamnation des individus impliqués.

Tableau 52 : Opérations policières conjointes – Résultats de 2001-2002

Saisies des opérations policières conjuguées	N^bre	Valeur
Drogues	31	47 584 406 $
Alcool	7	18 240 $
Tabac	4	73 680 $
Armes à feu	14	16 900 $
Produits de la criminalité internationale	4	1 434 100 $
Toutes les autres marchandises non énumérées	120	1 664 730 $
Mesures prises par un autre organisme canadien	31	1 182 440 $
Mesures prises par un autre pays	30	26 856 682 $

En 2001-2002, nous avons continué de travailler à la mise en oeuvre des dispositions visant les non-résidents de la nouvelle *Loi sur les armes à feu* et des règlements connexes qui sont entrés en vigueur le 1er janvier 2001, dans le cadre des mesures de sécurité intérieure du Canada. Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, les agents des douanes ont, pour le compte du ministère de la Justice, consigné des renseignements sur 77 162 non-résidents entrant au Canada ou en transit qui transportaient des armes à feu pour la chasse, des concours de tir ou des événements de clubs de tir.

Services des douanes

L'ADRC, de concert avec le Tribunal canadien du commerce international (TCCI), est responsable en coulisse de l'application de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), qui offre des mesures de recours contre les marchandises faisant l'objet de dumping et de subventions. Elle veille aussi à l'exécution des dispositions en matière de surtaxe du *Tarif des douanes*, qui offre un certain degré de protection contre les importations préjudiciables de faible prix. Les fabricants canadiens qui croient faire face à une concurrence étrangère déloyale dans le marché canadien se tournent vers l'ADRC pour lutter contre les pertes entraînées par ces importations.

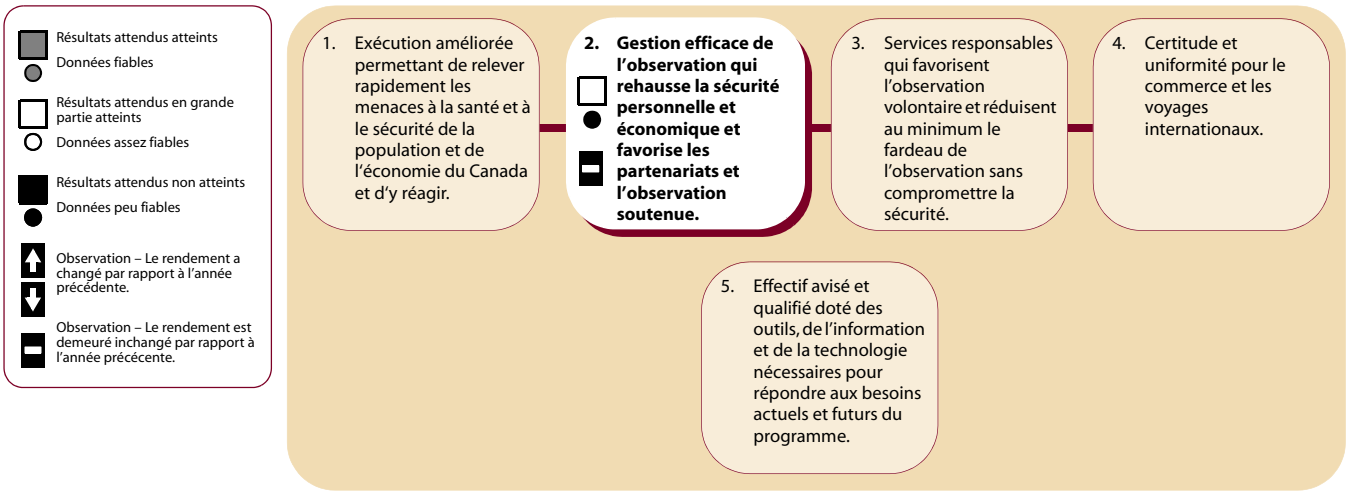
Nous avons mené huit enquêtes pendant l'année. Elles concernaient le dumping ou la subvention de six marchandises de 24 pays différents. Sept de ces enquêtes, qui portaient sur deux ou plusieurs pays, ont entraîné au total 41 mesures propres à un pays (par opposition à 11 enquêtes effectuées l'an dernier, qui avaient entrainé 20 mesures propres à un pays). Par conséquent, des droits antidumping ou compensateurs ont été imposés sur l'ail, les barres d'armature pour béton, les tôles d'acier résistant à la corrosion, les tôles d'acier laminées à chaud, les tôles d'acier laminées à froid et les chaussures de sécurité en cuir. En plus de la perception de 44,2 millions de dollars de droits en vertu de la LMSI, ces mesures ont permis de protéger environ 51 331 emplois représentant 13,9 milliards de dollars de production.

Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 2



Conclusion

Nous croyons nous être en grande partie acquittés de notre responsabilité qui consiste à gérer l'observation des règles douanières en vue d'améliorer la sécurité personnelle et économique des Canadiens.

Critères de succès

L'observation globale des exigences douanières devrait demeurer élevée.

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

Faits saillants

Comme l'ADRC est le principal organisme frontalier du Canada, elle a pour mandat de s'assurer que toutes les personnes et les marchandises qui entrent au Canada et qui en sortent le font dans le respect des lois et des règlements du Canada. Notre principal objectif consiste à protéger la population et les entreprises canadiennes en entravant le moins possible la circulation des personnes et des marchandises admissibles. Nous pouvons atteindre cet objectif en séparant les négociants et les voyageurs à risque élevé de ceux qui sont plus susceptibles d'observer les exigences législatives. Nous devons donc gérer nos opérations en fonction du risque. Nous évaluons le risque d'inobservation dans l'ensemble du Programme des douanes afin de le cerner, puis nous orientons nos activités d'amélioration de l'observation en fonction de ce risque. Nous sommes en train de passer d'un système de gestion du risque fondé en grande partie sur l'expérience et le jugement à un système qui repose aussi sur des évaluations de l'observation plus rigoureuses.

Afin de mesurer l'efficacité de notre programme et d'établir des points de repère acceptables en matière de rendement, nous étudions l'observation dans l'ensemble de notre programme depuis de nombreuses années. En 2001-2002, nous avons terminé la deuxième année d'un cycle d'échantillonnage au hasard de trois ans qui vise à mesurer le taux d'observation global à la frontière pour chaque mode de transport. Différents postes frontaliers sont ciblés à chaque année du cycle et les résultats peuvent varier d'une année à l'autre pour plusieurs raisons, dont les différences entre les sites et la portée

limitée de l'exercice. Cependant, lorsqu'ils sont pris dans leur ensemble, les résultats des deux premières années donnent un aperçu préliminaire des niveaux d'observation pour chaque mode. D'après ces chiffres (tableau 53) et d'autres données, nous croyons que, en règle générale, les voyageurs et les négociants observent la législation douanière. L'année prochaine, lorsque le cycle de trois ans sera terminé, nous espérons avoir une meilleure idée des niveaux d'observation à la frontière.

Tableau 53 : Observation à la frontière : Résultats en cours de cycle

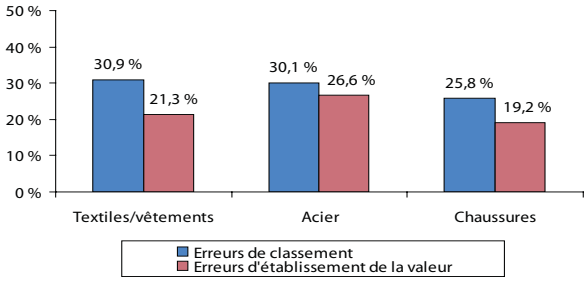
Programme de mesure de l'observation
Deux années du cycle de trois ans (estimations préliminaires)

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

À dét. = À déterminer

Pour évaluer le degré d'observation de la législation commerciale, nous vérifions les livres et les dossiers d'un échantillon aléatoire d'importateurs pour nous assurer qu'ils ont satisfait à toutes les exigences commerciales. Bien que nos méthodes actuelles ne soient pas suffisamment éprouvées pour en tirer des conclusions fiables, l'évaluation préliminaire de 74 vérifications effectuées après la mainlevée dans trois secteurs prioritaires (les textiles et vêtements, l'acier et les chaussures) suggère un taux d'erreur élevé en ce qui concerne le classement des produits et l'établissement de la valeur des transactions commerciales pour ces produits en 2000-2001. Dans le groupe-échantillon, les taux d'erreur varient entre 19 % et 31 % (tableau 54). Une analyse plus poussée nous permettra d'évaluer la fiabilité de ces résultats ainsi que le niveau d'observation dans d'autres secteurs commerciaux prioritaires en vue de définir les sources d'inobservation de la législation commerciale et d'y remédier.

Tableau 54 : Vérification après la mainlevée : Résultats préliminaires de 2000-2001



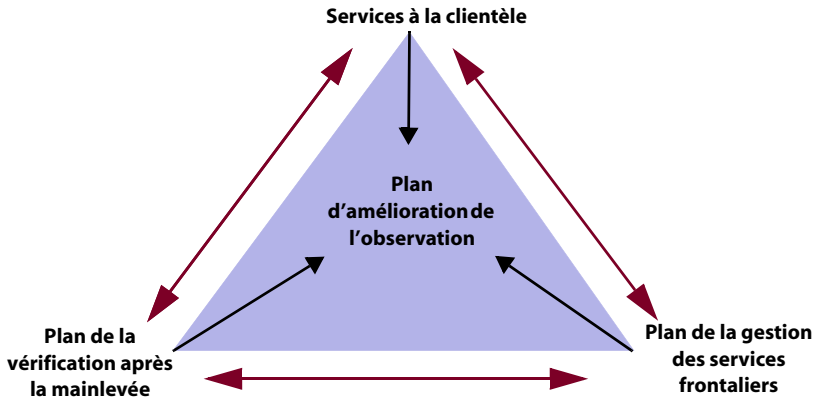
En 2001-2002, nous avons également mis en oeuvre deux nouvelles méthodes de vérification après la mainlevée – l'Examen de l'évaluation de l'observation (EEO) et le Nouveau processus de vérification (NPV) – et donné la formation afférente. L'EEO est une méthode de vérification touchant plusieurs programmes qui sert à diagnostiquer les points faibles des secteurs prioritaires sur le plan de l'observation. Il s'agit d'une méthode diagnostique simplifiée et moins exigeante en

main-d'oeuvre, dont les délais de production devraient être plus courts que ceux de l'ancienne méthode. Le NPV est une approche plus ciblée qui remplace l'ancienne méthode touchant un seul programme. Le NPV servira à corriger l'inobservation et à contrôler l'amélioration de l'observation pour une plus grande clientèle à partir des tendances constatées dans le cadre du diagnostic. En 2002-2003, nous élaborerons des normes de temps ainsi qu'un manuel pour les deux méthodes.

Les mesures de l'observation susmentionnées font partie du Plan d'amélioration de l'observation (PAO), un processus de planification qui englobe toutes nos stratégies relatives à l'observation. Le premier plan, qui a été élaboré et mis en oeuvre en 2000-2001, est révisé et publié chaque année. Le PAO se compose de sous-plans (tableau 55) :

- la gestion des services frontaliers, qui comprend les priorités liées à l'immigration, à la contrebande, à la santé, à la sécurité et à d'autres questions touchant le service au public;
- la vérification après la mainlevée, qui est axée sur les priorités relatives à l'administration des politiques commerciales telles que les prescriptions d'origine de l'ALENA et les mesures antidumping et compensatrices;
- le service à la clientèle, qui vise à favoriser l'observation volontaire grâce à l'équité, à la qualité de l'information et à la prestation efficiente des services en personne et par voie électronique.

Tableau 55 : Éléments du Plan d'amélioration de l'observation



En ce qui a trait à la composante des services à la clientèle du PAO, nous avons tâché de sensibiliser et de servir nos clients au moyen de foires commerciales et d'activités d'extension des services, afin d'encourager l'observation des exigences douanières (tableau 56). Nous avons également beaucoup investi dans la technologie afin d'aider les voyageurs et les négociants, qui respectent les exigences, à s'identifier.

Tableau 56 : Activités d'extension des services par les douanes en 2001-2002

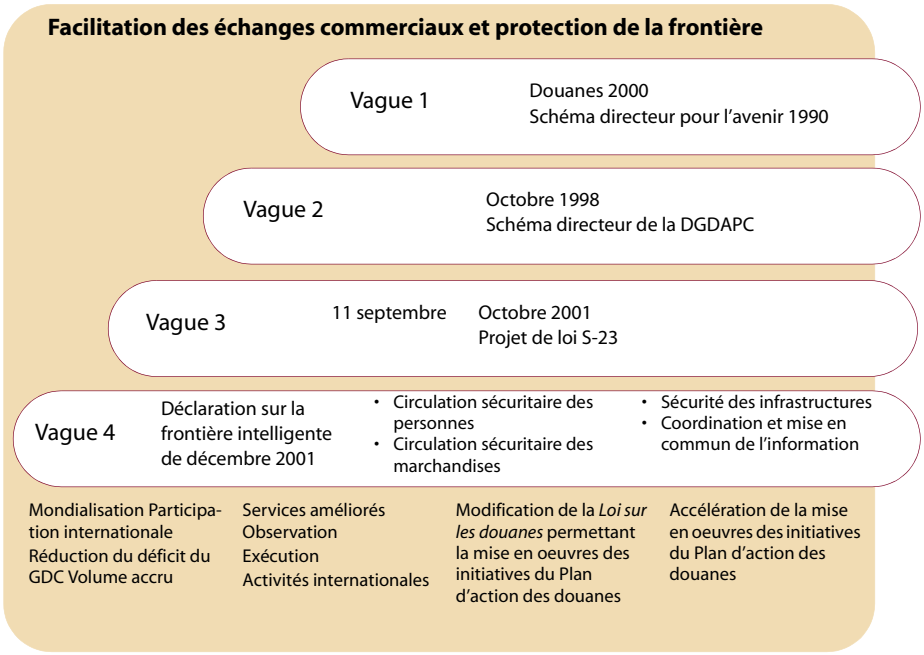
• 265 visites de clients
• 364 séances d'information
• 669 envois postaux
• 74 séances sur le Programme de report des droits
• 208 visites dans les écoles
• 161 démonstrations de chiens détecteurs
• 29 exposés sur le programme Nos enfants disparus

À l'autre bout du continuum de l'observation, nous avons commencé à mettre en oeuvre la première phase d'un nouveau régime de sanctions, le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP), qui autorise les sanctions graduelles pour les infractions des lois douanières. Ce système a une approche double. Il vise premièrement à informer l'importateur ou le voyageur sur les points qui posent problème dès les premiers signes d'inobservation et à lui permettre de prendre des mesures correctives. Ensuite, il prévoit l'imposition de sanctions graduelles pour les cas d'inobservation chronique ou grave. La première étape de la mise en oeuvre du RSAP visait le secteur commercial. À une date ultérieure, la filière des voyageurs sera intégrée au système.

Nous reconnaissons que nous devons élaborer des mesures plus claires de notre rendement. Nous n'avons pas progressé aussi rapidement que prévu en ce qui concerne le PAO. Au fur et à mesure que nous avancerons, nous élaborerons des mesures améliorées de l'observation, nous établirons des priorités pour la vérification après la mainlevée en fonction du risque commercial et nous adopterons des normes de rendement qui serviront de points de repère en vue de l'amélioration continue de nos programmes et services.

L'hypothèse selon laquelle la majorité des voyageurs et des négociants respectent les exigences relatives à la frontière et à la mainlevée a guidé notre réflexion stratégique au cours des dernières années et nous a amenés à trouver des façons de traiter les voyageurs et les négociants admissibles pour qu'ils passent la frontière plus rapidement. Ainsi, nous pouvons nous concentrer sur les contrevenants. Comme nous l'avons expliqué dans le cadre des résultats attendus 1, 3 et 6, nous étudions activement de nouvelles façons d'offrir nos services et de cibler les cas d'inobservation dans l'ensemble du programme des douanes. Les « quatre vagues de changement » (tableau 57), qui ont débuté avec le Schéma directeur des douanes — au moyen duquel nous avons consulté les intervenants ainsi que nos partenaires et employés — et se terminent avec la Déclaration sur la frontière intelligente Canada—États-Unis de décembre 2001, dessinent la frontière canadienne de demain. L'importance que nous ne cessons d'accorder au traitement axé sur le risque, à l'autocotisation, à l'information préalable et à la préautorisation nous permet de simplifier de plus en plus le passage des voyageurs et des négociants qui ont un bon dossier d'observation au moyen de processus automatisés ou accélérés. Ainsi, le personnel des douanes peut se concentrer sur les secteurs dont le risque est plus élevé ou inconnu.

Tableau 57 : Les quatre vagues de changement



Sur le plan stratégique, nous avons continué d'étudier les pratiques exemplaires des autres secteurs de l'ADRC liées à la gestion du risque et pouvant s'appliquer aux douanes; nous avons intégré le processus de planification du PAO à celui de l'Agence et nous avons élaboré des procédures temporaires pour rendre compte des résultats du PAO en attendant que des fonds soient affectés au développement de systèmes de rapports automatisés. Au cours de la prochaine année, la priorité du PAO sera de poursuivre l'élaboration d'un régime de mesure du rendement dans le contexte de la fiche d'évaluation équilibrée des douanes. Comme le PAO continue d'évoluer, les activités de chaque année donnent un nouvel aperçu du processus.

Afin que notre régime de gestion de l'observation soit efficace, nous devons entretenir des relations avec nos partenaires des autres ministères, afin d'acquérir une compréhension globale de leurs exigences et de leurs attentes en ce qui a trait au contrôle des importations. Nous avons travaillé avec les autres ministères à évaluer la viabilité de recourir à la vérification après la mainlevée pour compléter les examens à la frontière et assurer l'observation de leurs programmes.

Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 3

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à le sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.
2. Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.
3. **Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.**
4. Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.
5. Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme.

Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie atteint notre but qui consiste à offrir des services responsables aux voyageurs et aux négociants sans compromettre la sécurité.

Critères de succès

Respecter les normes de service.

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

Réaffecter rapidement et convenablement les ressources, du service à la clientèle aux mesures de protection, dans des circonstances exceptionnelles.

Faits saillants

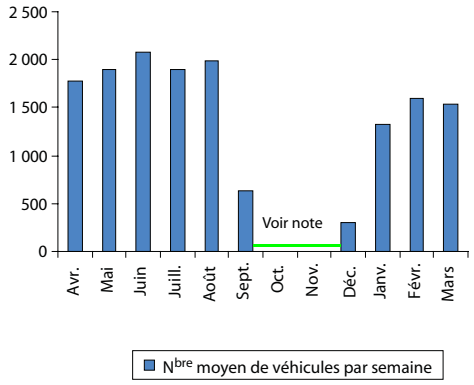
L'année dernière, nous avons parlé de « services améliorés », mais cette année nous avons tenu à préciser qu'il s'agit de services responsables visant à accroître l'observation et à faciliter la circulation des voyageurs et des marchandises admissibles. Au cours de la dernière décennie, l'accent a été mis sur la facilitation du mouvement transfrontalier des personnes et des marchandises pour favoriser le tourisme et la compétitivité des entreprises canadiennes. Nous n'avons pas compromis la protection de la frontière — nous avons toujours su qu'une frontière ouverte n'est pas une frontière privée de protection. Toutefois, l'année qui vient de s'écouler a donné une nouvelle dimension au défi que représente l'atteinte de notre résultat escompté. Depuis les événements du 11 septembre, beaucoup plus d'importance est accordée à la sécurité de notre frontière. Nous voulons créer une frontière sûre qui permet la circulation efficiente des expéditions et des voyageurs internationaux, ce qui est d'une importance capitale pour la croissance et la prospérité de notre économie et pour toutes nos activités.

Dans les jours qui ont suivi les attentats terroristes contre les États-Unis, nous avons suspendu un certain nombre de services, surtout dans le secteur aérien. Par exemple, les services des douanes offerts dans 201 aéroports du Canada ont été suspendus le 12 septembre 2001. Le 14 septembre 2001, nous avons rétabli le service des douanes pour les vols réguliers dans 13 aéroports internationaux et 27 aéroports de plus petite taille en respectant un niveau de sécurité accru.

Services des douanes

Afin d'assurer la sécurité de la population canadienne, nous avons entrepris un examen exhaustif de la prestation des services des douanes dans tout le Canada. Nous avons temporairement suspendu certains programmes de facilitation pour nous assurer qu'ils répondaient aux exigences rigoureuses du niveau de sécurité accru. Après avoir examiné certains facteurs tels que l'achalandage, l'emplacement géographique, la disponibilité des ressources et les répercussions sur les économies locales, nous avons rétabli le service des douanes dans 121 aéroports d'entrée et 53 sites CANPASS avant la fin de l'exercice. Depuis, le service a repris dans d'autres sites contre remboursement des frais. De plus, le rétablissement des programmes CANPASS pour les aéronefs privés et les aéronefs d'entreprise a été soigneusement étudié. Le programme NEXUS, un programme frontalier qui nécessite un permis et facilite le mouvement transfrontalier des grands voyageurs à faible risque, a été modifié afin d'inclure des mesures de sécurité accrues et a été rétabli avant la fin de l'exercice (tableau 58).

Tableau 58 : Utilisation de NEXUS entre avril 2001 et mars 2002



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

En règle générale, les délais d'attente aux postes frontaliers terrestres ont respecté les normes de service publiées de 10 minutes les jours de semaine et de 20 minutes les week-ends et les jours fériés, pendant les cinq premiers mois de l'exercice. En raison des vérifications de sécurité approfondies qui ont été effectuées dans les jours qui ont suivi les événements du 11 septembre, les délais d'attente aux postes d'entrée des États-Unis et du Canada ont considérablement augmenté, ce qui a provoqué de l'incertitude chez les négociants et les voyageurs qui avaient l'habitude de recevoir un service rapide. Tout au long de l'année, nous avons contrôlé les délais d'attente à la frontière et nous en avons rendu compte. Nous avons intensifié cette activité en produisant des rapports à toutes les heures au cours de la période qui a suivi le 11 septembre. Les retards à la frontière et l'incertitude nuisent au commerce et au tourisme. Peu après le 11 septembre, nous avons donc commencé à publier de l'information sur les délais d'attente dans notre site Internet à l'intention des voyageurs et des négociants. L'information fournie comprenait des rapports périodiques sur les délais d'attente moyens observés pour les marchandises commerciales et les voyageurs qui entraient au Canada et aux États-Unis. Cette information visait à faciliter la planification des déplacements et le choix des itinéraires. Cette page a été visitée plus de 8 000 fois par jour. Un message a aussi été enregistré sur la ligne téléphonique du Système d'information automatisé des douanes (SIAD) pour aviser les gens qu'ils devaient s'attendre à des retards à la frontière et avoir sur eux les pièces d'identité appropriées.

L'engagement à offrir de très bons services à nos clients demeure une priorité. Notre programme des services à la clientèle appuie cette priorité grâce à un certain nombre d'initiatives clés définies dans le plan annuel des services à la clientèle. Ce programme a pour but de fournir aux clients externes l'information et l'aide dont ils ont besoin de manière efficace, efficiente et équitable afin qu'ils comprennent leurs obligations et observent les exigences des douanes et d'autres programmes connexes. Un service plus accessible et plus pratique sera offert aux clients grâce à la prestation améliorée des services électroniques, ce qui réduira du même coup les exigences en matière de déclaration et les frais associés à l'observation. En outre, les clients reçoivent des renseignements utiles sur les secteurs de préoccupation au moyen du processus de vérification après la mainlevée.

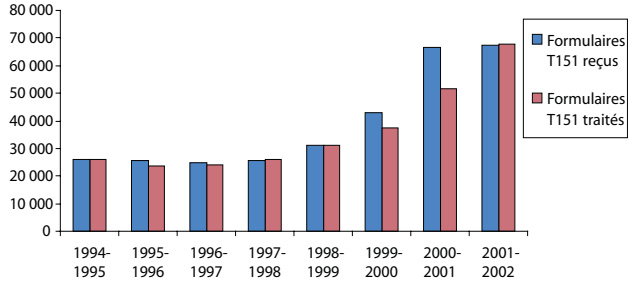
Services des douanes

L'année 2001-2002 a été une très bonne année pour le programme des services à la clientèle. Nous avons respecté nos engagements, dont les suivants :

- Nous avons donné 364 séances d'information auxquelles environ 15 000 clients ont assisté;
- Nous avons visité 265 clients pour leur fournir de l'information et de l'aide;
- Des employés des régions et des districts ont participé à 90 salons professionnels auxquels environ 263 000 personnes ont pris part.

La mesure de l'efficacité du service à la clientèle demeure un défi. Même si nous croyons que les Canadiens respectent les lois lorsqu'ils les connaissent et les comprennent, il est difficile de prouver qu'il existe un lien entre l'information et l'aide fournies et l'amélioration de l'observation. Cependant, nous avons constaté que le nombre de modifications volontaires apportées aux documents de déclaration en détail a presque triplé depuis le milieu des années 1990, époque à laquelle nous avons mis en place un régime de service à la clientèle mieux structuré visant à favoriser l'observation au moyen de l'information (tableau 59).

Tableau 59 : Modifications volontaires



Services des douanes

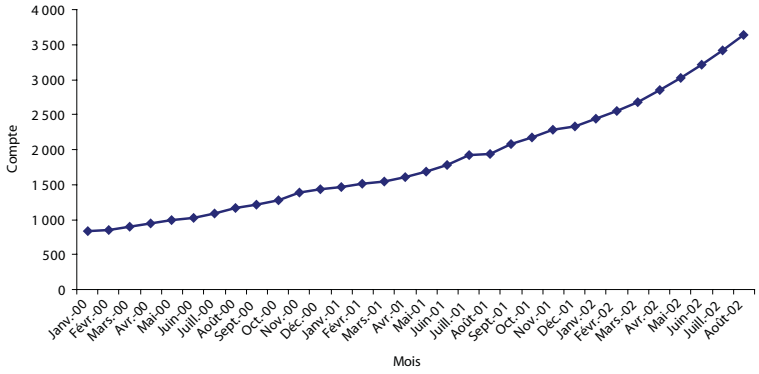
Nous avons perfectionné l'utilisation des services électroniques afin d'améliorer l'accessibilité, la fiabilité et la stabilité de nos services à l'aide d'un système électronique, du téléphone et d'autres moyens de communication, comme le montrent les trois initiatives suivantes :

Le **Système d'information automatisé des douanes (SIAD)** offre un service téléphonique automatisé qui fait appel à une technologie de pointe dans un réseau 1 800. À l'heure actuelle, le SIAD fonctionne à partir de deux centres d'appels situés à Saint John (Nouveau-Brunswick) et à Winnipeg (Manitoba). Les messages d'information sont maintenant mis à jour plus rapidement afin que les clients reçoivent des renseignements plus exacts. Le SIAD peut maintenant mesurer les taux d'accessibilité des appels et les rapports actuels indiquent un taux d'accessibilité élevé de 96 %.

En 2001-2002, 59 % des données sur les mainlevées des expéditions commerciales ont été transmises au moyen de l'**Échange de données informatisées (EDI)** pour être traitées dans le Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC). D'importantes améliorations apportées au SSMAEC ont réduit considérablement le nombre d'interruptions de service imprévues. En fait, la durée de ces interruptions a chuté à 51 heures en 2001-2002, une diminution de plus de 40 % par rapport à l'année précédente.

Afin d'inciter les clients à produire leurs documents d'exportation par voie électronique, nous avons lancé la **Déclaration d'exportation canadienne automatisée (DECA)**. La DECA permet à nos clients de remplir et de présenter des déclarations d'exportation par voie électronique, ce qui facilite l'observation des exigences en matière d'exportation et réduit la paperasse. La DECA permet aussi le triage des marchandises avant leur expédition, à l'appui de nos engagements internationaux et des objectifs de notre politique étrangère, dont l'application du *International Traffic In Arms Regulations*. Au 31 mars 2002, nous comptions 1 242 nouveaux participants à la DECA, soit 88 % de plus que l'exercice précédent. Le tableau 60 illustre l'augmentation de la participation à la DECA.

Tableau 60 : Participation à la DECA



Dans le cadre du sondage annuel de l'ADRC de 2001, 77 % des répondants ont évalué le travail de l'ADRC comme étant bon ou très bon en ce qui concerne les douanes. Ces résultats sont conformes au taux de 75 % enregistré l'année précédente. De plus, 32 % des répondants croient que l'ADRC fait du très bon travail dans le domaine des douanes, une augmentation considérable par rapport aux 25 % de l'année précédente. Enfin, 98 % des répondants ont dit être en mesure de se faire servir dans la langue officielle de leur choix, une amélioration marquée par rapport aux 91 % de 2000.

Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 4

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à le sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.
2. Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.
3. Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.
4. **Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.**
5. Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme.

Conclusion

À notre avis, nous nous sommes en grande partie acquittés de notre responsabilité qui consiste à favoriser la certitude et l'uniformité pour les exportateurs et les Canadiens qui voyagent à l'étranger. Nous y sommes parvenus grâce à nos efforts soutenus de promotion des pratiques exemplaires du Canada auprès d'organisations internationales telles que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), et à notre collaboration permanente avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Nous continuons de miser sur ces réussites, surtout dans le cadre des travaux concernant les pays d'Amérique et les négociations sur la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).

Critères de succès

Frontière sécuritaire avec les États-Unis qui facilite le mouvement des voyageurs et des marchandises à faible risque.

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

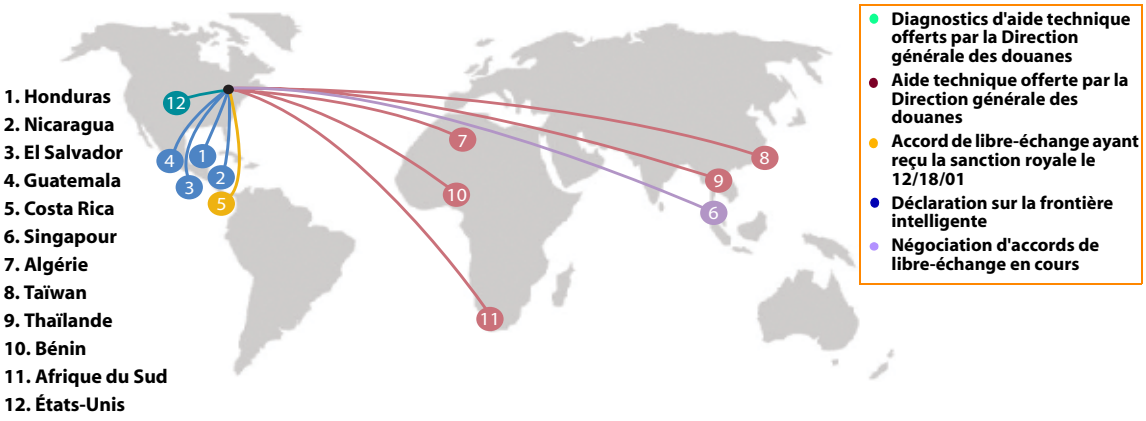
Adoption de recommandations canadiennes dans des forums internationaux.

Faits saillants

L'ADRC participe activement à la promotion des intérêts canadiens en vue d'accroître la compétitivité des entreprises canadiennes en négociant des règles et des exigences douanières internationales et en favorisant l'harmonisation et la simplification des normes douanières. Nous n'avons cessé de faire preuve de leadership dans les forums internationaux tels que l'Organisation mondiale des douanes (OMD), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC). Nous avons participé à l'élaboration d'accords internationaux comme l'Accord sur l'OMC et l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), ainsi qu'aux aspects douaniers de divers accords sur l'OMC et de nombreux autres accords de libre-échange avec le Chili, Israël, le Costa Rica et la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).

En 2001-2002, l'ADRC a mis en oeuvre un programme de recouvrement intégral des coûts pour l'assistance technique qu'elle offre aux autres pays. Nous avons fourni une assistance technique en Thaïlande à des pays membres de l'APEC et nous avons participé à des séminaires pour les membres de l'OMD et de l'OMC. En outre, des missions ont été entreprises à Taïwan et en Indonésie dans le cadre du plan d'action de l'APEC pour les douanes, surtout en ce qui a trait à l'initiative des services de messagerie qui a encadré les directives de l'OMD sur le dédouanement des envois express. Un programme d'assistance technique ambitieux a été élaboré pour les prochaines années. Nous avons établi des accords d'assistance technique fermes avec le Costa Rica, le Honduras, le Guatemala, le Salvador, le Nicaragua, Sainte-Lucie, la Lituanie et le Bénin. Nous organisons des visites de planification et de diagnostic dans un certain nombre de ces pays, incluant la Lettonie et les pays de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO). Il se pourrait aussi que nous visitions le Sénégal, le Lesotho, le Kenya et le Nigéria (tableau 61).

Tableau 61 : Rôle de l'ADRC pour ce qui est de favoriser la certitude et l'uniformité au niveau international



L'ADRC a appuyé activement les négociations du Canada concernant plusieurs accords de libre-échange, dont la ZLEA, l'accord entre le Canada et le Groupe des quatre de l'Amérique centrale (le Guatemala, le Salvador, le Nicaragua et le Honduras) et l'accord avec Singapour. Des travaux préliminaires ont été entrepris pour la négociation possible d'accords de libre-échange avec d'autres organisations telles que la Communauté des Caraïbes (CARICOM). Ces négociations ont atteint les buts fixés et l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica a été conclu.

Le Canada et les États-Unis ont pour priorité d'améliorer la circulation sécuritaire des marchandises et des personnes à la frontière, car ils ont tous deux des intérêts dans la sécurité économique de l'autre pays. Le 12 décembre 2001, M. John Manley, ministre des Affaires étrangères à l'époque, et M. Tom Ridge, directeur de la Homeland Security, ont signé la Déclaration sur la frontière intelligente Canada—États-Unis. La déclaration bilatérale expose notre volonté commune de créer une frontière qui facilite la libre circulation des marchandises commerciales en toute sécurité. Elle comprend un Plan d'action en 30 points pour la création d'une frontière sûre et intelligente. Les deux pays se sont entendus sur quatre priorités concernant la gestion des services frontaliers : la circulation sécuritaire des personnes; la circulation sécuritaire des marchandises; la sécurité des infrastructures; la coordination et la mise en commun de l'information en vue d'atteindre ces objectifs. Les 30 points sont négociés par différents ministères et organismes gouvernementaux du Canada et des États-Unis. Le Canada dirige huit de ces initiatives : le système d'inspection de rechange unique; l'information préalable sur les voyageurs et le dossier passager; les gares maritimes; l'harmonisation du traitement des expéditions commerciales; le dédouanement ailleurs qu'à la frontière; les installations communes; les données douanières; le ciblage des conteneurs en transit dans les ports de mer. Un rapport d'étape portant sur les 30 points a été présenté au premier ministre Chrétien et au président Bush avant leur rencontre en juin 2002.

Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 5

- Résultats attendus atteints
- Données fiables
- Résultats attendus en grande partie atteints
- Données assez fiables
- Résultats attendus non atteints
- Données peu fiables
- Observation – Le rendement a changé par rapport à l'année précédente.
- Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à le sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir.
2. Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue.
3. Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité.
4. Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux.
5. **Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme.**

Conclusion

Nous croyons avoir en grande partie atteint notre but qui consiste à avoir un personnel bien informé et qualifié. Même si la formation des inspecteurs des douanes a subi de légers contretemps, d'importantes améliorations ont été effectuées dans les secteurs tels que la formation des agents des services à la clientèle et de la vérification de l'observation et le Plan des ressources humaines des douanes. Le travail de formation et d'apprentissage doit se poursuivre pour que ces résultats soient améliorés.

Critères de succès

Atteindre les cibles en matière de recrutement et de formation.

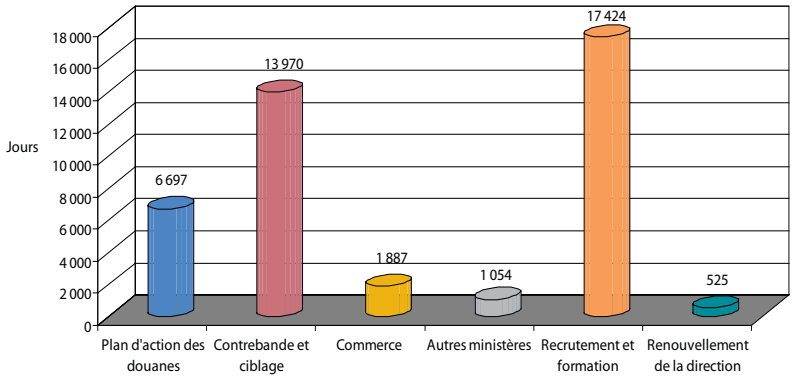
Capacité éprouvée de nos employés de relever les défis que présentent des événements extraordinaires.

Faits saillants

Un personnel bien informé et qualifié est la pierre angulaire d'un bon programme des douanes. Notre sondage annuel indique qu'environ 90 % des Canadiens croient que le personnel des douanes est bien informé et compétent. Afin que les programmes des douanes soient bien exécutés à l'avenir, nous avons élaboré le plan stratégique des ressources humaines des douanes, qui examine les solutions nous permettant de fournir à nos employés les outils, la technologie et l'information dont ils ont besoin. La première phase, le profil des ressources humaines des douanes de 2005, ainsi que les profils des emplois nationaux d'inspecteur des douanes, d'agent de la vérification de l'observation et d'agent des services à la clientèle correspondent à notre vision de l'organisation et de l'effectif des douanes en 2005. Ces profils d'emploi décrivent les compétences et les connaissances qui seront nécessaires en 2005 et jettent les bases des stratégies de formation et d'apprentissage qui seront élaborées pour répondre à ces besoins au cours des prochaines années.

Compte tenu du calendrier révisé des initiatives du Plan d'action des douanes, la capacité de donner la formation et de développer les compétences nécessaires représentera un défi pour nos opérations qui fonctionnent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ce défi est relevé à tous les niveaux de l'organisation au moyen de groupes de travail et de réseaux. Comme l'illustre le tableau 62, un total de 41 532 jours de formation a été donné en 2001-2002.

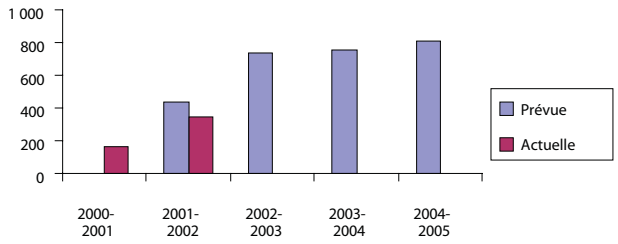
Tableau 62 : Journées de formation des douanes en 2001-2002



Le groupe de travail sur la formation et l'apprentissage des Services des politiques commerciales a terminé la création d'un nouveau cours national d'introduction. Le groupe de travail, qui se compose d'experts fonctionnels des régions et de l'Administration centrale, établit un programme national de formation et une stratégie d'apprentissage à long terme pour les agents de la vérification de l'observation débutants, intermédiaires et principaux au cours de l'exercice 2002-2003. Cette formation sera applicable aux agents des services à la clientèle et aux agents des appels.

Nous avons mis en oeuvre des programmes de formation pour que les employés du Programme des douanes développent et maintiennent des compétences. En 2001-2002, le nouveau Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes (PRFID) a été offert à 396 recrues. Nous avions prévu former 435 recrues en 2001-2002, mais en raison de problèmes de locaux, il nous a fallu revoir nos attentes. Nous sommes en train d'accroître rapidement le nombre de classes afin de recevoir 738 recrues en 2002-2003. La formation actuelle et prévue est expliquée au tableau 63.

Tableau 63 : Formation prévue et actuelle des recrues



L'augmentation du nombre d'étudiants accentue le besoin pressant d'améliorer les processus et les outils afin que les données soient recueillies et analysées de manière uniforme pour l'évaluation permanente des programmes et l'amélioration continue du PRFID. À cette fin, Price Waterhouse Coopers a procédé à l'évaluation du nouveau programme de formation pour le compte de la Direction générale des ressources humaines, Division de la formation et de l'apprentissage, et a confirmé qu'un grand nombre de participants inscrits au nouveau PRFID réussissaient le programme.

Services des douanes

La formation sur les pouvoirs conférés aux agents a été donnée dans six sites supplémentaires. Au départ, nous avions sélectionné 14 nouveaux sites, mais nous avons décidé de reporter la mise en oeuvre des pouvoirs conférés aux agents et la formation afférente dans le cas de huit sites, car les deux millions de dollars requis pour le réaménagement de chaque site seront assumés par les responsables des immeubles plutôt que par l'ADRC.

Des représentants du Programme national de renouveau de la gestion ont donné six ateliers sur le perfectionnement des compétences non techniques à 105 surintentdants, chefs et gestionnaires du Programme des douanes. Les ateliers de cinq jours étaient axés sur la simulation de gestion du Programme de leadership de l'ADRC, d'autres questions touchant le leadership et des séances d'information et de discussion sur le Programme des douanes.

Un plan de formation, qui dresse la liste des cours offerts aux régions, a été élaboré en 2001-2002. Afin de mieux cerner les besoins en formation des régions, trois séances de discussion ont été organisées à Calgary, Montréal et Toronto. Ces séances nous ont permis de recueillir de l'information sur les défis que présente le rendement au travail. L'information sera analysée et un rapport préliminaire sera distribué à l'automne 2002.

Services des douanes

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultat escompté : La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.

Résultat attendu 6

- Résultats attendus atteints
- Données fiables
- Résultats attendus en grande partie atteints
- Données assez fiables
- Résultats attendus non atteints
- Données peu fiables
- Innovation – Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années ou n'y répond pas.
- Innovation – Le rendement a répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années.

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

Conclusion

Nous avons respecté nos engagements clés à l'égard des programmes au chapitre de l'innovation en 2001-2002. Nous avons fait des améliorations et des révisions au besoin pour tenir compte de nouvelles circonstances.

Critères de succès

Les principaux engagements et jalons sont respectés.

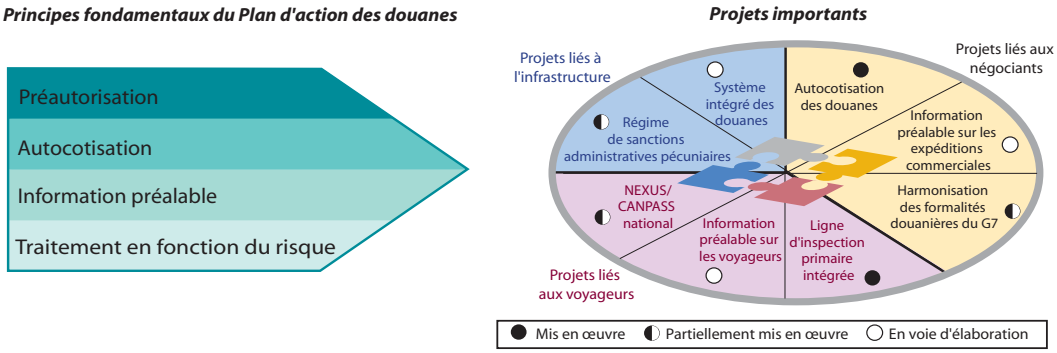
Les plans de transformation sont ajustés comme il se doit en fonction des circonstances changeantes.

Faits saillants

Plan d'action des douanes

Notre programme de changement, qui est exposé dans le Plan d'action des douanes, appuie notre résultat escompté ainsi que tous les résultats attendus précédents en offrant des solutions technologiques pour la gestion du continuum de l'observation. Le changement se fonde sur les principes du traitement axé sur le risque, de l'autocotisation, de l'information préalable et de la préautorisation. Comme nous l'avons expliqué dans le cadre du résultat attendu 2, les quatre vagues de changement, qui ont débuté avec le Schéma directeur des douanes, ont pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie et, bien que certains projets aient été ajustés en fonction des changements de priorités, l'orientation globale est demeurée claire. Le tableau 64 illustre les principes sous-jacents du Plan d'action des douanes et résume les progrès que nous avons réalisés en 2001-2002 concernant les initiatives clés.

Tableau 64 : Prendre appui sur le Plan d'action des douanes



En réponse aux événements du 11 septembre 2001, les douanes ont examiné en détail leurs priorités, y compris celles définies dans le Plan d'action des douanes, et ont conclu que l'orientation exposée dans ce dernier était toujours appropriée. En fait, dans le cadre des discussions avec les États-Unis sur la sécurité publique et l'antiterrorisme ainsi que la Déclaration sur la frontière intelligente Canada—États-Unis, il a été question de l'expansion des initiatives clés du Plan d'action des douanes et de l'accélération de leur mise en oeuvre : le programme NEXUS, l'information préalable sur les voyageurs et le dossier passager (IPV/DP), l'information préalable sur les expéditions commerciales (IPEC), le Programme d'autocotisation des douanes (PAD), le Système de traitement accéléré des passagers (STAP), le G7 et le Système intégré des douanes (SID).

Bien que la mise en oeuvre de certaines initiatives ait été retardée en raison de l'importance accordée aux questions de sécurité, l'ADRC poursuit la mise en oeuvre de presque toutes les initiatives du Plan d'action des douanes. Voici nos principales réussites à ce jour :

- la mise en oeuvre partielle du RSAP dans le secteur commercial le 3 décembre 2001, incluant des sanctions pour cinq infractions au PAD et des avertissements pour les autres infractions;
- la mise en oeuvre du PAD le 3 décembre 2001, incluant le Programme d'inscription des chauffeurs du secteur commercial (PICSC), la préautorisation des transporteurs et des importateurs et le traitement accéléré des expéditions à faible risque;
- la mise en oeuvre de la Ligne d'inspection primaire intégrée dans tous les grands aéroports et gares routières (261 voies dans 38 bureaux);
- les quatre organismes frontaliers ont terminé l'évaluation du programme NEXUS en janvier 2002;
- la mise en oeuvre de l'interface entre le SSMAEC et le Système de traitement des licences d'importation du MAECI en juin 2001;
- stabilité et disponibilité accrues du SSMAEC.

Travaux en cours

Les initiatives de changement suivantes ont bien progressé dans le cadre du Plan d'action des douanes au cours de l'exercice 2001-2002 :

Système de traitement accéléré des passagers (STAP) : Il est bien entamé et sera mis en oeuvre aux aéroports internationaux de Vancouver et Pearson au début de l'année 2003. NEXUS – AIR un programme pilote conjoint avec les États-Unis sera mis en oeuvre aux aéroports internationaux d'Ottawa et de Dorval plus tard durant cette année fiscale.

Information préalable sur les voyageurs (IPV) : Cette initiative est un exemple de l'adhésion de l'ADRC au principe du traitement axé sur le risque, qui repose sur l'information fournie à l'avance. Grâce à l'utilisation de la technologie, les agents des douanes auront accès à des renseignements sur les personnes qui se trouvent à bord des aéronefs à destination du Canada. Les renseignements obtenus avant l'arrivée des voyageurs leur permettront de mieux détecter les voyageurs qui présentent un risque élevé. Cette initiative appuie notre volonté d'intensifier les efforts déployés pour mettre fin aux activités illégales et protéger la santé et la sécurité des Canadiens. En réponse aux événements du 11 septembre 2001, la

mise en oeuvre du projet pilote sur l'IPV a été accélérée en priorité. La mise en oeuvre de l'IPV dans les grands aéroports est prévue pour l'automne 2002.

NEXUS (Autoroutes) : Les représentants du Canada et des États-Unis ont examiné le programme NEXUS après les événements du 11 septembre. Ils ont confirmé que la sélection et l'inscription au préalable des voyageurs à faible risque, combinées à une technologie de pointe à la frontière, est une excellente façon d'accélérer les formalités douanières des voyageurs à faible risque sans compromettre la sécurité. Par conséquent, il était prévu d'étendre le programme NEXUS à trois sites situés le long de la frontière entre la Colombie-Britannique et l'État de Washington en juin 2002, puis aux bureaux du Sud de l'Ontario à l'automne 2002.

Système intégré des douanes (SID) : Le SID est un cadre d'applications qui permettra, au début, de réunir les systèmes automatisés, bases de données et technologies des douanes, puis de les remplacer par des éléments communs pour offrir à l'utilisateur une présentation uniforme, améliorer l'accès à l'information et faciliter l'échange de renseignements. Les travaux de conception et de développement des systèmes se poursuivent pour le SID, surtout pour l'élément « Recherche des douanes », qui servira à appuyer l'IPV/DP et le STAP.

G7 : Ce projet favorisera la certitude et l'uniformité pour les importateurs et les exportateurs canadiens en harmonisant les données requises pour l'importation et l'exportation des marchandises et en établissant un format électronique normalisé pour la présentation de l'information. La conception et le développement des processus d'importation et d'exportation électroniques en une étape du G7 se poursuivent. La mise en oeuvre des deux processus est prévue pour le printemps 2003.

Information préalable sur les expéditions commerciales (IPEC) (anciennement la Restructuration de la filière des transporteurs) : L'IPEC vise à obtenir les bons renseignements au bon moment pour décider de manière éclairée si les expéditions doivent être examinées au premier point d'arrivée. Des pourparlers sont en cours avec les États-Unis au sujet de l'harmonisation des procédures douanières pour toutes les expéditions commerciales.

Projets reportés

La modification de l'EDI vise à permettre aux clients de corriger les déclarations des importations commerciales au moyen du Système automatisé d'échange de données des douanes (SAED). Cette initiative devait passer à l'étape de la planification en septembre 2001, mais comme la priorité a été accordée aux initiatives touchant la sécurité, la modification de l'EDI a été reportée.

Tableau 65 : Initiatives du Plan d'action des douanes et résultats attendus afférents

Exécution améliorée	Gestion efficace de lòbservation	Services responsables	Exportation des pratiques exemplaires canadiennes	Effectif bien informé et qualifié	Transformation de nos activités
• Ligne dinspection primaire intégrée (mise en oeuvre partielle — sept. 2001) • Information préalable sur les voyageurs (mise en oeuvre graduelle — oct. 2002)	• NEXUS (évaluation — janv. 2002) • Système de traitement accéléré des passagers (législation reçue — oct. 2001) • CANPASS — Autoroutes (voir NEXUS) • Interface SSMAEC – Autres ministères (mise en oeuvre — juin 2001) • Programme d'autocotisation des douanes (mise en oeuvre déc. 2001) • Régime de sanctions administratives pécuniaires (législation reçue — oct. 2001) • Ajustement de l'Échange de données informatisées (reporté)	• NEXUS (expansion — 2002-2004) • Système de traitement accéléré des passagers (mise en oeuvre — déc. 2002) • CANPASS — Autoroutes (voir NEXUS) • Programme d'autocotisation des douanes (évaluation — 2003-2004) • Système global d'inscription (voir STAP) • Régime de sanctions administratives pécuniaires (mise en oeuvre partielle — déc. 2001)	• Harmonisation des procédures douanières du G7 (consultation des clients en cours; mise en oeuvre — 2003)	• Ligne d'inspection primaire intégrée (mise en oeuvre — févr. 2002) • Régime de sanctions administratives pécuniaires (mise en oeuvre dans le secteur comemrcial — oct. 2002) • Système intégré des douanes (mise en oeuvre de l'elaboration du cadre)	• Ajustement de l'Échange de données informatisées (reporté) • Processus électronique en une étape (mise en oeuvre après le projet du G7) • Système intégré des douanes (échéance visée 2003-2004) • Information préalable sur les expéditions commerciales (mise en oeuvre partielle — mai 2002)

Le chemin *à prendre*

Progrès par rapport au chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes?
Mise en oeuvre des initiatives du Plan d'action des douanes	2001-2005	Mise en oeuvre partielle du RSAP du secteur commercial.	✓	Oui Voir point 1 ci-après
		Mise en oeuvre du PAD, y compris l'inscription des chauffeurs, la préautorisation des transporteurs et des importateurs et le traitement du passage des expéditions à faible risque.	✓	Oui Voir point 1 ci-après
		Nous avons terminé d'évaluer le projet pilote NEXUS – Autoroutes. Nous prévoyons mettre en oeuvre le programme dans les bureaux de la C.-B. et du Sud de l'Ontario d'ici l'été 2002.	✓	Oui Voir point 1 ci-après
		Nous avons mis au point les exigences détaillées du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), maintenant connu sous le nom de NEXUS – Air. Il y a eu un retard en ce qui a trait au lancement du système par rapport à l'engagement pris dans le Plan d'entreprise.	✗	Oui Voir point 1 ci-après
		Nous avons continué de mettre en oeuvre la Ligne d'inspection primaire intégrée dans tous les grands aéroports et gares routières.	✓	Non
		Stabilité et disponibilité accrues du Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC).	✓	Non
		L'interface du SSMAEC avec le système de traitement des importations du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a été mise en oeuvre en juin 2001.	✓	Non
		Les travaux de conception et de développement se sont poursuivis pour le Système intégré des douanes à l'appui de l'Information préalable sur les voyageurs et du Dossiers passager.	✓	Oui Voir point 1 ci-après
Mise en oeuvre du Plan d'amélioration de l'observation	2001-2005	Certains progrès ont été réalisés en ce qui a trait au processus et aux plans de formation; cependant, dans l'ensemble, les progrès réalisés n'ont pas répondu aux attentes.	✗	Oui Voir point 2 ci-après
Mise en oeuvre du cadre de mesure du rendement de l'ADRC	2001-2004	Dans le cadre de la mise en oeuvre globale de la fiche d'évaluation équilibrée, nous avons réalisé des progrès au chapitre de l'élaboration d'indicateurs et de mesures du rendement. Cependant, au niveau de l'Agence, nous n'avons pas réalisé tous les progrès escomptés, en particulier en ce qui a trait à la mise en oeuvre graduelle de la fiche d'évaluation équilibrée. Nous respectons de nouveau le calendrier en 2002-2003.	✗	Oui Voir point 4 ci-après

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

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

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

1. Donner suite aux initiatives du Plan d'action des douanes conformément à la loi d'autorisation adoptée à l'automne 2001. En voici des exemples détaillés (Résultat attendu 6) :

- Participation élargie au Programme d'autocotisation des douanes (PAD).
- Mise en oeuvre du Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) du secteur commercial avant la fin de 2002.
- Mise en oeuvre du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), maintenant connu sous le nom de NEXUS – Air et de CANPASS – Air, à l'aéroport international Pearson et à l'aéroport international de Vancouver au début de 2003.
- Mise en oeuvre des Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) dans six grands postes frontaliers Canada—États-Unis en décembre 2002.
- Mise en oeuvre continue de NEXUS dans les bureaux principaux du Sud de l'Ontario à l'automne 2002.
- Mise en oeuvre de NEXUS – Air à Dorval et à Ottawa au début de 2003.
- Début de la mise en oeuvre de l'information préalable sur les voyageurs (IPV) à l'automne 2002.

2. S'attaquer aux faiblesses pour ce qui est des mesures de l'observation et faire valoir le Plan d'amélioration de l'observation, c'est-à-dire (Résultat attendu 2) :

- Créer des mesures fiables sur le plan statistique afin de surveiller l'observation des règles douanières et commerciales, et établir des rapports à ce sujet.
- Analyser l'incidence du 11 septembre sur les questions d'observation et la gestion des services frontaliers.
- Mettre en oeuvre les changements recommandés par le Bureau du vérificateur général (BVG), y compris la formation, les outils et les procédures nécessaires pour évaluer l'efficacité de nos processus de gestion du risque, de ciblage et de vérification de l'observation.

3. Élaborer un curriculum de base national et un plan d'apprentissage à long terme à l'intention des agents de la vérification de l'observation débutants, intermédiaires et principaux, qui pourra être adapté aux agents des services à la clientèle et aux agents des appels des douanes (Résultat attendu 5).

4. Continuer de mettre en oeuvre la fiche d'évaluation équilibrée afin d'établir des rapports plus efficaces et impartiaux sur nos réussites et nos écarts de rendement en vue de la prise de décisions (ensemble du secteur d'activité).

5. Continuer de siéger à titre de membre à la Commission de politique générale de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) pendant les deux prochaines années, ce qui permettra à l'ADRC de gérer efficacement les questions touchant l'OMD. L'ADRC, qui siège aussi à titre de membre au Comité financier de l'OMD, participera à d'autres comités clés de l'OMD (Résultat attendu 4).

6. Continuer de présider le groupe de travail du Comité technique permanent de l'OMD. L'ADRC jouera un rôle primordial au sein du groupe d'étude qui a été établi pour élaborer et mettre en oeuvre les mesures envisagées dans la résolution relative à la sécurité et à la facilitation de la chaîne d'approvisionnement commercial international, qui a été adoptée par l'OMD en juin 2002 (Résultat attendu 4).

Pièce jointe 1 : Modèle logique

Le modèle logique qui suit fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Modèle logique des douanes

Mission : Promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens

Intrants	Principales activités	Extrants	Résultats attendus	Critères de réussite	Résultat escompté	Résultat stratégique
Effectif bien informé et qualifié Politique publique Cadre législatif (fédéral, provincial et territorial)	Exécution	Saisies Détentions Arrestations Poursuites Enquêtes	Exécution améliorée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement	Atteindre et dépasser les cibles pour ce qui est des examens Continuer d'intercepter une partie considérable des marchandises de contrebande saisies par les organismes d'exécution de la loi	La santé et la sécurité des Canadiens ainsi que les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue grâce à une gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux.	Les Canadiens observent la législation fiscale et douanière.
	Gestion de l'observation	Évaluation du risque Traitement accéléré des voyageurs et des négociants à faible risque Mesures correctives Examen approfondi des voyageurs et des négociants à risque élevé ou inconnu	Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et encourage les partenariats et l'observation soutenue	Continuer d'atteindre ou de dépasser le niveau d'observation minimum pour les formalités douanières de routine Établir des mesures quantitatives de l'observation dans d'autres secteurs de programme		
	Services adaptés	Recouvrement des recettes Matériel pédagogique et services à la clientèle Programmes d'extension des services Réponse aux besoins des clients	Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	La satisfaction de la clientèle continue de dépasser les résultats décrits dans notre étude de référence de 2000		
	Exportation des pratiques exemplaires canadiennes	Assistance technique internationale Accords internationaux Participation à des forums internationaux	Certitude et uniformité pour le commerce et les déplacements internationaux	Adoption de recommandations canadiennes dans des forums internationaux		
	Gestion des personnes	Plans d'apprentissage Personnel formé Fourniture aux employés de l'équipement précis demandé	Effectif bien informé et qualifié au bon endroit et au bon moment	Recrutement, formation et conservation d'un effectif bien informé et qualifié		
	Transformation de nos activités	Processus de mainlevée améliorés Sanctions pécuniaires Information et renseignement Nouveaux programmes appuyant la gestion du risque, l'innovation et la sécurité à la frontière canadienne	Transformation des activités de base afin de mieux réaliser notre mission	Les projets sont planifiés et les taux de participation prévus sont atteints		

Pièce jointe 2 : Normes de service des douanes

Douanes

Service	Norme de service	Objectif	Résultat pour 1999-2000	Résultat pour 2000-2001	2000-2001 par rapport à l'objectif	Résultat pour 2001-2002	2001-2002 par rapport à l'objectif
1. Mainlevée contre documentation minimale (MDM) – EDI	45 minutes	100 %	86 %	84 %	✗	79 % (voir note)	✗
2. MDM automatisée – EDI	5 minutes				Non disponible	Voir note	Non disponible
3. MDM – sur papier	2 heures			95 %	Non disponible	100 % (voir note)	✓
4. Système d'examen avant l'arrivée (SEA) – EDI	1 heure				Non disponible	85 % (voir note)	✗
5. SEA – sur papier	2 heures			100 %	Non disponible	93 % (voir note)	✗
6. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (formalités douanières à la guérite)	10 minutes du lun. au jeu. 20 minutes du ven. au dim. et jours fériés	100 % 100 %		97 % 97 %	☑ ☑	98 % 98 % (voir note)	☑ ☑
7. Période d'attente pour les voyageurs aux postes frontaliers terrestres (paiement des droits)	5 minutes du lun. au jeu. 10 minutes du ven. au dim. et jours fériés				Non disponible	Voir note	Non disponible

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

Notes explicatives :

Norme 1 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC.

Norme 2 : Le contrôle de la norme de traitement en cinq minutes des mainlevées automatisées est en cours d'élaboration.

Norme 3 : L'échantillon de la MDM comptait 6 419 mainlevées sur papier sur un total de 1 974 058. L'échantillonnage s'est étalé sur quatre jours en juin et en novembre 2001.

Norme 4 : Le pourcentage indiqué concerne les mainlevées traitées en 45 minutes au moyen de la plate-forme de la liste des travaux du SSMAEC. Les rapports sur les délais de traitement actuellement générés à partir du SSMAEC ne tiennent compte que du délai de traitement de la liste des travaux du SSMAEC. Comme la norme de service pour le SEA-EDI comprend le délai de transmission du client, les données correspondant à cette norme sont incomplètes pour l'instant.

Norme 5 : L'échantillon du SEA comptait 2 176 mainlevées sur papier sur un total de 1 231 403. L'échantillonnage s'est étalé sur quatre jours en juin et en novembre 2001.

Norme 6 : L'information est une estimation qui s'appuie sur des échantillons pris entre le 1er avril et le 1er septembre 2001. La collecte des données a été suspendue en raison des événements du 11 septembre 2001.

Norme 7 : L'étude des périodes d'attente pour le paiement des droits et des taxes n'a pas été jugée nécessaire en raison de l'importante diminution des menues perceptions au cours des dernières années.

Nouvelles normes de service en 2002-2003

Nouvelles normes et objectifs connexes		
Services des douanes	Premier volet du Système d'information automatisé des douanes (SIAD)	en cours d'élaboration

Amélioration des normes de service actuelles en 2002-2003

Amélioration des normes actuelles en 2002-2003	
Services des douanes	Contrôle accru pour faciliter les rapports sur les normes de service existantes

Appels

Appels

Système d'évaluation

Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Changements intervenus

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente

Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Au sujet des *Appels*

À l'ADRC, nous avons la responsabilité de gérer l'un des plus importants services de règlement des différends au gouvernement fédéral. Par le biais du secteur d'activité des Appels, nous examinons les décisions contestées dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la taxe sur les produits et services (TPS), de la taxe de vente harmonisée (TVH), de la taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi (AE). Les clients non satisfaits des résultats de notre examen peuvent en appeler devant les tribunaux ou, dans le cas des questions d'administration des politiques commerciales, devant le Tribunal canadien du commerce extérieur.

Nous visons à fournir à nos clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Afin de gagner et de conserver la confiance de nos clients, il est essentiel que nous ayions un processus d'appel qui *est* équitable et qui est également *perçu* comme étant équitable. Les Canadiens devraient être confiants que, lorsqu'ils font état d'un problème concernant une décision que nous avons prise, ils peuvent être et seront entendus. En plus, ils doivent être confiants que leurs préoccupations seront examinées de façon rigoureuse et promptement, et qu'ils seront traités en tout temps avec respect. Un processus équitable favorise la confiance à l'égard du système dans son ensemble, ce qui aide à promouvoir l'observation volontaire.

Au 31 mars 2002, plus de 8 milliards de dollars en impôt sur le revenu, en TPS/TVH/taxe d'accise et en droits de douane faisaient l'objet de différends. Ces secteurs sont les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 78 000 particuliers et entreprises exerçant leur droit fondamental de recours, soit une augmentation considérable par rapport aux quelque 57 000 différends l'année précédente. Cette augmentation découle en grande partie du nombre considérable d'oppositions en matière d'impôt sur le revenu produites par d'anciens fonctionnaires et des fonctionnaires actuels et concernant l'assujettissement à l'impôt des intérêts reçus sur les règlements rétroactifs d'équité salariale du gouvernement fédéral.

Pour appuyer et renforcer l'application des principes d'équité dans l'ensemble des programmes de l'ADRC, le secteur d'activité des Appels coordonne également l'Initiative en matière d'équité de l'ADRC. Ceci comprend la surveillance de l'application des dispositions législatives permettant de renoncer à des intérêts et à des pénalités dus par des clients dans certaines circonstances, telles des difficultés indues. Les Appels ont en outre la responsabilité d'administrer le Programme des divulgations volontaires, dans le cadre duquel les clients peuvent corriger des erreurs ou des omissions passées et rendre compte, sans pénalité, de leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Certaines de nos principales activités et des caractéristiques de notre secteur d'activité sont énoncées ci-après :

Données chiffrées

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

Appels

Profil des dépenses

La fonction des Appels est distincte des autres secteurs d'activité afin de renforcer son impartialité. Il s'agit également du plus petit secteur d'activité de l'ADRC, comptant pour 2,2 % du budget total de l'ADRC, soit une baisse par rapport à 2,3 % l'an dernier. En 2001-2002, ses dépenses réelles se chiffraient à environ 75 millions de dollars, soit quelque 7 millions de dollars de moins que le montant autorisé et environ 4 millions de dollars de plus que l'an dernier (voir le tableau 66). Cette sous-utilisation des fonds est principalement attribuable à des difficultés pour ce qui est d'atteindre des niveaux de dotation optimums tout au long de l'année — nous avons fonctionné avec 7 % d'employés de moins que prévu.

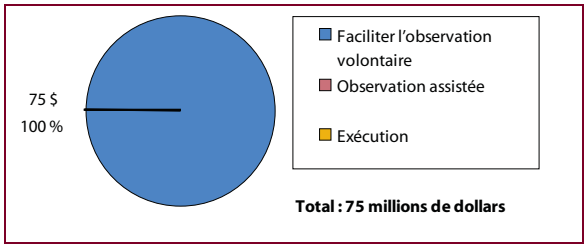
Tableau 66 : Dépenses du secteur d'activité

Appels	1999-2000	2000-2001	Pourcentage d'augmentation	2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues[a] (000 $)	67 020	68 332	2,0 %	67 479	-1,2 %
Autorisations allouées[b] (000 $)	73 848	78 388	6,1 %	82 154	4,8 %
Dépenses réelles[c] (000 $)	69 008	70 989	2,9 %	**75 052**	5,7 %
ETP prévus[d]	1 280	1 272	-0,6 %	1 212	-4,7 %
Autorisations totales – ETP[d]	1 310	1 217	-7,1 %	1 227	0,8 %
Nombre réel d'ETP[e]	1 123	1 098	-2,2 %	**1 141**	3,9 %

a. Dépenses prévues dans le budget principal des dépenses de l'Agence (dépenses approuvées par le Parlement au début de l'exercice). Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses prévues (recettes à valoir sur le crédit).
b. Total des autorisations allouées par le Parlement pour l'exercice. Les autorisations allouées englobent les sommes prévues dans le budget principal des dépenses et dans les budgets supplémentaires des dépenses, ainsi que les redressements de fin d'année. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des autorisations allouées.
c. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses réelles.
d. Estimation du nombre d'ETP fondée sur les dépenses prévues et les autorisations approuvées par le Parlement.
e. Pour 2001-2001, les ressources de la Direction générale de l'informatique n'ont pas été affectées au secteur d'activité de la même manière que les autorisations ni de la même façon que l'année précédente, ce qui rend difficile l'établissement de comparaisons. L'ADRC prend des mesures pour mieux consigner les autorisations et les données réelles par secteur d'activité.

Comme le montre le tableau 67, toutes les activités et ressources du secteur d'activité des Appels appuient la facilitation de l'observation volontaire par des moyens comme les publications, les services de renseignements sur les cas et la prestation de services rapides et équitables en matière de règlement des différends. Une description générale du continuum de l'observation est donnée à partir de la page 147.

Tableau 67 : Ressources totales des Appels affectées au continuum de l'observation en 2001-2002 (en millions de dollars)



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

Évaluation de notre *rendement général*

Nous avons un résultat escompté

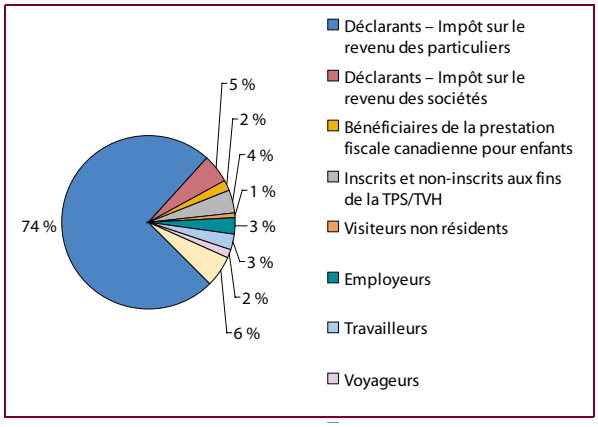
Les Appels appuient la réalisation des deux résultats stratégiques de l'ADRC — l'observation et l'innovation — par le biais des résultats obtenus par rapport au résultat escompté suivant : ***les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.*** Notre but est de fournir aux clients un processus équitable de règlement des différends. Un processus impartial et rapide augmente la confiance à l'égard de l'intégrité de nos régimes fiscal et douanier, ce qui aide à favoriser l'observation volontaire à l'égard de ces régimes.

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

Contexte

Notre objectif aux Appels consiste à nous assurer que tous les clients de l'ADRC ont accès à des recours impartiaux qui répondent à leurs besoins. Comme l'illustre le tableau 68, bien que la plupart de nos clients soient des déclarants de l'impôt sur le revenu des particuliers (74 %), nous traitons aussi, entre autres, les différends de visiteurs non résidents (1 %) et d'importateurs commerciaux (6 %).

Tableau 68 : Clients actuels du système de recours



Critères de réussite de haut niveau

Nous évaluons ci-après notre rendement par rapport à notre résultat escompté, en utilisant les critères de réussite de haut niveau suivants :

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

Conclusions par rapport au résultat escompté

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

Dans l'ensemble, nous sommes d'avis que nous avons en grande partie atteint notre résultat escompté par notre rendement par rapport aux critères de réussite susmentionnés.

Pour rehausser notre capacité de tenir les clients informés de leurs différends, nous avons instauré une nouvelle norme de service en 2001-2002 pour donner aux clients une mise à jour significative sur leurs différends dans les 30 jours suivant le dépôt de l'opposition. Nous avons dépassé cette norme dans tous nos secteurs de programme. Nous disposons également d'outils et de lignes directrices pour favoriser le traitement uniforme et approprié des différends et des demandes d'équité. Toutefois, nous n'avons pas fait suffisamment de progrès pour ce qui est d'instaurer des programmes de surveillance à l'échelle de l'Agence afin d'offrir une plus grande assurance quant à l'uniformité et à l'équité dans nos décisions. En fin de compte, la majorité de nos clients (environ 60 %) ont accepté nos règlements de leurs différends, y compris un pourcentage assez élevé de ceux dont nous avons rejeté les prétentions, en totalité ou en partie; nous avons donc répondu aux attentes dans ce domaine. Seulement environ 7 % de tous les différends ont été réglés par les tribunaux.

Appels

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

Le tableau 69, la fiche de rendement des Appels, donne un résumé d'une page de notre rendement par rapport à chacun de nos six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. À partir de la page 147, nous décrivons en détail nos constatations et nos conclusions, au moyen de critères de réussite détaillés qui sont fondés sur des critères de haut niveau.

Tableau 69 : Fiche de rendement des Appels

Fiche de rendement – Appels

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

	Résultats attendus	Évaluation de cette année	Évaluation de l'année dernière	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	**1.** Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.	■ ●	■ ●	↑	↑ Nous avons dépassé notre nouvelle norme de service pour ce qui est d'informer les clients de l'état de leurs contestations dans les 30 jours suivant la présentation de leur demande.	147
					▬ Les clients connaissent leur droit de se prévaloir d'un recours sans frais et reçoivent suffisamment d'information à ce sujet.	147
					▬ Les résultats des différends d'une année à l'autre sont constants.	147
	2. Notre service de règlement des différends est fourni rapidement.	■ ●	■ ●	↑	↑ De légers progrès ont été réalisés quant aux délais d'exécution pour les programmes plus importants, mais le règlement des différends prend encore trop de temps.	153
					↑ Pour réaliser d'autres progrès en matière de rapidité, des améliorations concernant les processus et des objectifs sont mis en oeuvre.	153
	3. L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.	□ ●	□ ●	▬	▬ La Direction générale des appels est le chef de file en matière d'équité pour toute l'Agence.	158
					▬ Des lignes directrices et des outils pour l'application uniforme des dispositions d'équité sont en place dans tous les secteurs d'activité.	158
					▬ Mis à part l'examen de notre registre d'équité que nous avons entrepris pour repérer les demandes et les décisions concernant les annulations d'intérêts et de pénalités, nous avons peu progressé dans la mise en place d'un mécanisme de contrôle systématique de l'équité qui nous permettra de garantir un plus haut niveau d'uniformité.	158
	4. On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.	□ ●	□ ●	▬	↑ Un nouveau cadre de gestion du risque a été mis en oeuvre pour offrir une approche plus globale de l'évaluation et de la gestion du risque.	161
					▬ Conformément à nos attentes, la grande majorité des différends continuent d'être réglés sans recours aux tribunaux, et la décision de l'ADRC est maintenue dans la plupart des cas qui se rendent devant les tribunaux.	161
					▬ Bien que nous n'ayons pas encore de programmes d'assurance de la qualité et de surveillance, nous en avons mis certains à l'essai et nous prévoyons les mettre en oeuvre en 2002-2003.	161
					▬ Des propositions de modifications législatives ou autres sont présentées lorsque des questions nécessitent d'être clarifiées.	161
	5. Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit au bon moment.	□ ●	□ ○	↑	↑ Il manque moins de personnel que l'année dernière.	164
					↑ Les charges de travail ont été réattribuées afin que les ressources disponibles soient mieux utilisées, ce qui a contribué à améliorer les délais de traitement des dossiers de l'impôt.	164
Innover pour l'avenir (2e année de 5)	**6.** Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.	■ ●	□ ○	↑	Grâce à la mise en oeuvre de la Stratégie en sept points pour l'équité, les Appels ont achevé avec succès leur programme d'innovation et ont dépassé les attentes en ce qui a trait aux divulgations volontaires. Notre prochaine étape sera de surveiller nos progrès dans l'application des principes d'équité.	166
					↑ Les divulgations volontaires continuent d'augmenter et les cotisations connexes ont augmenté de 61 % par rapport à l'année dernière.	166
					▬ La Stratégie en sept points pour l'équité a été mise en oeuvre et ne fait donc plus partie de notre programme d'innovation. Les principes d'équité énoncés dans la Stratégie sont maintenant appliqués dans nos activités principales.	166
					▬ Les inventaires du Programme des divulgations volontaires augmentent; pour faire face à cette augmentation, une base de financement stable garantie est actuellement allouée au programme.	166

Contribution des autres

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

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

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

Modèle logique

Nous avons élaboré un modèle logique des Appels (voir la page 171) qui constitue un carnet de route montrant les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels pour réaliser nos six résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Il indique également comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'ADRC. Ce modèle logique est la base de notre fiche de rendement, qui met en lumière notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Détail de notre *rendement* par résultat attendu

Nous évaluons le rendement pour le secteur d'activité des Appels par rapport à six résultats attendus se rapportant à notre résultat escompté : ***Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours***.

Les évaluations fournies pour chaque résultat attendu indiquent si notre rendement atteint (vert), atteint en grande partie (jaune) ou n'atteint pas (rouge) l'objectif. Nous fournissons une note distincte pour la qualité des données sur lesquelles nous avons fondé l'évaluation. Comme pour les autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir.

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 1

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation - Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. **Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial*.**
2. Notre service de règlement des différends est fourni rapidement.
3. L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.
4. On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.
5. Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit au bon moment.

Conclusion

Le processus de règlement des différends est en grande partie transparent, accessible et uniforme, ce qui donne lieu à un processus qui est équitable et impartial.

Critères de réussite

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

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

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

Faits saillants

Nous nous efforçons de fournir un processus de règlement des différends qui est transparent, accessible et uniforme. Ces attributs aident à promouvoir le traitement équitable et impartial de nos clients; ils sont évalués au moyen des indicateurs suivants :

- l'inclusion, dans nos publications et formulaires, de renseignements au sujet des options de recours des clients;
- notre confirmation auprès des clients de la réception de leurs différends;
- des discussions avec les clients au sujet des décisions finales concernant leurs dossiers;
- les résultats des sondages périodiques sur la satisfaction de la clientèle à l'égard du processus de recours dans son ensemble;
- l'uniformité des résultats des cas avec le temps, y compris le pourcentage de cas réglés en faveur des clients.

La Direction générale est d'avis que la **transparence** a été réalisée, tant pour les clients avec qui nous avons un différend que pour le grand public. Cette conclusion est appuyée par les efforts considérables que nous faisons dans ce domaine (tableau 70).

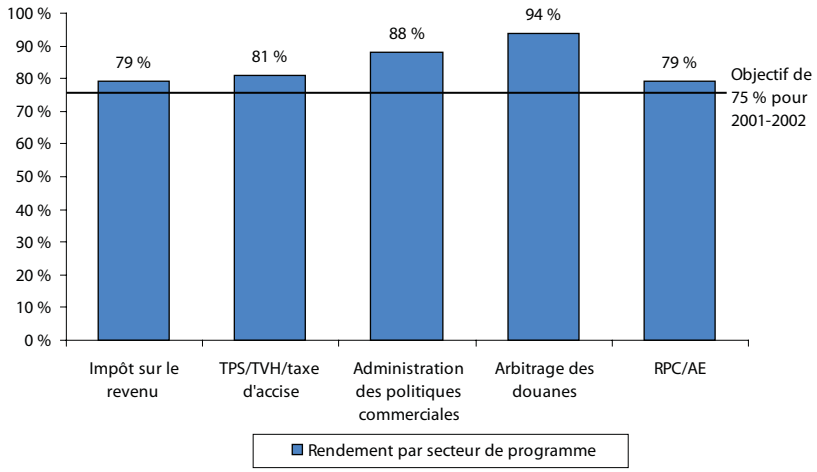
Tableau 70 : Comment la transparence est réalisée

Pour le public	*Pour les clients*
Formulaires de l'ADRC	Contact en 30 jours
Brochures	Information sur les cas
Site Web	Appels personnels
Rapport annuel	
Plan d'entreprise	

Le public est informé du processus de règlement des différends par le site Web de l'ADRC, qui comporte un lien avec les Appels, par une brochure d'information et par des publications comme celle-ci. En outre, les particuliers qui présentent des différends ont accès à la plupart des renseignements dans leur dossier qui se rapportent aux questions contestées (les renseignements tels les rapports de tiers et les renseignements personnels concernant une autre personne peuvent être protégés et ne pas être accessibles). De plus, l'agent des Appels téléphonera aux clients avant de prendre une décision finale, ce qui permet à ces derniers d'ajouter des éléments au processus de décision. Les clients sont officiellement informés des décisions finales lorsqu'elles sont prises.

Pour accroître davantage la transparence, une nouvelle norme de service a été instaurée pour communiquer avec 75 % de tous les clients qui ont déposé un différend et leur donner une mise à jour significative dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons considérablement dépassé cette norme dans tous les secteurs de programme (voir le tableau 71). Dans l'ensemble, nous avons informé 82 % des clients dans ce délai. Par conséquent, nous avons haussé notre norme de 75 % pour *tous* les secteurs de programme à 85 % pour *chaque* secteur de programme pour 2002-2003.

Tableau 71 : Résultats par rapport à la norme de service – Pourcentage de clients rejoints dans les 30 jours



Des sondages périodiques sur la satisfaction de la clientèle à l'égard des services des Appels nous indiquent si les renseignements que nous fournissons rendent le processus suffisamment transparent et s'ils permettent aux clients d'avoir **accès** à nos services s'ils le veulent. Le dernier sondage sur la plupart des secteurs d'activité a été mené en 1998 et il en a été question dans le rapport annuel de l'année dernière. Selon des estimations fondées sur le sondage, environ 85 % des répondants étaient satisfaits de la facilité avec laquelle ils peuvent présenter un différend. Un sondage a été administré pour la première fois cette année aux clients de l'Administration des politiques commerciales, parce que ce secteur ne faisait pas partie des Appels au moment du sondage de 1998. Environ 70 % des clients du secteur de l'Administration des politiques commerciales ont indiqué qu'ils étaient satisfaits des explications écrites et orales qu'ils ont reçues. Le sondage

ne traitait pas de la facilité liée à la présentation des différends. Le prochain sondage auprès des clients de l'ensemble de la Direction générale, initialement prévu pour 2002-2003, a été retardé d'un an pour permettre la mise en oeuvre de recommandations visant à améliorer les délais d'exécution (voir le résultat attendu 2), pour que l'on puisse évaluer l'impact subséquent sur la perception qu'ont les clients des Appels. On s'attend à ce que les résultats du nouveau sondage soient au moins aussi positifs que ceux du sondage de 1998.

Nous nous attendons à ce que *tous* les clients soient informés de leur droit de recours et de la façon d'accéder aux services des Appels. Pour atteindre cet objectif, nous informons les clients de façon proactive au sujet du processus d'appel, et de leurs droits d'appel, au moyen de nos principaux formulaires liés à l'impôt et aux taxes, aux douanes et aux prestations (voir le tableau 72). Par exemple, les avis de cotisation contiennent un paragraphe standard expliquant au client comment présenter une opposition s'il est en désaccord avec la décision donnée dans l'avis. Le sondage annuel de l'ADRC indique que la majorité des Canadiens (71 %) continuent d'être au courant de leur droit de présenter une opposition s'ils sont en désaccord avec nos décisions.

Tableau 72 :

Informer les Canadiens de leur droit d'appel	
Services fiscaux	• Avis de cotisation ou de nouvelle cotisation T1/T2 • Avis de détermination ou de nouvelle détermination de la TPS/TVH
Programmes de prestations et autres services	• Avis de la prestation fiscale canadienne pour enfants • Avis du crédit pour TPS
Douanes	• Avis de saisie • Reçu pour saisie • Avis de cotisation

En 2001-2002, nos efforts pour améliorer l'accès se concentraient sur le développement et la mise en oeuvre d'une option de production des oppositions sur Internet. Grâce à elle, nos clients pourront présenter rapidement une opposition, et nous pourrons accroître notre réactivité ainsi que l'accès de nos clients au processus de recours. Notre examen a révélé qu'il n'y a pas d'obstacle technique à ce nouveau service et des fonds ont été demandés au gouvernement. Nous prévoyons que ce service sera fonctionnel à compter de 2003-2004 pour les programmes de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/taxe d'accise, puisque nous prévoyons que les systèmes informatiques nécessaires seront alors en place.

Pour faciliter l'accès aux recours et aligner le processus des douanes sur celui des autres secteurs de programme, des modifications ont été apportées en 2001-2002 aux dispositions relatives aux recours dans les textes législatifs douaniers. Le délai accordé pour présenter une demande d'examen d'une mesure d'exécution a été considérablement augmenté, et une disposition a été ajoutée pour permettre une prorogation du délai pour demander un examen des décisions d'ordre commercial et des décisions d'exécution. La loi a également été modifiée pour permettre à une partie ayant un intérêt à l'égard de marchandises saisies ou détenues de demander un examen administratif, plutôt que de devoir faire appel aux tribunaux. Ce changement devrait permettre de réduire les frais juridiques pour ces tiers ainsi que pour l'ADRC, puisque moins de cas seront soumis aux tribunaux. Ces modifications législatives ont pour effet d'accroître l'accès aux services des Appels.

Appels

Même si notre rendement général en matière d'accessibilité est solide, nous reconnaissons que, dans certains cas, le temps qu'il faut présentement pour régler un différend (voir le résultat attendu 2) et le coût présumé du dépôt de différends peuvent influer sur l'apparence d'accessibilité.

Un indicateur de notre capacité de fournir, de façon **uniforme**, des recours équitables et impartiaux est la stabilité, d'une année à l'autre, du pourcentage de différends que les Appels règlent en faveur des clients (voir le tableau 73). Même si nous décidons de chaque cas selon ses propres mérites et que nous fondons notre décision sur les faits du cas en particulier, nous croyons néanmoins que cette stabilité reflète une prise de décisions équilibrée ainsi qu'un processus équitable et impartial. En 2001-2002, la Direction générale a réglé entre 43 % et 58 % des différends (selon le programme) en faveur des clients, en totalité ou en partie. Bien qu'il y ait des écarts mineurs par rapport à 2000-2001 pour tous les secteurs de programme et que le secteur de l'administration des politiques commerciales ait connu une augmentation de 10 points de pourcentage quant au nombre de cas où la décision initiale de l'ADRC a été confirmée par les Appels, la proportion de cas réglés en faveur des clients au niveau administratif est généralement stable avec le temps. Par exemple, le pourcentage de différends réglés en totalité ou en partie en faveur des contribuables dans le cas du programme ayant le volume le plus élevé, l'impôt sur le revenu, a varié d'au plus un pour cent par année au cours des trois dernières années. À notre avis, c'est le reflet de notre traitement équitable et uniforme des différends avec le temps.

Tableau 73 : Résultat de tous les différends au niveau administratif

Différend admis en totalité – le client obtient gain de cause relativement à l'ensemble des questions qu'il conteste.

Différend admis en partie – le client obtient gain de cause relativement à une partie des questions qu'il conteste.

Décision originale confirmée – le client n'obtient gain de cause relativement à aucune des questions qu'il conteste.

	1999-2000		2000-2001		2001-2002	
	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%
Impôt sur le revenu						
Différend admis en totalité	15 672	32 %	15 235	31 %	16 420	30 %
Différend admis en partie	9 279	19 %	9 504	19 %	10 887	20 %
Décision originale confirmée	15 109	31 %	15 944	32 %	17 433	32 %
Oppositions en retard ou incorrectes	8 750	18 %	8 764	18 %	9 712	18 %
Total	48 810	100 %	49 447	100 %	54 452	100 %
TPS/TVH/taxe d'accise[a]						
Différend admis en totalité	714	15 %	759	17 %	988	19 %
Différend admis en partie	1 096	23 %	1 182	26 %	1 233	24 %
Décision originale confirmée	2 356	49 %	1 840	41 %	1 956	38 %
Oppositions en retard ou incorrectes	605	13 %	730	16 %	977	19 %
Total	4 771	100 %	4 511	100 %	5 154	100 %
RPC/AE[b]						
	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o	s/o
Arbitrage						
Différend admis en totalité	871	24 %	627	19 %	403	12 %
Différend admis en partie	768	21 %	819	24 %	1 220	36 %
Décision originale confirmée	1 999	55 %	1 926	57 %	1 748	52 %
Total	3 638	100 %	3 372	100 %	3 371	100 %
Administration des politiques commerciales						
Différend admis en totalité	3 244	54 %	2 501	51 %	2 287	49 %
Différend admis en partie	759	12 %	672	14 %	412	9 %
Décision originale confirmée	1 425	24 %	1 193	25 %	1 616	35 %
Annulations, erreurs	617	10 %	508	10 %	318	7 %
Total	6 045	100 %	4 874	100 %	4 633	100 %

a. Les pourcentages pour les différends liés à la TPS/TVH/taxe d'accise qui ont été admis en totalité et en partie en faveur des clients sont moins élevés, parce que les clients n'ont souvent pas la documentation nécessaire à l'appui de leur dossier.

b. Ces statistiques n'existent pas pour les décisions du RPC/AE en raison du nombre de parties en cause et des liens entre elles. Dans ce secteur de programme, l'ADRC joue un rôle unique entre les employeurs et les employés; il n'est donc pas possible de comparer ce programme aux autres programmes des Appels.

Un autre indicateur de notre uniformité, et indirectement de notre équité et impartialité, est le nombre de clients qui acceptent le règlement de leur différend. Cela se fait au moyen de conversations téléphoniques que nous avons avec les clients immédiatement avant de rendre notre décision finale concernant leur dossier. En 2001-2002, 62 % de nos clients des programmes de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/taxe d'accise (soit la majorité des cas) ont accepté le règlement de

leur différend, y compris un pourcentage assez élevé de ceux dont l'opposition est entièrement ou partiellement rejetée (voir le tableau 74). De plus, des 72 826 différends réglés, seulement 7 % ont été soumis aux tribunaux, soit une légère réduction par rapport à l'année précédente. Dans la mesure où cela indique que les clients sont généralement satisfaits du règlement de leur différend, la réduction suggère une légère amélioration quant à la perception d'équité et d'impartialité.

Tableau 74 : Pourcentage de clients qui acceptent le règlement de leur différend

Différend admis en totalité – le client obtient gain de cause relativement à l'ensemble des questions qu'il conteste.

Différend admis en partie – le client obtient gain de cause relativement à une partie des questions qu'il conteste.

Décision originale confirmée – le client n'obtient gain de cause relativement à aucune des questions qu'il conteste.

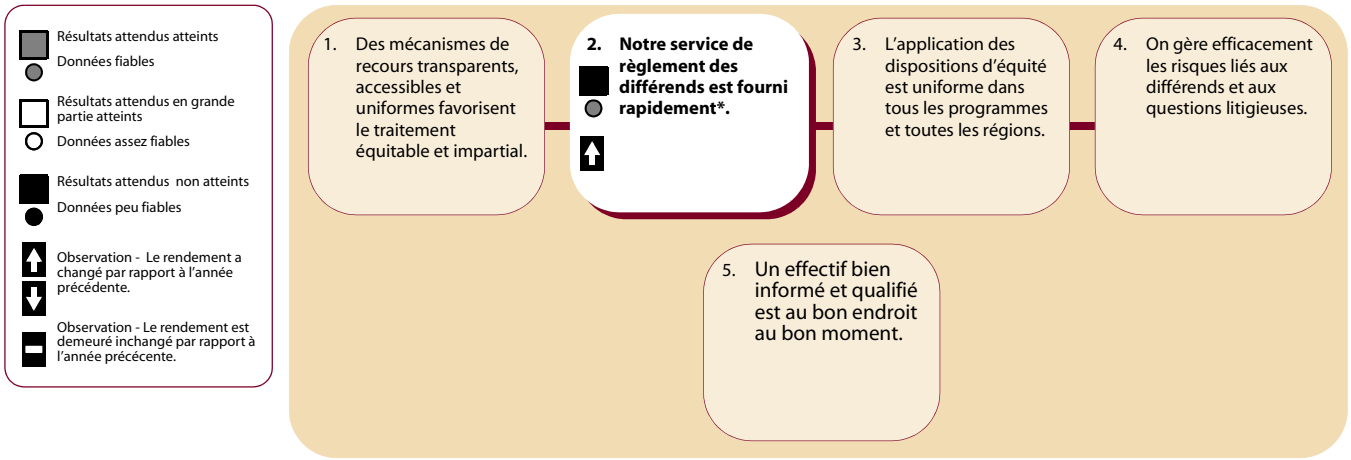
Programme[a]	Règlement	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Impôt sur le revenu	Différend admis en totalité	100 %	100 %	100 %
	Différend admis en partie	83 %	82 %	84 %
	Décision originale confirmée	57 %	55 %	55 %
TPS/TVH/taxe d'accise	Différend admis en totalité	100 %	100 %	100 %
	Différend admis en partie	47 %	50 %	49 %
	Décision originale confirmée	19 %	30 %	17 %

a. Ces statistiques n'existent pas pour les décisions du RPC/AE en raison du nombre de parties en cause et des liens entre elles. Dans ce secteur de programme, l'ADRC joue un rôle unique entre les employeurs et les employés; il n'est donc pas possible de comparer ce programme aux autres programmes des Appels. En outre, les programmes de l'Arbitrage des douanes et de l'Administration des politiques commerciales ne tiennent pas compte de l'accord ou du désaccord des clients à l'égard du règlement de leur différend.

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 2



Conclusion

Bien que nous ayons fait des progrès pour ce qui est d'améliorer la rapidité du processus de règlement des différends, ce dernier prend encore trop de temps. Nous améliorons actuellement le processus et fixons des objectifs afin d'accroître notre rapidité au cours des prochaines années.

Critères de réussite

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

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

L'âge moyen de l'inventaire des dossiers traitables devrait diminuer en raison du règlement plus rapide des différends.

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

Faits saillants

Un de nos principaux objectifs consiste à régler les différends aussi vite que possible, parce que la rapidité contribue beaucoup à l'équité et à l'accessibilité perçues du processus de recours. Par contre, nous reconnaissons qu'il faut maintenir l'équilibre entre l'amélioration de la rapidité et l'exactitude et l'équité de nos décisions.

Un indicateur clé de la rapidité du processus de recours est le délai moyen qu'il faut aux Appels pour régler les cas lorsqu'ils sont traitables. Un dossier est « traitable », par exemple dans le secteur de l'impôt sur le revenu, lorsqu'il n'exige pas qu'une personne de l'extérieur du bureau des services fiscaux chargé du différend y travaille avant que le différend puisse être réglé. Un dossier est traitable même si l'on attend des renseignements du client. Un dossier est considéré comme étant « non traitable » lorsque l'on attend une décision des tribunaux concernant ce dossier ou un dossier connexe, lorsque l'on attend une opinion des Appels à l'Administration centrale ou, parfois, dans le cas des dossiers du RPC/AE, lorsque le dossier a été renvoyé à un groupe spécialisé du RPC/AE aux Appels pour une opinion.

Appels

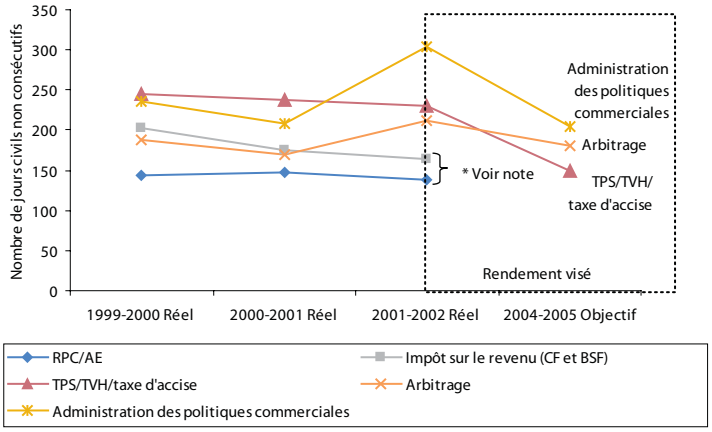
Bien que nous ayons réduit nos délais d'exécution dans la majorité des secteurs de programme entre 1999-2000 et 2001-2002, le règlement des différends prend encore trop de temps. En fait, les délais d'exécution ont augmenté dans deux secteurs de programme et ne se sont améliorés que légèrement dans les trois autres secteurs. Il faut à la Direction générale des appels entre 102 et 304 jours en moyenne pour terminer son examen des différends qui sont traitables (voir le tableau 75). En ce qui concerne des secteurs de programme spécifiques, la rapidité accrue concernant les différends liés au RPC/AE est en grande partie attribuable aux efforts concertés faits dans le cadre de l'initiative de renouvellement du programme. Les délais de traitement pour le secteur du RPC/AE pourraient de toute façon avoir été moins élevés cette année que l'an dernier, puisque des changements ont été faits pour uniformiser la façon dont les différents bureaux comptent les unités dans ce programme. Dans le cas des différends de l'Arbitrage des douanes et de l'Administration des politiques commerciales, l'augmentation du nombre moyen de jours nécessaires au traitement était due principalement au traitement d'un important arriéré de dossiers de longue date qui étaient non traitables et sont devenus traitables. Par suite des efforts consacrés au traitement de ces dossiers, les inventaires de dossiers traitables ont diminué dans ces programmes. Nous sommes d'avis que les améliorations légères faites au cours de la dernière année résultent en grande partie d'une répartition plus efficace des charges de travail. Cette tendance semble se poursuivre en 2002-2003, ce qui laisse croire que nous sommes en bonne position pour atteindre notre rendement visé.

Un examen exhaustif des processus, des pratiques et des procédures a été mené en 2001-2002 pour déterminer les facteurs sous-jacents contribuant à rallonger les délais d'exécution. L'étude a confirmé que, dans tous les secteurs de programme, des améliorations quant à l'inventaire et aux délais d'exécution sont possibles. Environ 130 possibilités d'améliorer la rapidité, comme l'adoption d'objectifs en matière d'achèvement des cas et la révision des procédures pour améliorer les processus de gestion de la charge de travail, ont été relevées. La mise en oeuvre d'un plan d'action fondé sur cet examen commencera en 2002-2003 et s'étendra sur une période de trois ans.

Des objectifs progressivement plus ambitieux pour l'achèvement des dossiers ont été élaborés en 2001-2002 pour l'ensemble des programmes, sauf deux (Arbitrage des douanes et Administration des politiques commerciales), pour lesquels des objectifs ont été fixés à l'été 2002. Ces objectifs, s'ils ont atteints, donneront lieu à une réduction considérable des délais d'exécution dans la plupart des secteurs de programme d'ici 2004-2005. À ce moment, les objectifs seront examinés de nouveau pour déterminer si des ajustements sont nécessaires. De la même façon, des objectifs visant le contrôle des inventaires ont été élaborés dans les secteurs de l'Arbitrage des douanes et de l'Administration des politiques commerciales. Nous espérons que, en mettant en oeuvre certaines de ces possibilités d'amélioration de la rapidité, en liant les objectifs aux ententes de responsabilisation des gestionnaires, en assurant une surveillance mensuelle de la rapidité et en réduisant davantage la pénurie de personnel, nous pourrons atteindre nos nouveaux objectifs en matière de rapidité. Ces objectifs visent la rapidité dans la mesure où nous en avons le contrôle; ils ne peuvent pas avoir d'effet sur le retard que nous subissons au moment d'obtenir les renseignements nécessaires des clients. Nous travaillons à sensibiliser davantage ces derniers et leurs représentants au fait que le temps qu'ils prennent pour fournir des renseignements à l'appui de leur différend influe sur nos délais d'exécution.

Pour 2001-2002, nous n'avions qu'une norme de service spécifique en matière de rapidité. Comme il est mentionné pour le résultat attendu 1, une nouvelle norme de service a été instaurée pour communiquer avec 75 % des clients qui ont déposé un différend et leur donner une mise à jour significative dans les 30 jours suivant le dépôt. Nous avons considérablement dépassé cette norme en informant 82 % des clients dans ce délai (voir le tableau 71). Par conséquent, nous avons haussé notre norme de 75 % pour *tous* les secteurs de programme à 85 % pour *chaque* secteur de programme pour 2002-2003.

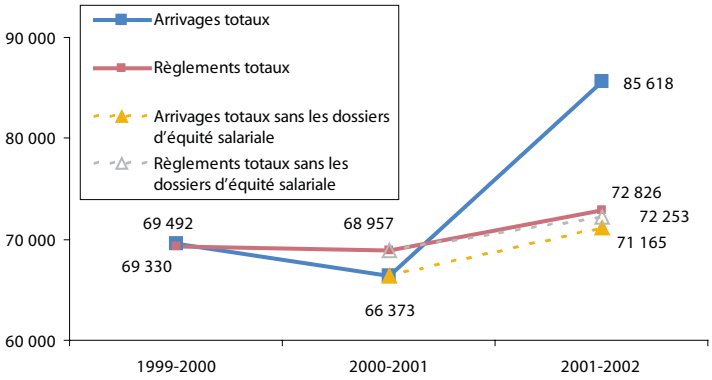
Tableau 75 : Temps de traitement en nombre moyen de jours[1] pour les différends traitables[2]



* Remarque : Nous travaillons à l'élaboration d'un objectif consolidé pour les dossiers d'impôt sur le revenu et du RPC/AE respectivement, en misant sur les améliorations que nous avons faites au cours des deux dernières années.

Le nombre total de différends reçus en 2001-2002 a augmenté de 29 %, en raison principalement d'un grand nombre de différends en matière d'impôt sur le revenu (14 453) produites par d'anciens fonctionnaires et des fonctionnaires actuels et concernant l'assujettissement à l'impôt des intérêts reçus sur les règlements rétroactifs d'équité salariale du gouvernement fédéral. Cela a donné lieu à une augmentation de 22 % de notre inventaire combiné des dossiers traitables et non traitables, le portant à 69 481 dossiers (voir le tableau 77). En fait, les inventaires ont diminué dans tous les secteurs de programme sauf celui de l'impôt sur le revenu, où l'augmentation a été assez considérable pour faire augmenter les inventaires en général. Toutefois, nous avons réglé 6 % plus de différends qu'en 2000-2001 (voir le tableau 76).

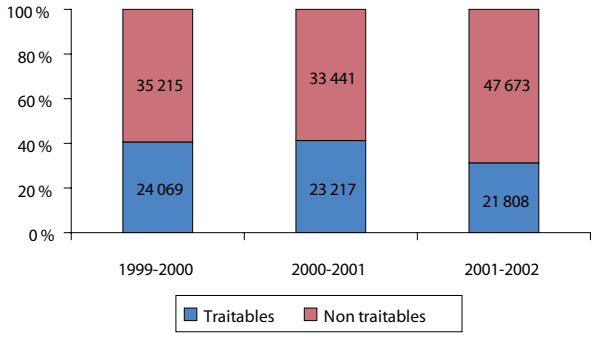
Tableau 76 : Arrivages et règlements de différends



En raison de facteurs indépendants de notre volonté, soit principalement le fait que les différends relatifs à l'équité sont assujettis à la procédure, le pourcentage de dossiers traitables est passé à 31 % de l'inventaire total (69 484) le 31 mars 2002, soit une baisse de 40 % par rapport à la même date l'année précédente (voir le tableau 77). Cette proportion croissante de dossiers non traitables représente un problème en ce sens que le traitement de ces dossiers est interrompu. Ce délai s'ajoute au temps nécessaire pour régler un différend et nuit à la perception qu'ont nos clients du processus de recours. Cependant, l'Agence ne peut à peu près rien faire pour régler ce problème, parce que les dossiers non traitables sont en grande partie entre les mains d'autres entités, par exemple les tribunaux.

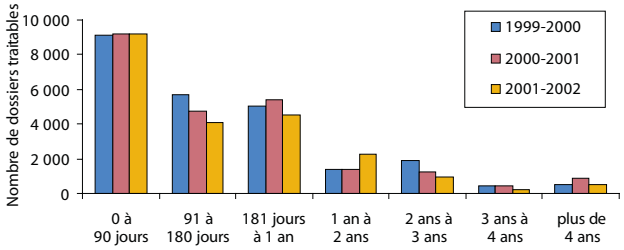
1. Le temps de traitement désigne le nombre moyen de jours civils entre la date d'envoi de l'Avis d'opposition et la date où le client est informé d'une décision finale de l'ADRC, sans compter le nombre de jours pendant lesquels le dossier était non traitable.
2. Ces statistiques représentent les délais moyens de traitement; il importe de reconnaître qu'il faut souvent plusieurs années pour régler les cas comportant des questions complexes, surtout si un appel est soumis aux tribunaux.

Tableau 77 : Pourcentage de dossiers traitables et non traitables en inventaire[3]



Mis à part les délais d'exécution, l'ancienneté de notre charge de travail demeure une préoccupation. Nous avons toutefois fait des progrès pour ce qui est de réduire l'âge moyen de notre inventaire des dossiers traitables (voir le tableau 78). La plupart de nos dossiers se situent dans les trois premières catégories (jusqu'à un an d'ancienneté). Le nombre total de dossiers traitables d'un an ou moins a baissé de 7 % en 2001-2002. Le nombre de dossiers traitables de plus d'un an a diminué de plus de 6 % depuis 1999-2000, ce qui a eu un impact positif sur la rapidité générale en matière de règlement des cas.

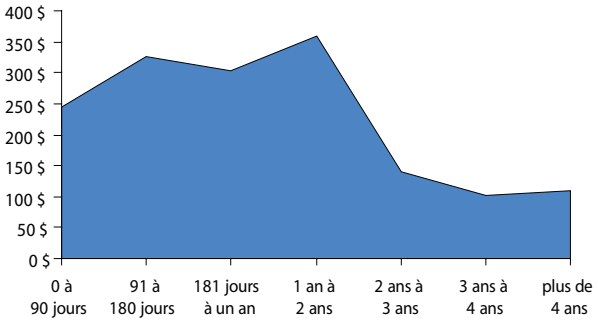
Tableau 78 : Inventaire des différends selon l'ancienneté – Nombre de dossiers traitables[3]



La valeur des impôts et taxes contestés dans les dossiers traitables a diminué de 303 millions de dollars en 2001-2002. Cette diminution découle de la combinaison, cette année, d'une baisse de 644 millions de dollars de la valeur des dossiers traitables et d'une hausse de 341 millions de dollars de la valeur des dossiers non traitables. La valeur des montants contestés dans les cas non traitables à la fin de l'année comptait pour 80 % (6,5 milliards de dollars) du total des impôts et taxes en jeu, ce qui représente une augmentation de 35 % par rapport à 4,8 milliards de dollars en 1999-2000. Le tableau 79 montre la répartition des dossiers traitables selon les impôts et taxes en jeu.

3. Les inventaires sont calculés à la fin de chaque exercice, soit au 31 mars.

Tableau 79 : Inventaire des différends selon l'ancienneté – Impôts et taxes en jeu dans les dossiers traitables (en millions de $)



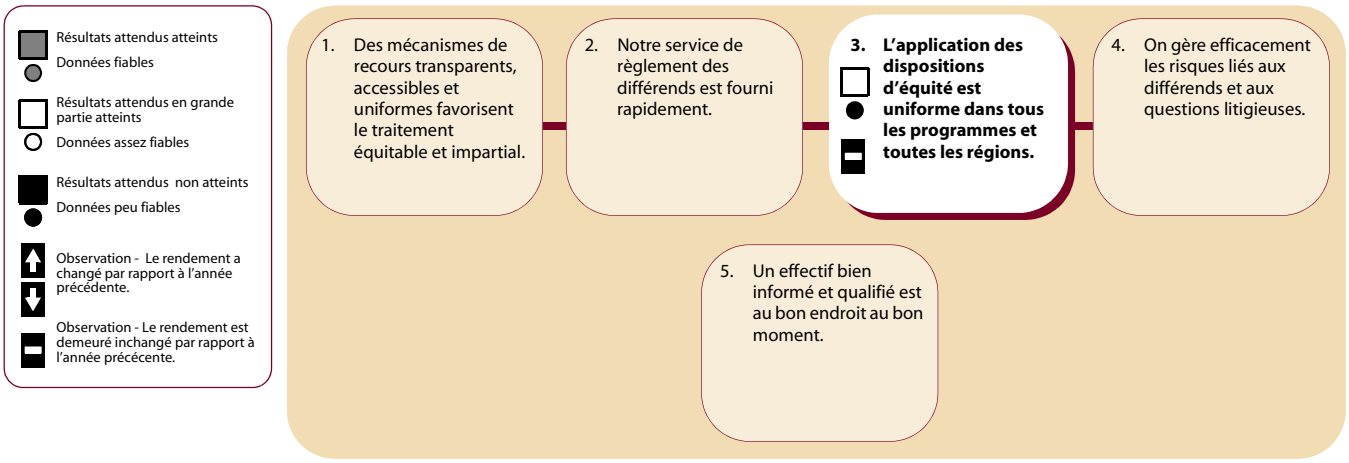
Les travaux se sont également poursuivis relativement à notre initiative sur les facteurs de complexité, pour évaluer de façon plus précise les ressources financières et humaines nécessaires pour gérer les différentes charges de travail en fonction de leur complexité. Quelque 42 facteurs possibles ont été relevés, et l'on envisage d'utiliser 18 d'entre eux dans le cadre d'un essai pilote touchant les charges de travail de l'impôt sur le revenu et la TPS qui doit avoir lieu au cours de la deuxième moitié de 2002-2003.

Appels

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 3



Conclusion

À notre avis, nous appliquons les dispositions d'équité de façon uniforme dans l'ensemble de l'ADRC, mais cette opinion est fondée en grande partie sur une évaluation qualitative. Même si des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance seront mis en oeuvre à compter de 2002-2003, les outils conçus pour le suivi de l'application des dispositions sont toujours insuffisants.

Critères de réussite

La formation du personnel, les lignes directrices et les procédures favorisent l'application uniforme des dispositions d'équité.

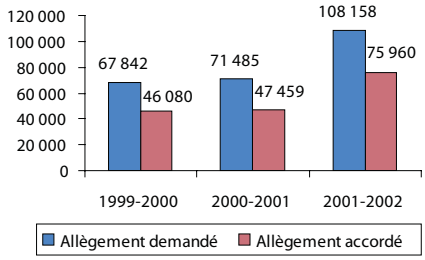
Les programmes de surveillance de l'ADRC confirment que les dispositions d'équité sont appliquées de façon uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.

Faits saillants

L'application des dispositions d'équité constitue une partie de plus en plus importante des opérations de l'ADRC, surtout étant donné l'augmentation rapide du nombre de demandes. Notre application de ces dispositions doit elle-même être équitable. Cela consiste dans une large mesure à veiller à ce que l'application des lignes directrices utilisées pour déterminer si un allégement à l'égard des pénalités et intérêts devrait être accordé soit uniforme dans tous les cas, secteurs de programme et régions.

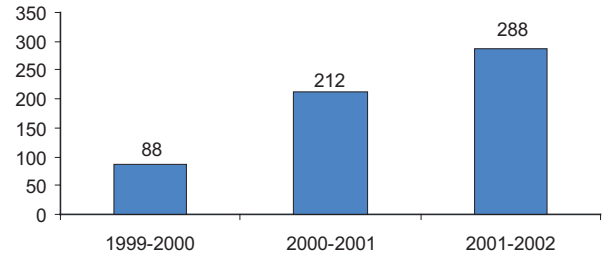
En 2001-2002, l'ADRC a accordé un allégement dans 75 960 des 108 158 cas où les clients l'ont demandé en vertu des dispositions d'équité (voir le tableau 80). De plus, dans environ 1,8 million d'autres cas, un allégement a été accordé automatiquement relativement aux pénalités et intérêts.

Tableau 80 : Demandes et allégement en vertu des dispositions d'équité



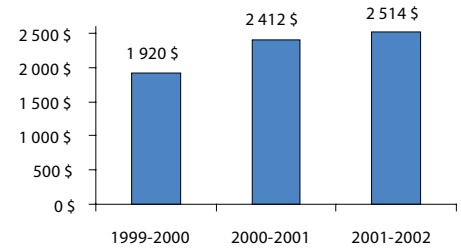
La valeur totale des intérêts et pénalités auxquels l'ADRC a renoncé (y compris les renonciations automatiques) en 2001-2002 a augmenté de façon considérable pour s'établir à environ 288 millions de dollars (voir le tableau 81). Ceci comprend un montant estimatif de 97 millions de dollars au titre des renonciations automatiques de pénalités et d'intérêts. L'augmentation du nombre de demandes et de la valeur des intérêts et pénalités auxquels l'Agence a renoncé ou qu'elle a annulés reflète la réputation que le programme s'est acquise au fil des ans. Néanmoins, la proportion globale de demandes accordées, par rapport aux demandes traitées, est demeurée stable depuis l'an dernier.

Tableau 81 : Valeur totale des intérêts et pénalités auxquels l'ADRC a renoncé (en millions de $)



Le tableau 82 montre que la valeur des pénalités et intérêts auxquels l'ADRC a renoncé a augmenté de façon considérable au cours des trois dernières années.

Tableau 82 : Pénalités et intérêts auxquels l'ADRC a renoncé, selon les demandes accordées



Un guide de référence a été distribué au personnel des bureaux locaux en 2001-2002 pour favoriser l'uniformité et l'exactitude du traitement des demandes d'équité aux points de service partout au Canada. Bien qu'utile, cet outil est en soi inadéquat étant donné l'augmentation rapide du nombre de demandes d'équité et des montants en jeu. Un examen du Registre d'équité, notre système de suivi des demandes et des décisions se rapportant à l'annulation des cotisations au titre de pénalités et d'intérêts, a été entrepris en 2001-2002. À l'heure actuelle, le registre ne saisit pas toute l'information liée aux demandes d'équité (comme les montants auxquels l'ADRC a renoncé), une lacune qui a été soulignée par le Bureau du vérificateur général. Afin d'assurer l'uniformité dans le traitement des demandes d'équité, les procédures actuelles d'approbation des demandes et les systèmes de suivi existants doivent être améliorés, la surveillance de l'uniformité des

Appels

décisions doit être étendue et des renseignements supplémentaires doivent être conservés dans le Registre d'équité. L'examen du Registre d'équité est rendu à mi-chemin, et l'on s'attend à ce qu'il soit terminé d'ici le milieu de 2002-2003. La transformation subséquente du registre durera jusqu'en 2004-2005. On s'attend à ce que cette transformation réponde aux préoccupations du Bureau du vérificateur général.

De nouveaux programmes d'assurance de la qualité et de surveillance ont fait l'objet de projets pilotes réussis dans un bureau des services fiscaux en 2001-2002, et leur mise en oeuvre complète dans les autres bureaux commencera en 2002-2003. Ces programmes nous permettront de mieux déterminer le degré d'uniformité des décisions des Appels, y compris l'application des dispositions d'équité, et notre respect des lignes directrices et des politiques. L'uniformité de nos décisions relatives aux cas signifie que nous appliquons de façon uniforme les textes législatifs, les politiques et la jurisprudence applicables pour prendre nos décisions; cela ne signifie pas que tous les cas aboutiront à des décisions égales lorsque les faits sont différents. Nous examinons maintenant des options pour instaurer une surveillance systématique de l'équité de façon efficiente et efficace. En tant que chef de file relativement aux questions d'équité, la Direction générale des appels coordonnera l'instauration de la surveillance dans tous les secteurs d'activité.

Lorsque les dispositions législatives régissant l'équité ont d'abord été mises en oeuvre, aucune ressource additionnelle n'a été réservée pour cette initiative. En prenant de l'ampleur, le programme a exigé de plus en plus de nos ressources, ce qui a contribué aux retards dans le traitement des différends. Un cumul des coûts de ce programme a été effectué, et les résultats seront examinés.

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 4

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation - Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

1. Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial.
2. Notre service de règlement des différends est fourni rapidement.
3. L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions.
4. **On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses.**
5. Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit au bon moment.

Conclusion

À notre avis, notre gestion des risques liés aux différends et aux questions litigieuses est en grande partie efficace, et notre rendement est stable par rapport à l'année dernière. Un cadre de gestion du risque futur dans ce domaine est en place, et des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance seront mis en oeuvre en 2002-2003.

Critères de réussite

L'approche de gestion du risque donne l'assurance que les cas complexes sont traités là où l'expertise existe, et les cas non complexes sont traités de façon uniforme.

La grande majorité des cas sont réglés avant d'être soumis aux tribunaux.

La majorité des décisions qui font l'objet d'un appel devant les tribunaux sont réglées en faveur de l'ADRC.

Faits saillants

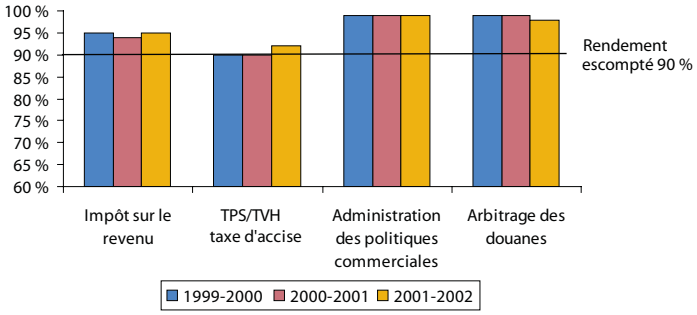
La gestion du risque est essentielle à la promotion du règlement uniforme et équitable des différends et des litiges dans un délai raisonnable. Nos principaux objectifs sont les suivants : régler la plupart des cas au niveau administratif; intenter des poursuites judiciaires devant les tribunaux; avoir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

En général, nous croyons que notre gestion du risque est en grande partie efficace pour ce qui est d'atteindre ces objectifs. Conformément à nos promesses, nous avons instauré un cadre de gestion du risque afin d'apporter plus de cohérence à nos pratiques. Le cadre comprenait l'élaboration d'un manuel d'orientation à l'intention des gestionnaires des Appels, et la désignation d'un gestionnaire supérieur des Appels dans chaque région pour faire fonction d'expert en gestion du risque afin d'aider à coordonner la gestion du risque au niveau de la région. Le cadre devrait nous permettre de mieux relever les risques dès les premières étapes, et donc de mieux gérer les risques tout au long du processus.

Appels

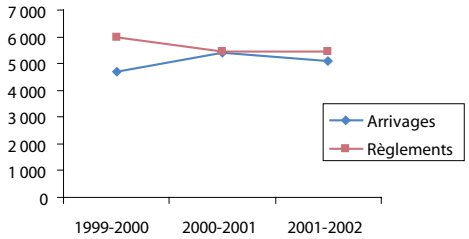
Le pourcentage de cas réglés de façon administrative est déjà très élevé (plus de 90 %) pour tous les programmes, sauf le RPC/AE (voir le tableau 83); le rôle particulier de l'ADRC à l'égard des différends du RPC/AE rend difficile la comparaison avec les autres programmes.

Tableau 83 : Taux de règlement par voie administrative



En 2001-2002, 5 109 appels ont été présentés à tous les paliers de tribunaux (voir le tableau 84). Des différends d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH/taxe d'accise qui ont été soumis aux tribunaux, lesquels représentent la majorité de nos cas de litige, environ 64 % ont été retirés ou réglés avant une audience. Il s'agit là d'une amélioration de 5 % par rapport à 2000-2001.

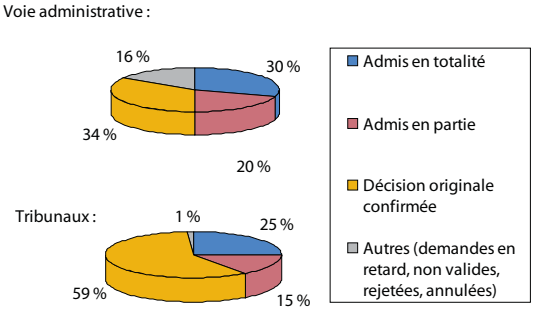
Tableau 84 : Arrivages et règlements de cas litigieux



Notre taux de réussite pour l'année au premier palier des tribunaux a légèrement diminué (de 6 points de pourcentage). Environ 59 % des appels qui ont été soumis au premier palier des tribunaux ont été décidés en faveur de l'ADRC, par rapport à 65 % en 2000-2001 (voir le tableau 85). Nous fonctionnons selon le principe que, dans un système réceptif et équitable, il y aura toujours des causes que l'État ne gagnera pas. Néanmoins, la majorité des causes ont toujours été décidées en faveur de l'État, et les faibles fluctuations dans les résultats devant les tribunaux n'indiquent pas de problèmes de rendement quant à la gestion des litiges.

De nouveaux programmes visant l'assurance de la qualité et la surveillance de l'uniformité des décisions relatives aux cas ont fait l'objet de projets pilotes réussis dans un bureau des services fiscaux. La mise en oeuvre de ces programmes commencera en 2002-2003. Une fois qu'ils seront complètement mis en oeuvre, nous pourrons confirmer le niveau réel d'uniformité global des décisions rendues dans les cas d'appel. Nous examinons régulièrement les cas litigieux et les décisions des tribunaux pour relever les possibilités de modifications législatives. Par exemple, en 2001-2002, une modification législative que nous avons proposée concernant le crédit pour TPS a été adoptée. Cette modification visait à clarifier certains points concernant l'octroi du crédit lorsque des couples se séparent ou divorcent, et devrait avoir pour effet de réduire le nombre de différends et d'appels dans ce domaine.

Tableau 85 : Résultat des différends et des appels des clients en 2001-2002



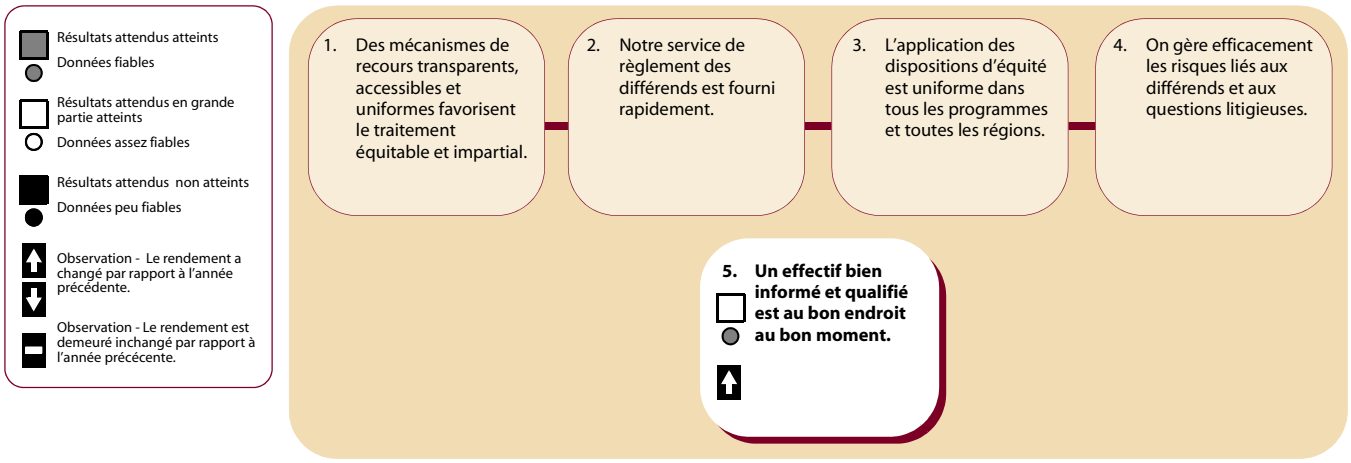
Nous ne pouvons rien aux coûts liés à nos travaux concernant les procédures qui sont devant les tribunaux et au Tribunal canadien du commerce extérieur. Au cours des dernières années, les coûts rattachés aux témoins experts du secteur privé retenus pour défendre la position de l'État dans des appels soumis aux tribunaux ont augmenté énormément, ce qui a influé sur notre capacité générale de gérer les risques. Ces coûts sont passés de 374 000 $ en 1995-1996 à environ 2,5 millions de dollars en 2000-2001. En 2001-2002, ils ont diminué pour s'établir à 1,8 million de dollars. Il est particulièrement difficile de prédire avec exactitude les coûts des témoins experts, parce que le recours à ces experts dépend entièrement de la nature et de la complexité des questions litigieuses examinées, et ces deux facteurs varient d'une année à l'autre.

Appels

Gérer le continuum de l'observation

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

Résultat attendu 5



Conclusion

À notre avis, l'effectif des Appels est bien informé et qualifié, mais nous n'avons pas toujours réussi à disposer d'un personnel suffisant au bon endroit au bon moment.

Critères de réussite

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

Faits saillants

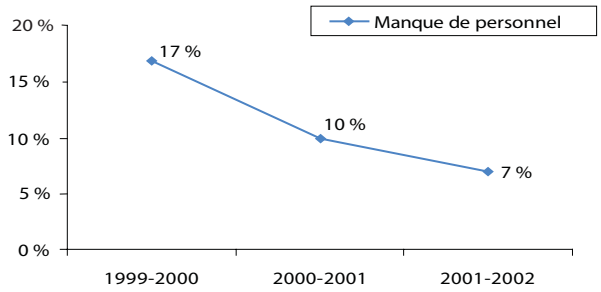
Le fait de disposer d'un effectif bien informé et qualifié au bon endroit au bon moment est essentiel pour pouvoir fournir un examen impartial et rapide des décisions contestées.

En 2001-2002, tous les postes du personnel des Appels ont été examinés et des profils des compétences requises ont été établis dans le cadre du passage au nouveau régime de gestion des ressources humaines de l'ADRC axé sur les compétences. De plus, un nouveau poste d'agent d'apprentissage de la Direction générale a été créé et doté à l'Administration centrale pour coordonner la formation en matière d'appels et déterminer les besoins actuels et futurs en matière d'apprentissage. Ces initiatives devraient faire en sorte que notre effectif soit **bien informé et qualifié**. Afin de permettre une réorganisation de la Direction générale, l'achèvement du cadre de formation entrepris l'an dernier a été reporté jusqu'en 2002-2003.

Notre principale difficulté reste de disposer de suffisamment d'employés **au bon endroit au bon moment**. Le recrutement et le maintien en poste sont toujours d'importants défis. Compte tenu de ces pressions, les bureaux locaux sont souvent obligés de fonctionner avec moins d'employés que ce que le financement permettrait, ce qui nuit à nos efforts en vue de disposer de personnel au bon endroit et au bon moment.

Nous avons encore été incapables de doter les postes aux niveaux prévus en 2001-2002, ce qui a eu un impact plutôt négatif sur notre capacité de régler rapidement les différends. Une approche plus dynamique de la gestion des ressources humaines, consistant principalement en des augmentations stratégiques des niveaux de dotation, nous a néanmoins permis de réduire notre pénurie de personnel de 10 % en 2000-2001 à 7 % cette année (voir le tableau 86).

Tableau 86 : Pénurie de personnel par rapport aux dépenses autorisées pour la dotation



Dans le but d'améliorer les délais d'exécution malgré le manque de personnel, certaines charges de travail ont été transférées à d'autres services internes et dans les régions. Conformément aux prévisions, ce changement a permis d'améliorer les délais de traitement des dossiers d'impôt sur le revenu. Des solutions à long terme pour améliorer les délais de traitement sont présentement évaluées (voir le résultat attendu 2). De plus, nous avons l'intention de revoir notre structure organisationnelle et les postes de nos employés, en vue de rehausser le profil du travail réalisé par le personnel des Appels.

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

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

Résultat attendu 6

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

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

6. Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes.

Conclusion

Les principes d'équité sont généralement appliqués et intégrés dans toute l'ADRC, même si un cadre de surveillance devrait être élaboré pour veiller à ce que l'on continue de tenir compte de l'équité à l'avenir.

Critères de réussite

Les engagements prévus dans le Chemin à prendre de l'année dernière sont respectés, et les arriérés de cas de divulgation volontaire sont maintenus au minimum.

Faits saillants

Un des principaux objectifs de l'ADRC en matière d'innovation au cours des dernières années a été d'intégrer et d'appliquer les **principes d'équité** dans tous nos programmes et secteurs d'activité. Cet objectif a généralement été atteint. Toutefois, à l'heure actuelle, nous ne disposons pas d'un cadre officiel permettant d'évaluer si les principes sont appliqués et intégrés dans tous les secteurs de programme de nos opérations. Nous nous fions donc sur des évaluations informelles de la direction. L'ADRC a besoin d'un tel cadre de surveillance pour éviter les lacunes possibles en matière d'application des principes à l'avenir, à mesure que nos activités changent et que notre attention se tourne vers des priorités émergentes.

La Stratégie en 7 points pour l'équité, entreprise en 1999, décrit les mesures qui ont été prises pour assurer une plus grande équité dans les échanges de l'ADRC avec les Canadiens (voir le tableau 87). Cette stratégie a maintenant été mise en oeuvre à l'échelle de l'Agence. Conformément à cette stratégie, les principales publications de tous les secteurs d'activité communiquent maintenant aux clients leur droit fondamental d'interjeter appel, et le Programme des divulgations volontaires leur donne la possibilité de corriger, sans pénalités, les erreurs et omissions passées. Des efforts continus sont déployés dans des domaines exigeant un certain degré de discrétion, comme dans l'application des dispositions d'équité. Ces initiatives démontrent notre engagement à l'égard de l'application et de l'intégration des principes d'équité dans toute l'Agence.

Un changement de la mise en oeuvre de l'équité à la surveillance de l'équité à titre de valeur d'entreprise est maintenant requis. La fiche d'évaluation équilibrée, présentement en élaboration, pourrait être une façon d'évaluer notre rendement pour ce qui est d'appliquer les principes d'équité, et de veiller à ce qu'ils soient intégrés dans nos activités quotidiennes pour gérer le continuum de l'observation et favoriser l'observation volontaire.

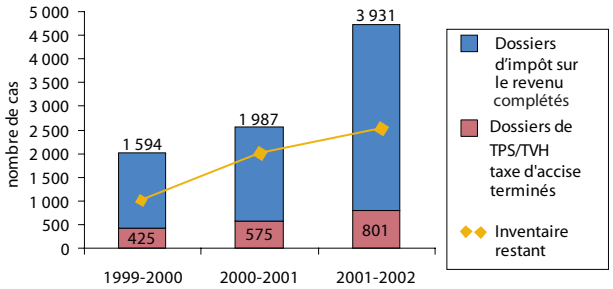
Tableau 87 : Stratégie en 7 points pour l'équité

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

En 2001-2002, nous avons mis l'accent sur le renforcement de la culture et des pratiques d'équité au sein de l'ADRC. À cette fin, nous avons produit un guide d'information pour nos employés donnant un aperçu de l'Initiative en matière d'équité et de sa mise en oeuvre. Nous avons également produit un livret au sujet de l'équité à titre de valeur organisationnelle; 35 000 exemplaires du livret ont été remis aux gestionnaires et superviseurs partout au pays pour distribution aux employés. Le livret donne aux employés des renseignements de base et des outils pour les aider à mieux comprendre ce que l'équité signifie à l'ADRC, et indique comment ils peuvent intégrer les principes d'équité dans leurs activités quotidiennes.

Un élément clé de la Stratégie en sept points pour l'équité — soit le Programme des divulgations volontaires pour les dossiers d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH/taxe d'accise — a continué son expansion en 2001-2002. Cet élement a été stimulé par la promotion supplémentaire découlant des activités d'extension des services dans les bureaux locaux et des comités consultatifs, et par le fait que la responsabilité de la coordination du programme a été transférée du secteur de la vérification à celui des Appels. Ceci a renforcé son impartialité et son équité perçus. Le nombre de cas réglés dans le cadre du Programme des divulgations volontaires a presque doublé, passant de 2 562 cas l'année précédente (voir le tableau 88) à 4 732 cas cette année. Les recettes pour l'État ont augmenté de 61 % pour s'établir à environ 230 millions de dollars, comparativement à 143 millions de dollars l'an dernier (voir le tableau 89).

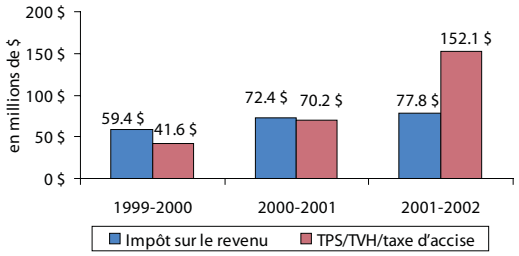
Tableau 88 : Programme des divulgations volontaires – Dossiers terminés et inventaire



Cette augmentation de la charge de travail a donné lieu à un inventaire croissant de demandes de divulgation volontaire reportées d'une année à l'autre. Les inventaires en 2001-2002 sont passés à 2 459 dossiers, soit une augmentation de 28 % par rapport à l'année précédente. Les Appels ont reconnu que cela constitue un problème, et l'on travaille à l'élaboration d'un plan d'action en vue de le réduire. Cette initiative prendra de plus en plus d'importance, puisqu'on prévoit que les arrivages augmenteront de 40 % en 2002-2003 et de 10 % par année par la suite. Néanmoins, la proportion des cas en inventaire par rapport aux cas traités a baissé comparativement aux niveaux de l'année dernière. On cherche à obtenir une source stable de fonds réservés pour appuyer le programme, afin que des ressources ne soient pas tirées de secteurs essentiels comme le règlement des différends.

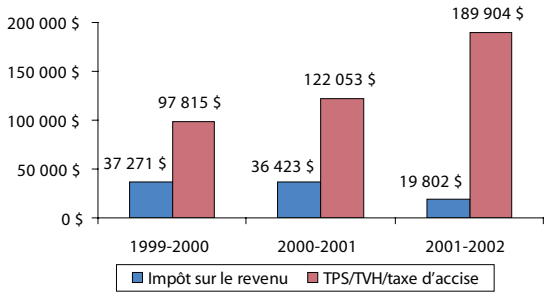
Les initiatives mentionnées ci-dessus démontrent notre engagement à l'égard de l'application et de l'intégration des principes d'équité dans l'ensemble de l'Agence.

Tableau 89 : Cotisations liées aux dossiers de divulgation volontaire terminés



Ces dernières années, le montant estimatif moyen des recettes fiscales additionnelles par dossier de divulgation volontaire a augmenté pour la TPS/TVH/taxe d'accise, mais il a diminué pour l'impôt sur le revenu (voir le tableau 90). Comme l'indique le tableau 88 les dossiers de TPS/TVH/taxe d'accise représentent un faible pourcentage des dossiers de divulgation volontaire.

Tableau 90 : Valeur estimative moyenne des cotisations connexes par dossier de divulgation volontaire fermé



Le chemin *à prendre*

Progrès par rapport au chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration ciblés*	Date d'échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre 2002 et années suivantes
Rapidité accrue du traitement des différends	2001-2002	Nous avons réalisé des gains de temps marginaux pour certains programmes; les recommandations visant d'autres améliorations pour tous les programmes ont été prises en compte et seront mises en oeuvre. De plus : • Des objectifs concernant les délais d'achèvement des dossiers ont été établis en 2001-2002 pour tous les secteurs de programme, sauf deux. Ces objectifs seront maintenus jusqu'en 2004-2005. • Des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance ont fait l'objet de projets pilotes réussis, et la mise en oeuvre commencera en 2002-2003. • Un agent d'apprentissage de la Direction générale a été désigné pour évaluer les besoins en formation du personnel. • En raison de la réorganisation de la Direction générale, les éléments restants du cadre de formation ont été retardés jusqu'à l'année prochaine.	☑	Oui Voir points 4, 5, 6, 8 et 9
Meilleurs renseignements pour déterminer les secteurs à améliorer	2002-2003	Un sondage sur la satisfaction des clients a été reporté jusqu'en 2003-2004, de sorte que les améliorations visant à accroître la rapidité puissent d'abord être mises en oeuvre.	✗	Oui Voir point 2
Accessibilité accrue au processus de recours	2001-2002	La production sur Internet d'avis d'opposition en matière d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH/taxe d'accise a fait l'objet d'une étude, et les résultats sont positifs.	✓	Oui Voir point 3
Meilleure qualité des décisions	2001-2002	Un cadre de gestion du risque a été mis en oeuvre. De plus, un manuel de suivi sur la gestion du risque a été élaboré et sera distribué en 2002-2003. Des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance ont fait l'objet de projets pilotes réussis, et la mise en oeuvre commencera en 2002-2003.	✓	Oui Voir point 7
Assurance accrue que les dispositions législatives sont appliquées de façon uniforme	2002-2003	Un examen du Registre d'équité a été entrepris, et les résultats devraient être disponibles en 2002-2003. Des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance ont fait l'objet de projets pilotes réussis, et la mise en oeuvre commencera en 2002-2003.	✓	Oui Voir points 7 et 8
Mise en oeuvre du cadre de mesure du rendement de l'ADRC	2001-2004	Conformément à la mise en oeuvre plus vaste de l'initiative de la fiche d'évaluation équilibrée, l'élaboration des mesures et des indicateurs de la fiche a avancé. Cependant, à l'échelle organisationnelle, l'ADRC n'a pas accompli les progrès fixés pour la mise en oeuvre graduelle de la fiche (voir page 197). En 2002-2003, nous sommes revenus sur la bonne voie.	✗	Oui Voir point 4

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

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

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

À la lumière des renseignements qui précèdent au sujet de notre rendement, nous poursuivrons les priorités suivantes en 2002-2003 et par la suite en vue d'améliorer notre rendement :

1. Accroître l'objectif de notre norme de service relative au contact avec les clients dans les 30 jours pour le porter à 85 % en 2002-2003, un examen de l'objectif étant prévu en 2003-2004 (résultat attendu 1).
2. Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle à l'échelle de la Direction générale en 2003-2004. On s'attend à ce que les résultats soient au moins aussi positifs que les résultats du sondage de 1998 (résultat attendu 1).
3. Continuer la planification et la conception des systèmes ainsi que les acquisitions de technologie nécessaires pour offrir aux clients la possibilité de produire certains avis d'opposition par Internet d'ici 2003-2004 (résultat attendu 1).
4. Mettre en oeuvre certaines recommandations visant à accroître la rapidité, y compris des objectifs progressivement plus ambitieux en matière d'achèvement des cas, et continuer à appuyer la mise en oeuvre continue du cadre de mesure du rendement de l'ADRC (résultat attendu 2).
5. Mener une étude pilote sur les facteurs de complexité des dossiers afin de mieux prévoir les délais d'exécution et les ressources requises (résultats attendus 2 et 4).
6. Mettre en oeuvre des programmes d'assurance de la qualité et de surveillance de l'application des dispositions et des principes contenus dans la Stratégie en sept points pour l'équité (résultats attendus 3 et 6).
7. Terminer l'examen du Registre d'équité (résultat attendu 3).
8. Mettre en oeuvre le reste du cadre de formation (résultat attendu 5).
9. Faire d'autres progrès pour ce qui est de réduire la pénurie de personnel (résultat attendu 5).

Pièce jointe 1 : Modèle logique

Le modèle logique qui suit fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Modèle logique des Appels

Mission : Promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens

Intrants	Principales activités	Extrants	Résultats attendus	Critères de succès	Résultat escompté	Résultat stratégique
Personnel et autres ressources Autres secteurs d'activité et directions générales Autres ministères et agences Décisions des tribunaux Cadre législatif (fédéral, provincial et territorial)	Service à la clientèle	Formulaires et publications Communication du dossier Appels personnels	Des mécanismes de recours transparents, accessibles, rapides et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	Niveaux continuellement plus élevés de transparence, d'accessibilité et d'uniformité	Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours	Les Canadiens observent la législation fiscale et douanière
	Règlement des différends	Redistribution de la charge de travail Recommandations concernant la rapidité Objectifs en matière d'achèvement des cas	Notre service de règlement des différends est fourni rapidement	Réduction des délais d'exécution Augmentation de la productivité Diminution de l'âge moyen de l'inventaire des dossiers traitables à mesure que les dossiers sont traités plus rapidement		
	Surveillance de l'équité	Outils et lignes directrices en matière d'équité Évaluations de la qualité	L'application des dispositions d'équité est uniforme dans tous les programmes et toutes les régions	Le personnel compétent et les procédures favorisent l'application uniforme de l'équité La surveillance confirme que les décisions sont uniformes		
	Gestion des programmes	Répartition de la charge de travail Évaluations des risques Évaluations de la qualité Règlements administratifs Modifications législatives	On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	Les cas non complexes sont réglés de façon uniforme Les cas complexes sont réglés de façon appropriée La plupart des cas sont réglés par la voie administrative Les tribunaux appuient les décisions de l'ADRC		
	Gestion des personnes	Personnel suffisant Personnel formé	Un effectif bien informé et qualifié est au bon endroit et au bon moment	Réduction de la pénurie de personnel Effectif formé		
	Transformation des activités	Dispositions d'équité intégrées Divulgations volontaires	Les principes d'équité sont appliqués et intégrés dans tous les programmes	Principes d'équité intégrés Arriérés minimums des divulgations volontaires		

Gestion et orientation organisationnelles

Gestion et orientation organisationnelles

Système d'évaluation

Résultats attendus atteints

L'évaluation est fondée sur des données fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus en grande partie atteints

L'évaluation est fondée sur des données assez fiables — L'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir, dans la plupart des cas, d'un ensemble de renseignements exacts (y compris des estimations faites par ces gestionnaires) obtenus grâce à des sources ou à des méthodes fiables.

Résultats attendus non atteints

L'évaluation est fondée sur des données peu fiables — Il y a des lacunes importantes quant à la fiabilité des renseignements sur le rendement; l'évaluation du rendement est en fonction du jugement que portent les gestionnaires à partir de renseignements entièrement ou principalement qualitatifs provenant de sources ou de méthodes informelles.

Changements intervenus

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement s'est amélioré par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précédente

Gérer le continuum de l'observation — Le rendement a diminué par rapport à l'année précédente

Innover pour l'avenir — Le rendement a dépassé les attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement répond aux attentes pour la deuxième des cinq années

Innover pour l'avenir — Le rendement n'a pas répondu aux attentes pour la deuxième des cinq années

Au sujet de *Gestion et orientation organisationnelles*

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

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

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

Données chiffrées

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

Profil des dépenses

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

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

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

Le tableau 91 résume les autorisations, dépenses et équivalents temps plein (ETP) des trois années financières précédentes. Les dépenses de Gestion et orientation organisationnelles ont augmenté par rapport à l'année précédente en raison de nouvelles initiatives entreprises avec des fonds reçus par l'Agence à la suite de l'examen des ressources et de la gestion, de la présentation d'ensemble sur le budget fédéral de février 2000 et d'autres changements.

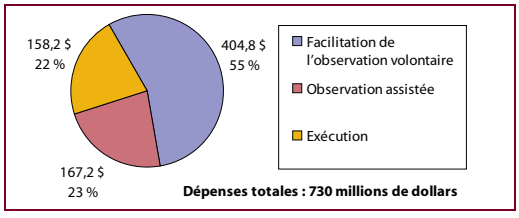
Tableau 91 : Dépenses du secteur d'activité

Gestion et orientation organisationnelles	1999-2000	2000-2001	Pourcentage d'augmentation	2001-2002	Pourcentage d'augmentation
Dépenses prévues (000 $)[a]	489 884	557 848	13,9 %	602 664	8,0 %
Autorisations allouées[b] (en milliers de dollars)	647 035	690 517	6,7 %	767 460	11,1 %
Dépenses réelles (en milliers de dollars)[c]	623 623	628 602	0,8 %	**730 116**	16,1 %
ETP prévus[d]	5 890	6 661	13,1 %	6 541	-1,8 %
Total des autorisations ETP[d]	6 788	7 054	3,9 %	8 011	13,6 %
Nombre réel d'ETP[e]	6 559	6 456	-1,6 %	**8 729**	35,2 %

a. Dépenses prévues dans le budget principal des dépenses de l'Agence (dépenses approuvées par le Parlement au début de l'exercice). Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses prévues (recettes à valoir sur le crédit).
b. Total des autorisations allouées par le Parlement pour l'exercice. Les autorisations allouées englobent les sommes prévues dans le budget principal des dépenses et dans les budgets supplémentaires des dépenses, ainsi que les redressements de fin d'année. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des autorisations allouées.
c. Les recettes disponibles ont été retranchées du montant des dépenses réelles.
d. Estimation du nombre d'ETP fondée sur les dépenses prévues et les autorisations approuvées par le Parlement.
e. Pour 2001-2002, les ressources de la Direction générale de l'informatique n'ont pas été affectées au secteur d'activité de la même manière que les autorisations ni de la même façon que l'année précédente, ce qui rend difficile l'établissement de comparaisons. L'ADRC prend des mesures pour mieux consigner les autorisations et les données réelles par secteur d'activité.

Le tableau 92 donne la répartition des ressources attribuées au continuum de l'observation pour le secteur d'activité Gestion et orientation organisationnelles.

Tableau 92 : Total des ressources de Gestion et orientation organisationnelles attribuées au continuum de l'observation pour 2001-2002 (en millions de dollars)



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

Gestion et orientation organisationnelles

Évaluation de notre *rendement général*

Nous avons un résultat escompté

Gestion et orientation organisationnelles appuie l'atteinte des deux résultats stratégiques de l'ADRC – l'observation et l'innovation – par les résultats qu'elle obtient en fonction du résultat escompté suivant : ***Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices***.

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

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

Contexte du rendement

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

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

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

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

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

Critères de réussite de haut niveau

Nous évaluons, ci-dessous, notre rendement par rapport à notre résultat escompté au moyen des critères de réussite de haut niveau qui suivent :

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

Plus loin, dans les sections allant de la page 183 à la page 207, nous discutons en détail nos huit résultats attendus au moyen de critères de réussite plus précis qui reposent sur les critères de haut niveau. La « Fiche de rendement de Gestion et orientation organisationnelles » dans le tableau 93, donne un résumé de deux pages de notre rendement.

Conclusions par rapport au résultat escompté

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

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

Toutefois, la réputation de l'ADRC quant à la saine gestion financière a été entachée par la découverte d'une erreur dans l'application des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement (le problème des T3). Cette erreur a entraîné des paiements en trop d'environ 3,4 milliards de dollars à un certain nombre de provinces, pour les années d'imposition 1993 à 1999. Nous avons reconnu la gravité de l'erreur et nous nous sommes attaqués de façon trans-

parente au problème et à sa cause fondamentale avec le Bureau du vérificateur général du Canada, le ministère des Finances et nos partenaires touchés parmi les provinces. Nous n'avons pas non plus fait autant de progrès que nous l'avions prévu dans la mise en oeuvre du projet d'une fiche d'évaluation équilibrée pour la mesure du rendement, ce qui a retardé la disponibilité d'une information cohérente et de haute qualité devant faciliter la gestion axée sur les résultats.

Gestion et orientation organisationnelles (GOO) exerce un certain nombre d'autres activités de base qui ne sont pas mentionnées dans la discussion des huit résultats attendus de GOO qui suit mais qui sont brièvement décrites ci-dessous :

- Sécurité interne : Les événements du 11 septembre et les situations d'urgence, telle la menace de l'anthrax, ont eu des répercussions manifestes sur la GOO. L'infrastructure et nos services de sécurité – allant des gens aux processus, puis à la technologie – ont bien réagi. Des mesures de sécurité spéciales ont été élaborées et mises en oeuvre pour assurer la protection constante des employés, des renseignements et des biens de l'ADRC. Le Greffier du Conseil privé nous a félicités de nos réalisations dans ce domaine.
- Biens immobiliers : L'ADRC détient le deuxième portefeuille immobilier en importance dans la fonction publique et elle répond à la demande croissante de locaux. En 2001-2002, nous avons mis en oeuvre un plan d'investissement à long terme dans les installations (PILTI) et le conseil de direction a approuvé six stratégies d'investissement connexes. Les projets clés comprennent la construction de cinq nouvelles installations frontalières, le réaménagement d'un certain nombre d'aéroports et l'acquisition de nouvelles installations louées.
- Affaires publiques : la Direction générale des affaires publiques (DGAP) a été un intervenant de premier ordre lors des événements qui ont suivi le 11 septembre. Elle a aussi mis au point et mis en oeuvre notre méthode de communication transparente au sujet du problème des fiducies de fonds communs de placement (T3). La DGAP a lancé avec succès une campagne d'information à la télévision et sur Internet en vue d'aider les contribuables pendant la période de production des déclarations en 2001. En décembre 2001, le comité de gestion de l'Agence a agréé un cadre de communications stratégiques qui favorise une approche intégrée et synergique des communications dans toute l'Agence.
- Gestion de l'information (GI) : L'ADRC a fait preuve de leadership dans la gestion de l'information en formulant une politique de gestion de l'information. Cette politique est un élément moteur clé de la gestion d'environ 50 millions d'écrits administratifs par année, de 20 millions de déclarations T1 et de 10 millions de déclarations T2, ainsi que des dizaines de milliers de titres particuliers, de copies de documents et de relevés d'autorité. La politique GI établit les paramètres d'une capacité en GI qui est réceptive, responsable et axée sur les risques et qui s'inscrit dans le contexte du gouvernement en direct.

Gestion et orientation organisationnelles

Tableau 93 : Fiche de rendement de Gestion et orientation organisationnelles

Fiche de rendement – Gestion et orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos services est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultats attendus	Évaluation de cette	Évaluation de l'année	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
1. Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.	■ ○	■ ○	▬	Nous sommes généralement sur la bonne voie quant à la mise en place d'un mode de régie bien rodé et pleinement intégré :	
				▲ Nos réussites comprennent une responsabilisation appropriée par l'intermédiaire du Plan d'entreprise et d'un premier Rapport annuel innovateur, étayés d'une vérification interne améliorée et de contrats de responsabilité avec tous les gestionnaires.	184
				▬ La supervision disciplinée et rigoureuse effectuée par le conseil de direction fait intervenir les intérêts des Canadiens et les principes d'entreprise dans nos processus de gestion.	183
				▼ Nous devons mieux intégrer l'information financière et non financière dans nos méthodes de régie.	183
2. Changement en cours et accru dans la culture qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.	■ ○	□ ●	▲	Dans l'ensemble, nous croyons avoir atteint ou dépassé nos attentes pour ce qui est d'axer notre culture d'entreprise sur les valeurs et le renforcement de l'autonomie :	
				▲ La prise de décisions a été mise de façon plus concrète entre les mains des gestionnaires, qui dirigeront le changement culturel.	186
				▲ Les attentes concernant la gestion axée sur les résultats font maintenant partie des ententes de rendement de presque 600 hauts fonctionnaires et de plus de 3 000 membres du groupe MG.	186
				▬ Nous avons instauré une plus grande délégation de pouvoirs dans les domaines des ressources humaines, des biens immobiliers, de la gestion financière et des politiques administratives; toutefois, nous devons donner plus de formation dans ces domaines.	186
3. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.	■ ○	■ ○	▲	Dans les deux premières années de notre plan quinquennal de réforme et de renouvellement des ressources humaines, nous avons fait quelques percées et répondu à toutes les attentes des autres projets clés. Nous prévoyons mener le plan à terme dans les délais prévus :	
				▲ Nous avons fait une percée avec la création d'un groupe de la gestion (MG) réunissant quelque 3 200 gestionnaires qui étaient régis par 20 normes de classification différentes. L'année dernière, nous avons achevé les négociations avec l'Alliance de la fonction publique du Canada et une unité de négociation de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) sur des primes au rendement uniques en leur genre pour la gestion des personnes. Toutes les négociations avec l'IPFPC ont été conclues en juillet 2002.	189
				▲ Les engagements pris dans le Plan d'entreprise se retrouvent dans les ententes de rendement de l'effectif de la direction et dans les attentes de rendement de plus de 70 % (28 749) des employés permanents.	190
				▲ Les employés ont élaboré 25 000 plans d'apprentissage individuels, ce qui dépasse les attentes.	190
				▬ Nous avons mis à l'essai des répertoires de candidats préqualifiés dans le cadre du régime de renouvellement du personnel axé sur les compétences.	189
				▼ De nombreux employés reçoivent leur rémunération d'intérim et d'heures supplémentaires en retard.	189
				▼ Des données sur les RH du Système administratif d'entreprise (SAE) ne sont pas encore fiables, ce qui réduit les avantages de ce système.	189
4. Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.	□ ○	■ ○	▼	Nous avons fait des progrès dans tous les aspects du régime de gestion transparente axée sur les résultats, mais notre rendement est insuffisant à certains égards. Nos efforts ne sont pas assez intégrés pour fournir une approche globale :	198
				▲ Un sous-commissaire adjoint a été nommé contrôleur de l'Agence et une fonction de contrôleur moderne a été établie.	
				▼ La mise en oeuvre de la fiche d'évaluation équilibrée, qui améliorera les rapports, accuse du retard.	197
				▼ Nous devrions investir davantage dans la modernisation de nos pratiques et de nos systèmes financiers.	197

Gestion et orientation organisationnelles

Fiche de rendement – Gestion et orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos services est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

	Résultats attendus	Évaluation de cette	Évaluation de l'année	Changements intervenus	Résultats réels démontrés par	Page
Gérer le continuum de l'observation	**5.** La confidentialité des renseignements sur les clients est protégée. **6.** On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique.	■ ○	■ ○	↑	↑ Depuis l'année dernière, notre taux d'observation des délais d'exécution imposés par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* s'est amélioré de façon significative en passant de 89,5 % à 98,4 %. ↑ Depuis l'année dernière, notre taux d'observation des délais d'exécution imposés par la *Loi sur l'accès à l'information* s'est amélioré de façon significative en passant de 84,5 % à 93,7 %. La note que nous accorde le commissaire à l'information est passée de « C » à « B ». – Notre Plan d'entreprise, notre Rapport annuel ainsi que notre réponse directe à la question des T3 font état de notre volonté d'être transparents.	200 200 200
	7. Gestion de la trésorerie et gestion financière saines.	□ ●	□ ●	–	↓ Erreur dans la répartition des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement (T3). Des mesures correctives ont été prises. ↑ Nous avons exercé une gestion fiscale prudente en respectant notre budget. De plus, nous prévoyons faire des économies de 50 millions de dollars environ par suite de la réforme et du renouvellement administratifs et nous avons amélioré notre plan de la gestion des biens et notre plan d'investissement. – Nous avons fait une saine gestion de la trésorerie qui s'élève à 239 milliards de dollars en recettes. Nous avons respecté la norme de 24 heures pour les dépôts dans 98 % des cas (ce taux était de 97 % l'année dernière). Il faut un système de contrôle et de gestion pour les 62 milliards de dollars en droits de douane, TPS/TVH, droits d'accise et taxes d'accise. En outre, les vieux systèmes d'établissement des coûts limitent notre capacité de gestion des finances. – Nous avons entamé la phase II de la stratégie d'information financière (SIF). – Mise en oeuvre continue de la stratégie de développement durable (DD) dans les délais prévus.	202 203 202 203 204
	8. Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.	■ ●	□ ●	↑	↑ Nous avons assuré le rendement opérationnel de haut niveau des quelque 200 applications essentielles au fonctionnement des secteurs d'activité opérationnels, y compris au cours de la période qui a suivi le 11 septembre. Le soutien informatique offert pour la fonction de contrôleur moderne, la gestion financière et les RH sont expliqués plus haut dans les résultats attendus 3, 4 et 7. ↑ Nous avons fait preuve de leadership en matière de solutions en offrant de nouvelles applications administratives pour les secteurs d'activité de l'impôt et des douanes, par exemple le système de l'impôt calculé sur le revenu et le système de gestion du renseignement.	205 205

Contribution des autres

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

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

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

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

Modèle logique

Nous avons préparé, pour Gestion et orientation organisationnelles, un modèle logique (voir page 210) que nous avons reproduit à la fin de la présente section et qui expose une feuille de route indiquant les liens entre nos intrants, nos activités et nos extrants qui sont essentiels à l'atteinte de nos huit résultats attendus, à l'appui de notre résultat escompté. Il montre aussi la façon dont ces éléments cadrent avec les résultats stratégiques globaux de l'Agence. Ce modèle logique sert d'assise à notre fiche de rendement, qui résume notre rendement en regard de chaque résultat attendu.

Détail de notre *rendement* par résultat attendu

Nous évaluons notre rendement pour Gestion et orientation organisationnelles, en fonction de nos huit résultats attendus dans la mesure où ils se rapportent à notre résultat escompté : ***Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices***.

Les évaluations fournies pour chaque résultat attendu indiquent si notre rendement atteint (vert), atteint en grande partie (jaune) ou n'atteint pas (rouge) l'objectif. Nous fournissons une note distincte pour la qualité des données sur lesquelles nous avons fondé l'évaluation. Comme pour les autres secteurs d'activité, nous évaluons notre rendement par rapport à deux thèmes : gérer le continuum de l'observation et innover pour l'avenir.

Gestion et orientation organisationnelles

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultat escompté : Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attentus 1

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

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

1. **Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.**
2. Changement en cours et accru de la culture qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.
3. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.
4. Fonction de contrôleur moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.

Conclusion

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

Critères de réussite

Des liens et une intégration appropriés entre tous les éléments du mode de régie, d'où une supervision efficace.

Une prise de décisions efficace reposant sur une information appropriée.

Faits saillants

Depuis que nous sommes une agence, nous avons mis en place un solide mode de régie qui appuie la gestion moderne et innovatrice, tout en respectant les attentes du Parlement en matière de transparence et de reddition de comptes (voir le tableau 94). Le modèle de régie de l'ADRC compte trois grandes composantes : le ministre, qui est globalement comptable au Parlement, le conseil de direction, qui est responsable de la gestion de la supervision, le comité de gestion de l'Agence, qui s'occupe de la gestion et de l'orientation.

Notre mode de régie repose sur deux assises :

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

Notre nouveau modèle de régie assure une supervision plus disciplinée et plus rigoureuse grâce, en grande partie, au conseil de direction. Celui-ci fait intervenir les intérêts des Canadiens et les principes d'entreprise directement dans les processus de gestion de l'ADRC et nous pousse à faire état de nos progrès par rapport à nos engagements. Bien que le modèle de régie soit solide, il doit être mieux rodé et intégré. Nous devons aussi mieux intégrer les composantes finan-

Gestion et orientation organisationnelles

cières et non financières de nos activités dans nos méthodes de supervision et de régie. À l'heure actuelle, nos systèmes ne peuvent pas facilement fournir tous les renseignements qu'il faut pour répondre aux exigences du nouveau conseil de direction et du CGA. La fiche d'évaluation équilibrée comblera ce besoin et, même si nous n'avons pas fait les progrès attendus dans l'année écoulée, nous respectons maintenant notre échéancier de 2002-2003.

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

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

Modèle de régie de l'ADRC

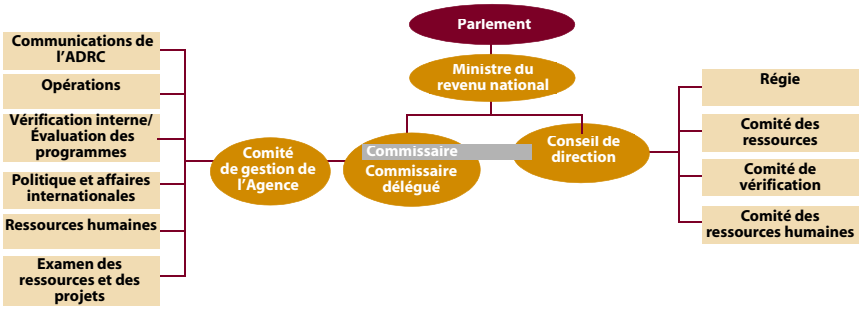
En 2001-2002, notre deuxième année complète du statut d'agence, l'ADRC a continué à bénéficier considérablement de ce mode de régie particulier. Le conseil de direction a fait en sorte que la supervision et le leadership par la haute direction influent sur les politiques et les cadres de gestion qui sont requis pour tirer profit de la structure et des pouvoir propres à l'ADRC.

En 2001-2002, de nouveaux instruments d'intervention rationalisés, faits sur mesure pour l'Agence et afférents aux ressources humaines, à la technologie de l'information et aux finances et à l'administration ont été agréés, tout comme des documents d'entreprise clés, tels le Plan d'entreprise de l'ADRC pour 2002-2003 à 2004-2005 et le Rapport annuel au Parlement pour 2001-2002.

L'examen du cadre de la politique de gestion de l'Agence, prévu pour 2002-2003, renforcera davantage la régie en confirmant que les politiques de gestion concordent avec le statut d'agence indépendante, en cernant et corrigeant les faiblesses dans les processus actuels d'élaboration, d'agrément, de mise en oeuvre et d'examen de la politique, et en voyant à ce qu'il soit fait preuve de diligence dans la diffusion de la politique au sein de l'Agence.

En vue d'améliorer la supervision de la gestion en 2001-2002, nous avons commencé à mettre le conseil de direction et la ministre au fait des questions qui pourraient être source de complications et qui ont été relevées par le Bureau du vérificateur général. À l'appui de son rôle de supervision, le conseil de direction est aussi mis au fait des constatations des équipes de vérification interne et d'évaluation des programmes de l'ADRC.

Tableau 94 : Modèle de régie de l'ADRC



Gestion et orientation organisationnelles

Le Forum des politiques publiques (FPP) du Canada a donné des conseils au gouvernement sur l'élaboration et la mise en oeuvre de la diversification des modes de prestation des services. En 2001-2002, le FPP a amorcé une étude devant décrire jusqu'à quel point l'ADRC parvient à fonctionner dans le cadre des structures et des pouvoirs de régie établis par la loi. Les constatations préliminaires de l'étude comprenaient ce qui suit :

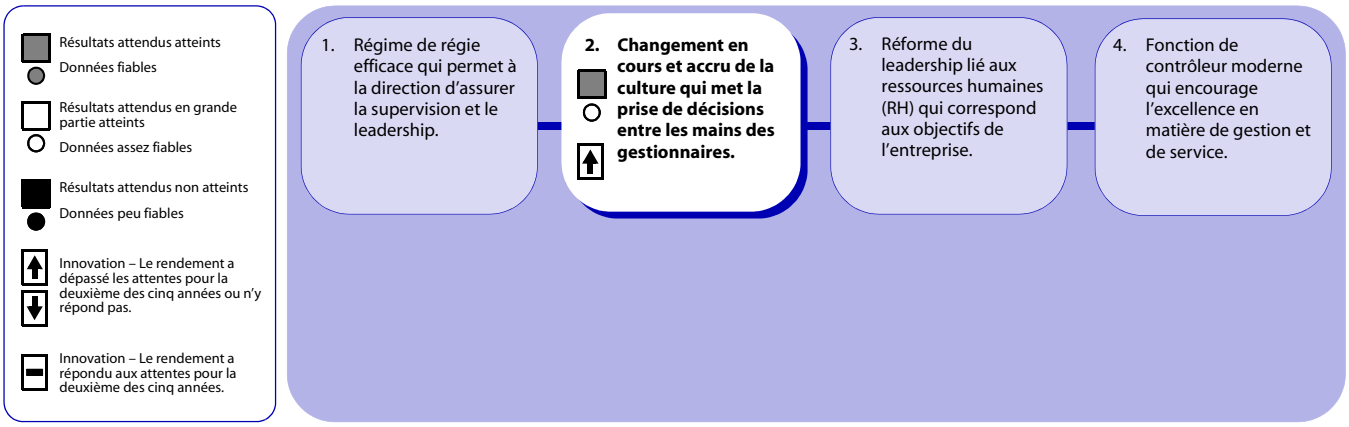
- Les structures de régie de haut niveau sont une application fidèle des dispositions de la *Loi sur l'ADRC*;
- L'ADRC n'utilise pas à fond la souplesse dont elle dispose;
- Il y a des changements manifestes dans la culture de la haute direction. Plus précisément, il y a, chez les membres du CGA et dans leurs rapports directs, une plus grande prise en charge des questions relatives à la politique de gestion et ils y réagissent plus rapidement;
- Le Plan d'entreprise et le Rapport annuel offrent de belles possibilités en tant que documents de gestion de base.

Gestion et orientation organisationnelles

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultat escompté : Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attentus 2



Conclusion

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

Critères de réussite

Les ententes et les examens de rendement annuels de tous les employés sont terminés.

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

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

Faits saillants

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

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

Tableau 95 : Changement culturel à l'ADRC

Changement culturel

Programme d'innovation actif	+	• Saine gestion des risques • Gérance • Responsabilisation • Valeurs et éthique	+	• Instruments, savoir-faire et renseignements pour la prise de décisions • Délégation des responsabilités	+	• Milieu de travail cordial • Rôles et responsabilités bien compris	=	**Services meilleurs et plus abordables pour les Canadiens**

Meilleure structure de régie et meilleure supervision de la gestion

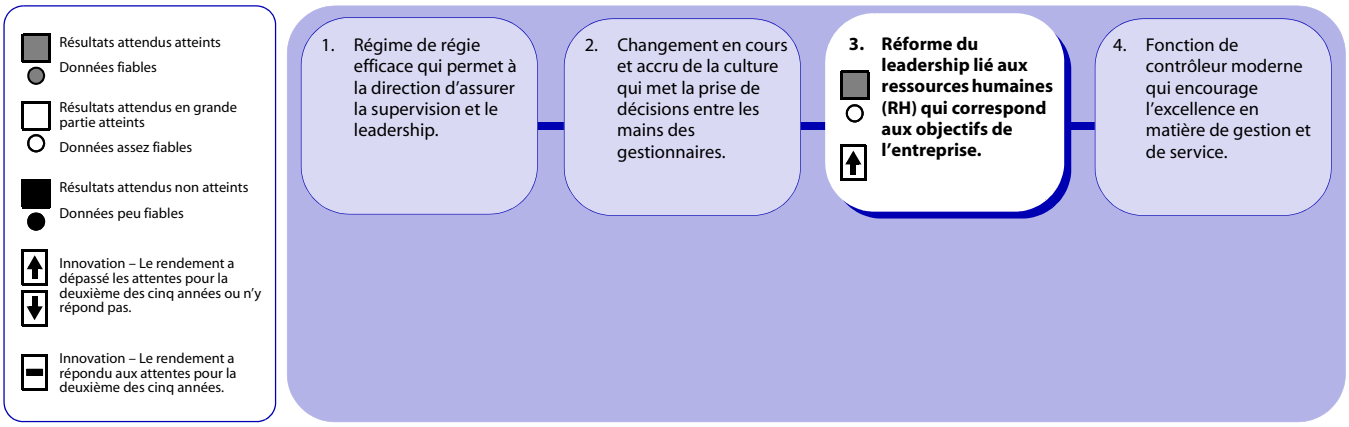
Nous continuons à créer les capacités nécessaires à la réalisation et au maintien d'un changement culturel au sein de l'ADRC.

Gestion et orientation organisationnelles

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultat escompté : Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attentus 3



Conclusion

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

Critères de réussite

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

Faits saillants

Étant donné que l'Agence compte plus de 50 000 travailleurs en périodes de pointe, les ressources humaines sont un facteur déterminant de son rendement. Nos employés produisent les résultats fonctionnels dans un milieu de travail très complexe et dynamique, et ils devraient pouvoir s'attendre à un système de ressources humaines (RH) qui est attentif, souple, intégré aux autres services d'entreprise, et stratégique.

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

Gestion et orientation organisationnelles

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

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

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

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

Tableau 96 : Initiative de réforme et de renouvellement des ressources humaines

L'ADRC a deux résultats stratégiques :

L'observation et l'innovation

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

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

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

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

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

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

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

Nous avons fourni tous les produits clés (2e année de 5) qui étaient prévus dans le Résumé du Plan d'entreprise	Nous partageons les pratiques exemplaires et nous avons tiré certaines leçons
• **Dotation :** profils de compétences des emplois; mise à l'essai de répertoires de candidats préqualifiés • **Recours :** 50 % des gestionnaires ont reçu la formation sur le système de règlement alternatif des différends • **Relations de travail et rémunération :** première convention collective négociée après la décision de la Commission des relations de travail dans la fonction publique • **Groupe de la gestion (MG) :** mise en oeuvre du groupe MG sur la base du système de classification de l'Agence	**Pratiques exemplaires :** • Groupe MG intégré ayant des liens avec les employés de première ligne • Les attentes de rendement de plus de 70 % des employés permanents (28 749) ont été établies et plus de 25 000 plans d'apprentissage individuels ont été dressés • 180 produits d'apprentissage liés aux quatre objectifs d'entreprise • Les employés ont participé à plus de 6 400 modules d'apprentissage du programme de leadership **Préoccupations qui demeurent :** • Problèmes de ponctualité dans la rémunération • Seulement 77 % des titulaires de poste bilingue respectent les exigences linguistiques par rapport à 82 % dans la fonction publique • 63 % des membres de la haute direction respectent les exigences linguistiques de leurs postes en mars 2002 comparativement à 77 % (chiffre estimatif) en octobre 2001.

Gestion et orientation organisationnelles

L'initiative de réforme et de renouvellement des ressources humaines

En 2000-2001, l'ADRC a lancé une initiative de réforme et de renouvellement des RH et a mené à terme les initiatives nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences prévues par la loi (c.-à-d. la classification, la dotation, la gestion des différends et les relations de travail). Dans l'année écoulée, on a mis l'accent sur la mise en place d'autres éléments clés du cadre. Des réalisations clés sont décrites ci-après.

Amélioration de notre capacité de gestion et de leadership

Le niveau de gestionnaires supérieurs EX/SM, comprenant 233 emplois dans la catégorie de la direction, a été créé en 2000-2001 et il en a résulté une équipe de gestion renforcée et unifiée. En 2001-2002, le Groupe de la gestion (MG) a été créé et se compose de quelque 3 200 gestionnaires; on reconnaissait ainsi l'importance du rôle des gestionnaires dans les opérations de première ligne. La norme de classification de l'Agence (NCA) a été adaptée à l'appui de la nouvelle catégorie MG et comporte 8 exigences de poste clés repondérées pour inclure des éléments des 20 normes de classification antérieures. Pour favoriser l'acquistion de compétences en gestion dans la catégorie MG, nous avons établi un programme de leadership; une interface d'apprentissage par ordinateur; une composante de rémunération récompensant le bon rendement.

Presque la moitié des membres du groupe EX/SM deviendront admissibles à la retraite dans les cinq prochaines années. Pour nous y préparer, nous avons amorcé l'élaboration d'un modèle de planification de la relève EX/SM qui produira les gestionnaires et les hauts fonctionnaires voulus possédant les compétences et l'expertise dont nous avons besoin pour parer aux manques imminents.

Ensemble, les membres des groupes EX/SM et MG nous donnent le solide effectif de gestion et de leadership que nécessite la réussite de notre initiative de réforme et de renouvellement des RH. Nos gestionnaires sont le principal lien entre les ressources humaines et la direction d'entreprise et leurs efforts, en RH, pour appuyer, motiver et perfectionner les employés afin de répondre aux objectifs d'entreprise de l'ADRC font d'eux des agents clés du changement.

Régime de gestion du rendement

Nous avons élaboré intégralement un régime de gestion du rendement axé sur les résultats pour tous les employés et nous avons commencé à le mettre en oeuvre. Il lie les réalisations attendues selon le Plan d'entreprise aux ententes de rendement de notre effectif de gestion (EX/SM et MG) qui, de son côté, doit établir des attentes de rendement à l'intention de leurs employés.

Tous les membres de la haute direction et gestionnaires supérieurs ont signé une entente de rendement axé sur les résultats qui prévoit une récompense au rendement pour la gestion des programmes et la gestion des personnes. Les taux de rémunération récemment négociés des MG comprennent aussi des récompenses au rendement (rémunération et congé) pour la saine gestion des personnes.

À l'échelle de l'Agence, les attentes de rendement de plus de 30 000 employés ont été rédigées en 2001-2002 et 25 000 plans d'apprentissage individuels ont été dressés (voir le tableau 96). Presque 95 % des MG se sont acquittés de cet aspect important de leurs responsabilités relatives à la gestion des personnes.

Dotation

Des instruments d'évaluation normalisés ont été créés pour évaluer toutes les compétences organisationnelles et comportementales et certaines compétences techniques. Cela nous a permis de constituer des répertoires de candidats préqualifiés (RCP) à titre d'essai pour les groupes en grande demande, comme les inspecteurs des douanes, les percepteurs de recettes et les vérificateurs de l'impôt et de la TPS. Nous avons aussi continué à mettre sur pied l'infrastructure TI nécessaire à l'appui de l'application des résultats des évaluations. L'approche fondée sur les compétences permettra aux gestionnaires d'assortir les employés et les profils de compétences des emplois par une méthode de dotation ponctuelle et de cerner les lacunes dans les compétences à corriger dans toute l'Agence.

Gestion et orientation organisationnelles

Dans l'année écoulée, nous avons signalé une réduction de 30 % du délai de dotation des postes par des concours internes. Il devrait y avoir d'autres progrès lorsque notre système RCP sera bien instauré d'ici 2004-2005. Entre-temps, nous tirons profit des procédures de dotation simplifiées pour combler les postes avec un minimum de retard. Par exemple, un concours interne et externe où il y avait 105 candidats à 12 postes a été mené à terme dans un délai de 65 jours civils, ce qui est considérablement plus rapide qu'à l'époque du ministère du Revenu du Canada où nous étions assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Quant au recours en matière de dotation, en 2001-2002, nous avons fourni une rétro-information à 6 290 personnes (comparativement à 4 470 en 2000-2001) et nous avons communiqué les résultats de l'examen de la décision à 523 autres (comparativement à 260 en 2000-2001); 35 cas ont été soumis en vue d'un examen par un tiers indépendant (en regard de 27 dans l'année écoulée) et 20 cas ont été réglés.

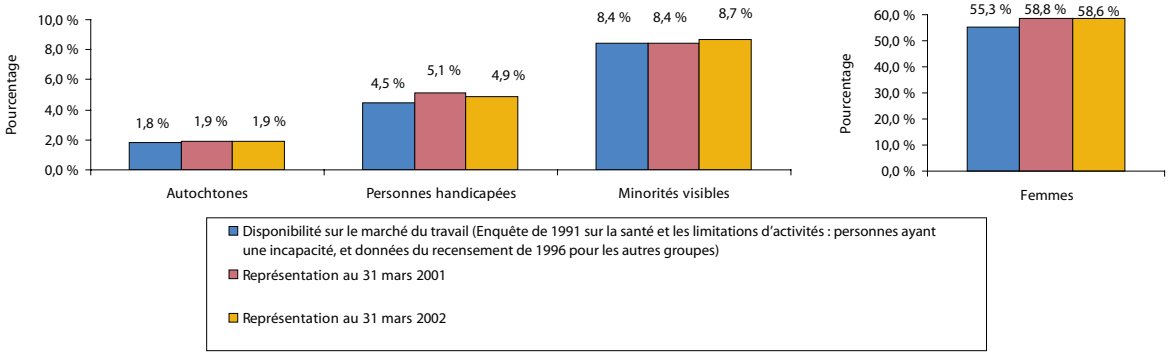
Un sondage dans l'année a démontré que les gestionnaires de l'ADRC ont à coeur les principes généraux du nouveau système de dotation. Parmi ceux qui ont répondu :

- 82 % reconnaissent que le processus de dotation est guidé par le principe de l'équité;
- 80 % croient que le processus est guidé par le principe de la compétence et de l'efficacité;
- 75 % estiment que le processus est guidé par le principe de l'efficience;
- 69 % reconnaissent que le processus est guidé par le principe de l'adaptabilité et de l'équité.

En plus d'un nouveau programme pour les étudiants, un système de suivi de la gestion des candidatures a été introduit en 2001-2002 et sera perfectionné en 2002-2003.

Équité et diversité en emploi

Tableau 97 : Représentation des groupes désignés pour l'équité en emploi à l'ADRC



L'Agence a approuvé une nouvelle politique d'équité en matière d'emploi et a précisé que le respect de l'équité et de la diversité en emploi est une compétence nécessaire pour tous les postes. En 2001-2002, nous avons continué à respecter toutes les attentes quant à l'équité en emploi au niveau national pour tous les groupes désignés (femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes handicapées) (voir tableau 97). Toutefois, voulant accélérer les progrès, particulièrement à la lumière de l'évolution du marché du travail, nous avons élaboré et commencé à mettre en oeuvre un plan stratégique triennal qui fixe nos buts, compte tenu de la disponibilité sur le marché du travail, pour la représentation de chacun des quatre groupes désignés pour l'équité en emploi. Nous devrons aussi continuer à nous occuper en même temps de la sous-représentation régionale dans certains groupes professionnels. Ces réalisations reflètent l'engagement sans réserve de l'ADRC envers les principes et les objectifs de l'équité en emploi et de la diversité de l'effectif. Pendant la période d'examen, la représentation du groupe des minorités visibles est passée de 8,4 % à 8,7 % de notre effectif. Toutefois, il y a eu une diminution de la représentation des personnes handicapées, quoique le taux demeure supérieur à la disponibilité sur le marché du travail.

Gestion et orientation organisationnelles

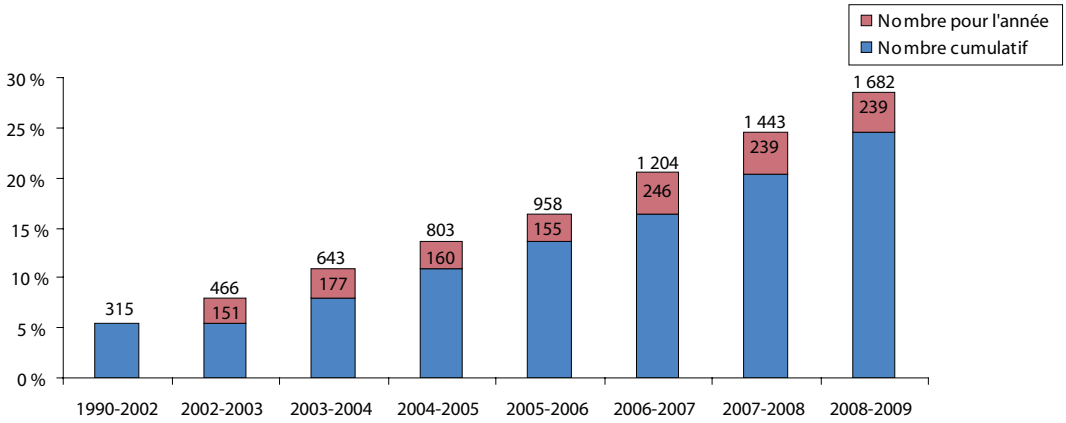
Planification des ressources humains

Les plans des régions en matière de RH comprennent maintenant les exigences et les stratégies relatives à la dotation, aux langues officielles et à l'équité en matière d'emploi. Des efforts continuent à renforcer les liens entre la planification des RH et la planification d'entreprise, en vue des grandes initiatives de transformation des activités et de l'augmentation prévue des départs à la retraite de la génération du baby-boom au cours des 5 à 10 prochaines années.

Les données ci-dessous sont le reflet des principaux changements survenus dans notre effectif en 2001-2002.

- Le nombre d'employés permanents est passé de 37 400 à 40 000;
- Le nombre d'employés temporaires a oscillé entre 6 800 et 12 700 suivant les fluctuations de la charge de travail;
- Nous avons recruté 4 500 nouveaux employés permanents; 56 % étaient d'anciens employés pour une période déterminée et 44 % ont été recrutés à l'extérieur de l'ADRC (comparativement à 34 % en 2000-2001);
- Dans le groupe essentiel de la vérification, nous avons transformé une perte nette de 1,2 % en 2000-2001 en un gain net de 4,4 %;
- Notre effectif d'employés permanents affectés à la gestion des programmes, y compris les agents des douanes, les évaluateurs de l'impôt et les vérificateurs subalternes, s'est accru de 3 500, ou 10,5 %.

Tableau 98 : Vérificateurs admissibles à la retraite (cummulatif)



Les priorités clés des RH en 2002-2003 comprendront l'élaboration de stratégies des ressources humaines pour gérer avec efficacité les pressions sur la composition de notre effectif, notamment celle venant de la vague prévue de départs à la retraite parmi la génération du baby-boom. Par exemple, comme le montre le tableau 98, presque 30 % des vérificateurs seront admissibles à la retraite d'ici 2008-2009. Le sondage auprès des employés sera particulièrement utile à cet égard car il comprend des questions sur les projets de retraite des employés.

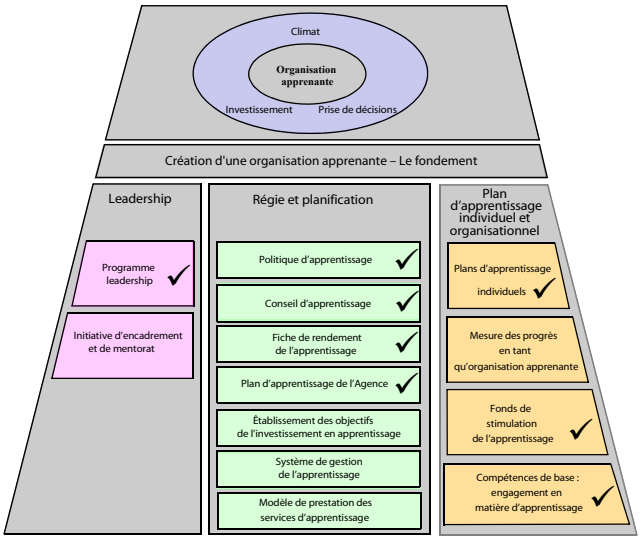
Apprentissage

En 2001-2002, le conseil de direction a approuvé la Politique d'apprentissage et les Lignes directrices – Aide à l'éducation de l'Agence. Le premier plan d'apprentissage de l'Agence a été élaboré et il est conforme aux objectifs du Plan d'entreprise. Ensemble, ces document jettent les bases d'une organisation apprenante (voir tableau 99).

Nous avons investi l'équivalent de 6,6 % de notre budget de rémunération dans l'apprentissage (ce qui dépasse le but indiqué de 6 %) et nous avons mis à l'essai un nouveau fonds de stimulation de l'apprentissage de 500 000 $ par année à l'appui de douze initiatives d'apprentissage dans toutes les régions. En outre, nous avons accru les fonds devant servir au remboursement des frais de scolarité – ils étaient de 2,1 millions de dollars en 2000-2001 et ils sont de 4 millions de dollars en 2001-2002.

Gestion et orientation organisationnelles

Tableau 99 : Éléments d'une organisation autodidacte



Huit des éléments d'une organisation apprenante ont été mis en place (indiqués par une coche) et tous les autres sont en voie de l'être.

Relations de travail

En décembre 2001, la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) a rendu une décision qui a grandement simplifié nos négociations collectives. Alors que l'Agence comptait auparavant six syndicats et 13 unités de négociation, elle ne compte maintenant que deux syndicats et trois unités de négociation (voir tableau 100). Les conventions actuellement en vigueur ont été négociées sans arrêt de travail. La convention avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a été conclue en mars 2002 et celle avec l'Institut professionnel de la fonction publique (IPFC) en juillet 2002.

Malheureusement, la CRTFP n'a pas fait de distinction entre le personnel de gestion et le personnel d'exécution dans les cas où l'Agence aurait aimé qu'elle le fasse. Cela a compliqué la création du groupe de la gestion (MG) et nous a obligés à négocier les taux de rémunération des MG avec l'AFPC et l'IPFC en plus d'utiliser un troisième taux de rémunération pour les employés exclus de la catégorie MG.

Tableau 100 : Relations de travail

Syndicats		Conventions collectives
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada	Les diverses couleurs que l'on retrouve dans chaque diagramme représentent diverses conventions collectives.
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada	
AGFFP	Association des gestionnaires financiers de la fonction publique	
CUAG	Conseil des unions des arts graphiques de la fonction publique	
FIOE	Fraternité internationale des ouvriers en électricité	
AESS	Association des employé(e)s en sciences sociales	

Gestion et orientation organisationnelles

Système de règlement des différends (SRD)

Nous avons aussi mis sur pied et commencé à mettre en oeuvre notre système raisonné de règlement alternatif des différends (SRAD). Il est fondé sur une politique révisée et améliorée de règlement des différends de l'ADRC et sur des lignes directrices plus claires concernant la médiation. À ce jour, nous avons donné une formation sur le processus de règlement alternatif des différends à plus de 2 000 gestionnaires et 28 000 employés. Nous avons établi un réseau national de conseillers en règlement alternatif des différends et nous avons mis en oeuvre un plan de contrôle du SRD. Le SRD met l'accent sur la prévention et la solution rapide des conflits et il permet aux gestionnaires de prendre rapidement des mesures correctrices. Nous croyons que le nouveau système à volets multiples a accru le dialogue et la confiance entre les employés et la direction, a contribué à une diminution du nombre de plaintes officielles de harcèlement, qui était en moyenne de 90 par année sur une période de quatre ans et qui est tombé à 46 dans l'année écoulée. En 2002-2003, nous nous attacherons à continuer ce programme de formation et à mettre en oeuvre un système de mesure fiable qui nous permettra d'évaluer clairement nos progrès.

Nous espérons que l'initiative SRD aura aussi une incidence positive sur les griefs, qui ont augmenté d'environ 25 % en 2001-2002 pour atteindre 5 201, et réduira le coût du règlement des différends tout en protégeant le droit de nos employés à être traités de manière juste, raisonnable et respectueuse.

Rémunération

La charge de travail du personnel de la rémunération continue à s'accroître en raison, en partie, du taux élevé de roulement. Des processus désuets à base de papier nuisent aussi à ses efforts. Un système de rémunération en ligne, encore à l'état de projet, permettra aux gestionnaires de faire de nombreuses transactions liées à la rémunération simplement et rapidement. Entre-temps, en juin 2002, nous avons lancé un programme de formation sur Internet avec des instruments électroniques pour aider le personnel de la rémunération. La priorité en 2002-2003 sera d'améliorer les délais de traitement de la rémunération d'intérim et des heures supplémentaires.

Langues officielles (LO)

En 2001-2002, l'ADRC a entrepris un examen exhaustif du programme des LO et a constaté que seulement 76 % des titulaires de poste bilingue fournissant des services internes respectaient les exigences linguistiques, comparativement à 83 % dans l'ensemble de la fonction publique. Face à cette situation, nous avons dressé un plan d'action pour la langue de travail, qui comprend des plans d'action au niveau des régions et des directions générales, à l'intention de l'effectif de gestion, afin qu'il puisse respecter les exigences linguistiques pertinentes. En outre, deux sous-commissaires ont été désignés « champions » des LO, et des hauts fonctionnaires clés ont des comptes précis à rendre au chapitre du bilinguisme.

Reconnaissance

En 2001-2002, plus de 4 000 certificats et cadeaux ont été remis à des employés en reconnaissance des services fournis à l'ADRC. De plus, le prix d'excellence de l'ADRC a été présenté à 392 employés et équipes en reconnaissance de leur rendement exceptionnel.

Gestion et orientation organisationnelles

Programme d'aide aux employés (PAE)

Après de vastes consultations avec les syndicats, les gestionnaires et le personnel du PAE, la politique du Programme d'aide aux employés a été confirmée par le conseil de direction en juin 2002. Elle est le reflet d'un ferme engagement à offrir des services de haute qualité aux employés et elle établit des mécanismes de gestion, d'évaluation et de contrôle du rendement du programme. En outre, le réseau des coordonnateurs-conseillers du PAE a été élargi en réponse aux besoins croissants des employés.

Secteurs d'amélioration

Il a été déterminé qu'il faudra accorder une attention prioritaire aux secteurs ci-dessous en 2002-2003 :

- L'élaboration du système de classification de l'ADRC pour les niveaux autres que celui de MG a été reportée et nous devons maintenant y remédier si nous voulons progresser dans les efforts de classification de l'Agence;
- L'amélioration de la rapidité du traitement de la rémunération d'intérim, des heures supplémentaires et des rajustements par suite d'avancement;
- L'amélioration de la fiabilité et de l'intégrité des renseignements sur les RH dans les Systèmes administratifs d'entreprise (SAE);
- L'amélioration de la capacité de fournir des services internes aux employés dans la langue de leur choix;
- L'élaboration des renseignements nécessaires sur le rendement et la mesure pour mettre en oeuvre le volet de la fiche d'évaluation équilibrée de l'ADRC qui touche les personnes et la fiche d'évaluation équilibrée de la Direction générale des ressources humaines;
- L'élaboration de stragégies visant les RH pour gérer efficacement les pressions qu'exercera sur la composition de l'effectif de l'Agence la vague prévue de départs à la retraite chez la génération du baby-boom.

Gestion et orientation organisationnelles

Innover pour l'avenir (2e année de 5)

Résultat escompté : Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attentus 4

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

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

1. Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la supervision et le leadership.
2. Changement en cours et accru de la culture qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires.
3. Réforme du leadership lié aux ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise.
4. **Fonction de contrôleur moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et de service.**

Conclusion

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

Critères de réussite

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

Faits saillants

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

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

Fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne à l'ADRC appuie l'objectif de changement qu'est la gestion transparente axée sur les résultats. Par l'atteinte de ce but, nous voulons favoriser une culture de gestion qui met fortement l'accent sur le rendement et les comptes à rendre. Nous voulons nous assurer que les gestionnaires et les employés savent si nos programmes vont bien et comment les améliorer. Ce changement s'inscrit dans notre programme de transformation des activités et mènera à une approche plus tournée vers la clientèle dans la prestation des services.

Le premier Rapport annuel de l'ADRC, déposé le 8 novembre 2001, a été un jalon important dans l'obligation de rendre compte des résultats et signalait nos succès remarquables et nos secteurs à améliorer.

Le modèle d'entreprise de la fonction de contrôleur de l'ADRC ci-dessous a été mis au point pour guider nos actions à l'avenir dans ce domaine. Le modèle précise les huit composantes clés d'une mise en oeuvre fructueuse.

Vision de la fonction de contrôleur moderne au sein de l'ADRC

Tableau 101 : Gestion transparente axée sur les résultats

Questions	Les risques et les occasions qui existent sont cernés et abordés.
Décisions	Les décisions sont prises à partir de données fiables sur le rendement.
Engagement du personnel	Le personnel s'est engagé à faire avancer les objectifs et les priorités de l'organisation.
Ressources	L'utilisation des ressources est optimle.
Résultats	Les extrants et les résultats visés sont obtenus.
Coûts	Les services et les produits sont fournis avec rentabilité.
Gérance	Les recettes, les bases de données et les autres biens sont protégés.
Confiance des intervenants	Les intervenants clés sont satisfaits des renseignements sur nos plans, activités et réalisations.

Avantages pour les Canadiens
Une gérance plus rigoureuse des ressources = une amélioration de la productivité, des résultats et des services

Gestion et orientation organisationnelles

Le Plan d'entreprise

Le Plan d'entreprise, élaboré en 2001-2002, porte sur les opérations de base courantes et sur notre programme de changement stratégique. Il souligne les résultats et définit, avec plus de précision les produits à livrer, par des critères et des objectifs de rendement. Dans l'élaboration du deuxième Plan d'entreprise de l'Agence, il y a eu amélioration des processus, y compris une participation du groupe consultatif stratégique de l'ADRC plus tôt dans ceux-ci, l'engagement sans réserve du conseil de direction et une discussion horizontale accrue ainsi qu'une analyse de tous les secteurs d'activité.

Le régime évolutif d'ententes de rendement des EX/SM, qui s'applique maintenant à quelque 600 hauts fonctionnaires et gestionnaires supérieurs est de plus en plus vu comme le moyen clé de transformer les priorités et stratégies du Plan d'entreprise en des mesures concrètes. L'année dernière, une plus grande attention a été accordée au contrôle du rendement en fonction des produits à livrer selon le Plan d'entreprise. Cette année, les ententes de rendement des EX/SM mettront l'accent sur les résultats, les objectifs et des produits à livrer mieux précisés.

Une analyse des facteurs de risque externes dont l'ADRC doit tenir compte a été entreprise l'année dernière et les résultats ont été inclus dans le Plan d'entreprise. Toutefois, le problème des T3 a fait ressortir la nécessité de tenir compte des risques internes dans notre planification d'entreprise et l'établissement des priorités.

Fiche d'évaluation équilibrée

Pour accélérer la marche vers une obligation de rendre compte axée sur les résultats et mieux appuyer la prise de décisions par la haute direction, notre fiche d'évaluation équilibrée (FEE) s'est alignée sur le cadre du Rapport annuel et du plan d'entreprise et y a été intégrée. La FEE est une composante de la fonction de contrôleur moderne de l'ADRC. Avec cette nouvelle visée, la FEE renforcera les liens entre les plans, les instruments de responsabilisation et les rapports sur le rendement dans tous les secteurs d'activité.

Dans l'année écoulée, quelque 2 500 gestionnaires ont assisté à des séances d'introduction ou de sensibilisation à la FEE. Des ateliers ont aussi permis à plus de 200 gestionnaires d'établir des fiches de rendement dans cinq directions générales et dans 30 secteurs de programme. Nous prévoyons avoir une fiche d'évaluation d'entreprise partielle au début de 2002-2003.

Normes de service

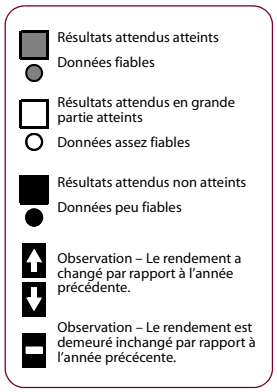
L'ADRC continue d'aller de l'avant dans son initiative des normes de services. Les normes de service continuent à appuyer notre marche vers l'obligation de rendre compte fondée sur les résultats, et vers un meilleur service. L'année dernière, l'ADRC a fait rapport sur quelque 34 normes qui avaient trait surtout à nos secteurs d'activité opérationnels, et cette année, nous avons introduit deux nouvelles normes. Nous savons qu'il y a encore beaucoup de progrès à faire dans l'élaboration de normes de services liées aux activités de Gestion et orientation organisationnelles.

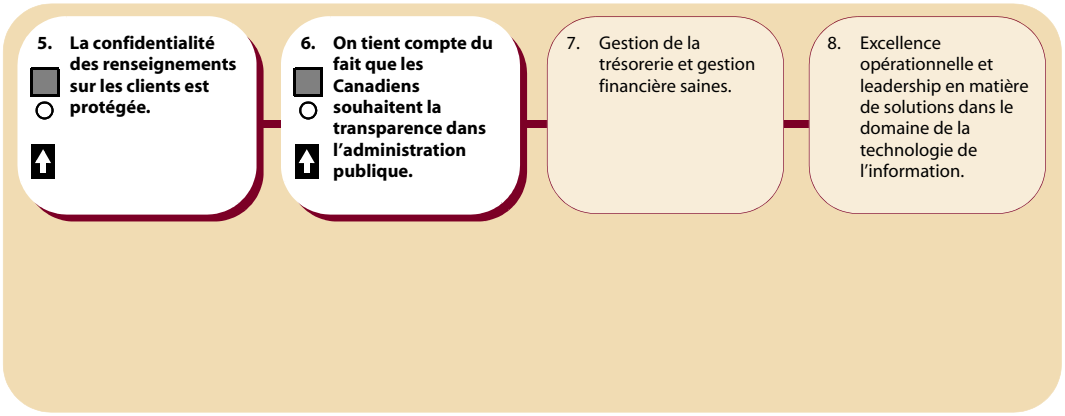
Gestion et orientation organisationnelles

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultats attendus 5 et 6





Conclusion

En 2001-2002, le commissaire à l'information a reconnu que nous avions amélioré le délai de réponse aux demandes d'accès à l'information, car il a donné à l'ADRC la note B par opposition à la note C l'année précédente. La publication de notre premier Rapport annuel a amélioré la transparence de notre rendement.

Critères de réussite

Respecter les normes d'accès à l'information et de communication des renseignements personnels.

Continuer à faire preuve de transparence dans nos communications avec les Canadiens, les parlementaires et les autres ordres de gouvernement

Faits saillants

Nous protégeons les renseignements sur les clients et nous les traitons avec la confidentialité qu'exige la loi. Pour accroître encore plus la protection des renseignements confidentiels, nous avons continué à travailler au projet de services de gestion de l'authentification qui doit hausser la sécurité dans les échanges de renseignements par Internet. Le respect de la confidentialité est essentiel pour conserver la confiance du public envers nos opérations et nos initiatives de modernisation des services. C'est aussi une exigence rigoureuse aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (article 241), de la *Loi sur la taxe d'accise* (article 295) et du *Tarif des douanes* (articles 107 et 108), ainsi que d'autres lois, y compris la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. En 2001-2002, un sondage a révélé que 81 % des Canadiens sont persuadés que les renseignements qu'ils fournissent à l'ADRC sont traités en toute confidentialité. Ce chiffre était de 77 % l'année précédente.

Quant au traitement des demandes de communication de renseignements personnels, nous avons atteint un niveau estimatif d'observation de 98,4 % des délais d'exécution prévus par la loi, comparativement à 89,5 % en 2000-2001. Malgré une augmentation considérable du nombre de demandes d'accès à l'information par rapport à l'année passée, nous avons amélioré notre délai de traitement de ces demandes et atteint un niveau d'observation de 93,7 % par rapport à 84,5 % l'année précédente. En plus de notre solide rendement dans la réponse aux demandes de renseignements, nous avons donné, à plus de 1 500 employés, une formation sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Gestion et orientation organisationnelles

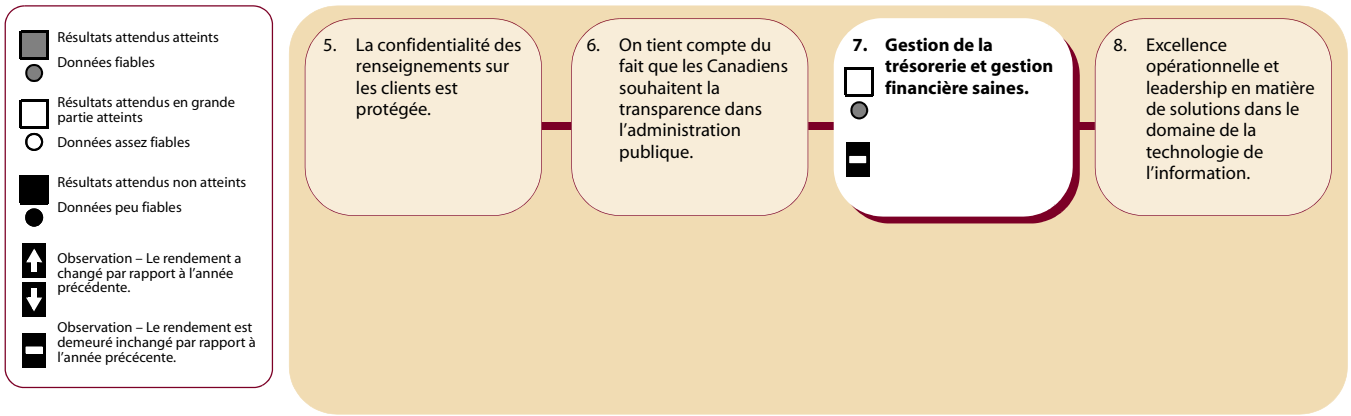
L'engagement que nous avons pris de fournir aux Canadiens de l'information plus détaillée et de meilleure qualité a aussi été démontré par la transparence au sujet de notre rendement. Notre premier Rapport annuel représentait un pas en avant à cet égard. Nous croyons que le rapport donnait une vue équilibrée et globale de notre rendement en présentant non seulement nos grands succès mais aussi les secteurs où nous devions nous améliorer. La vérificatrice générale a indiqué que « le rapport contient une information sur le rendement grandement améliorée et beaucoup plus transparente que les rapports sur le rendement antérieurs ». Notre gestion de l'erreur de comptabilisation T3 a aussi montré que l'ADRC reconnaissait franchement son erreur et les solutions à apporter et qu'elle était prête à tirer des leçons de ses erreurs.

Gestion et orientation organisationnelles

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultat attendu 7



Conclusion

Notre rendement est demeuré généralement inchangé par rapport à l'année dernière. Les améliorations d'une année à l'autre dans la gestion du trésor et financière ont été freinées par notre besoin continuel de systèmes plus efficaces de contrôle de la gestion de trésorerie pour certaines catégories de recettes et de meilleurs systèmes d'établissement des coûts dans l'ensemble. L'erreur de comptabilisation T3 a été un grave contretemps mais l'Agence a réagi avec transparence et promptitude en entamant une initiative exhaustive d'amélioration de la gestion financière.

Critères de réussite

Avoir une saine gestion des finances, de la trésorie et des installations.

Respecter les engagements vis-à-vis du développement durable et de la réforme et du renouvellement administratifs.

Déposer rapidement toutes les rentrées.

Faits saillants

Dans la plupart des cas, nous avons connu du succès dans la gestion financière courante, nous avons exercé une gestion budgétaire prudente, et respecté notre budget. Toutefois, la réputation de l'ADRC a été entachée par une erreur dans la répartition des remboursements des gains en capital des fiducies de fonds communs de placement. Il en a résulté des paiements en trop à certaines provinces, totalisant environ 3,4 milliards de dollars pour les années d'imposition 1993 à 1999. Face à cette situation, l'ADRC a étudié et lancé une initiative exhaustive d'amélioration de la gestion financière pour remédier à la cause fondamentale de cette erreur. En outre, nous avons entamé la phase II de la stratégie d'information financière qui doit améliorer les rapports financiers, internes et externes, et nous sommes en bonne voie de mettre en oeuvre la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales.

Nous avons, dans l'ensemble, fait une saine gestion de la trésorerie qui s'élève à 301 milliards de dollars en recettes annuelles – soit une perception quotidienne moyenne de 1,2 milliard de dollars. Nous avons des données fiables sur 239 milliards de dollars de recettes et, selon ces données, nous en avons déposé 98 % promptement, soit dans les 24 heures (comparativement à 97 % l'année précédente), ce qui ne comprend pas 6,4 milliards de dollars perçus pendant

la période de production des déclarations en avril. Des améliorations doivent toujours être apportées à nos systèmes de contrôle et de gestion financière des 62 milliards de dollars en droits de douane, TPS/TVH, droits et taxes d'accise. En outre, les vieux systèmes de contrôle des coûts limitent notre capacité de mesurer avec précision le coût de nos opérations et les gains en productivité par secteur d'activité.

Nous avons fait de grands progrès dans l'amélioration de la gestion à long terme des ressources stratégiques par la mise en oeuvre d'un plan d'investissement triennal d'environ 110 millions de dollars par année, qui finance certains des investissements stratégiques nécessaires à la réalisation du programme de changement de l'ADRC. L'établissement d'un plan courant de gestion des biens, de plus de 130 millions de dollars par année, aide à assurer l'exécution soutenue de nos programmes d'administration douanière et fiscale sans dépasser les niveaux de financement en vigueur.

Réforme et renouvellement administratifs -

En avril 2001, le comité de gestion de l'Agence et le conseil de direction ont approuvé un plan d'action triennal pour la réforme et le renouvellement administratifs (RRA). Nous prévoyons faire des économies d'environ 50 millions de dollars entre 2002 et 2006 par suite de nos efforts de RRA. Cette année, nous avons terminé 19 des 54 initiatives, y compris celles dans le domaine de la gestion des biens immobiliers et des installations. Le travail de RRA en 2001-2002 comprenait également un examen minutieux de tous les programmes, politiques et systèmes financiers et administratifs et l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel pour la mise en oeuvre des réformes.

Stratégie d'information financière (Étape SIF)

Le projet de l'étape II de la SIF a été amorcé en 2001-2002 afin d'améliorer les processus de comptabilité, de contrôle et de production de rapports internes et externes sur une période de deux ans. Les réalisations jusqu'ici comprennent des changements aux systèmes qui renforcent les fonctions comptables et la production de rapports pour les recettes fiscales. Nous avons aussi mis au point un grand livre des recettes automatisé qui saisit et résume les données provenant des 34 entrées de recette de l'ADRC. Le grand livre des recettes est aussi un important jalon dans notre passage à la comptabilité d'exercice pour les recettes fiscales.

En 2001-2002, la vérificatrice générale du Canada a examiné notre état des résultats et a déclaré qu'il décrivait avec exactitude les activités de l'ADRC.

Examen de la gestion des ressources

Au printemps 2001, après son examen de la gestion des ressources, le Conseil du Trésor a approuvé des fonds supplémentaires de 246 millions de dollars devant servir à atténuer des pressions opérationnelles particulières découlant de la charge de travail dans les activités de perception et de vérification des recettes de l'ADRC afin d'assurer la protection de l'assiette fiscale (voir le tableau 102).

Tableau 102 : Financement de l'examen des ressources (en milliers de dollars)

(En milliers de dollars)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	En cours
ADRC	225 266	343 787	400 622	402 671	422 879

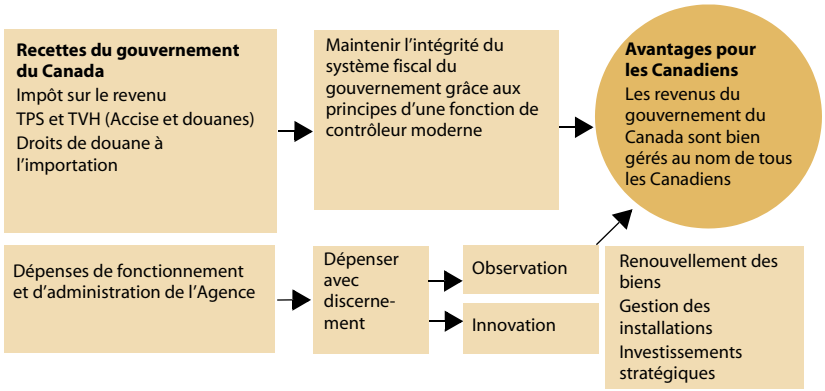
En réponse aux préoccupations du Conseil du Trésor touchant la qualité de nos renseignements sur les coûts, nous avons procédé à une étude de faisabilité préliminaire en décembre 2001 et nous lancerons des projets pilotes en 2002-2003 pour évaluer la mesure dans laquelle la comptabilité par activités répond aux besoins de l'ADRC en gestion et en information stratégiques.

Nous étudions actuellement les facteurs qui influent sur la charge de travail de l'Agence et nous tenterons, à terme, de convenir avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances, d'une formule de financement plus systématique pour tenir compte des changements.

Gestion et orientation organisationnelles

Le tableau 103 indique les éléments d'une gestion de la trésorerie et d'une gestion financière saines à l'ADRC.

Tableau 103 : Gestion de la trésorerie et gestion financière saines à l'ADRC



Développement durable

Nous avons fait d'excellents progrès dans la mise en oeuvre, au cours de la première année, de la stratégie de développement durable (DD) de l'ADRC pour 2001-2004 car nous avons atteint 75 % de nos objectifs pour la période. Parmi les faits saillants, il y a la mise au point de la politique de DD et de la politique environnementale et le lancement de la boîte à outils DD faisant partie de l'apprentissage en DD et devant favoriser les pratiques exemplaires.

Pendant l'année, nous avons évalué 80 propriétés dont nous avons la garde pour déterminer leur contamination réelle ou éventuelle, dont 29 nécessitaient un suivi. Nous avons aussi restauré un site contaminé déjà repéré. L'ADRC a maintenant une bonne description de ses responsabilités dans le domaine des sites contaminés et prend d'autres mesures.

Nous avons généralement maintenu notre rythme dans la réalisation de nos objectifs en matière de développement durable en accroissant la sensibilisation et l'engagement vis-à-vis du DD, en renforçant notre capacité de produire des rapports axés sur les résultats et en poursuivant nos efforts d'observation et de gérance au niveau de l'environnement dans nos activités.

Gestion et orientation organisationnelles

Gérer le continuum de l'observation

Résultat escompté : le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

Résultat attendu 8

Résultats attendus atteints
Données fiables

Résultats attendus en grande partie atteints
Données assez fiables

Résultats attendus non atteints
Données peu fiables

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

Observation – Le rendement est demeuré inchangé par rapport à l'année précécente.

5. La confidentialité des renseignements sur les clients est protégée.
6. On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique.
7. Gestion de la trésorerie et gestion financière saines.
8. **Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.**

Conclusion

Nous avons atteint le résultat attendu. Nos efforts rigoureux dans la technologie de l'information (TI) se sont poursuivis en 2001-2002 et nous avons fait des progrès considérables. Notre rendement exceptionnel a été reconnu à nouveau cette année lors de la conférence et de l'exposition sur la technologie de l'administration gouvernementale (CETAG) : quatre prix de distinction or et un prix de distinction argent pour l'innovation.

Critère de réussite

Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la technologie de l'information.

Faits saillants

La technologie de l'information (TI) représente environ 43 % du budget de Gestion et orientation organisationnelles. Dans ce résultat attendu, nous signalons seulement notre rendement en ce qui concerne l'aide aux autres secteurs d'activité. Notre rendement en TI pour les systèmes financiers, de la fonction de contrôleur et des ressources humaines est traité dans les résultats attendus, sections 3, 4 et 7 de Gestion et orientation organisationnelles.

Nous avons fait preuve d'excellence opérationnelle et de leadership en matière de solutions dans notre appui aux quatre autres secteurs d'activité opérationnels. Nous avons assuré le rendement opérationnel de haut niveau des quelque 200 applications TI faisant partie des systèmes qui sont essentiels à la prestation des services aux Canadiens. Après les événements exceptionnels du 11 septembre, nous avons fait en sorte que les systèmes clés requis pour appuyer les opérations aux postes frontaliers du Canada demeurent pleinement disponibles.

Nous avons livré de nouvelles applications administratives complexes pour aider l'impôt et les douanes à répondre aux besoins et aux attentes des clients qui désirent des services fiscaux et douaniers accessibles, rapides, exempts d'erreurs et confidentiels. Par exemple, nous avons mis en oeuvre le système de l'Impôt calculé sur le revenu (ICSR) qui donne aux provinces et aux territoires plus de souplesse dans l'adaptation de leur barème d'imposition; le système d'inscription pour le numéro d'entreprise (NE) mis à la disposition du grand public sur Internet; le changement d'adresse par Internet pour les particuliers; le système de gestion du renseignement qui fournit un appui automatisé à la lutte contre les activités de contrebande.

Gestion et orientation organisationnelles

Dans l'année écoulée, nous avons mis en place les diverses composantes de notre cadre stratégique TI pour 2000-2003 qui doit mieux définir et faire concorder davantage nos priorités et nos ressources en matière de TI. Toutefois, nous devons améliorer la mesure du rendement de la TI.

Solutions d'affaires

Nous avons assuré le rendement opérationnel de haut niveau des quelque 200 applications TI dont se composent les systèmes. Elles sont essentielles à la prestation des services aux Canadiens. Après les événements exceptionnels du 11 septembre, nous nous sommes assurés que les systèmes clés pour appuyer les opérations dans les points frontaliers au Canada demeurent pleinement disponibles.

Impôt – nous avons élaboré des applications et permis la mise sur pied d'initiatives comme celles de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR) qui apportera plus de souplesse dans les barèmes de l'impôt sur le revenu pour les provinces et les territoires. Nous avons aussi livré les systèmes nécessaires au lancement du service TPS/TVH IMPÔTEL. L'ADRC a été un facteur important du programme gouvernement en direct (GED) car tous nos secteurs d'activité offrent des renseignements et des services par Internet. Par exemple, en 2001-2002, nous avons mis à la disposition des employeurs l'inscription pour le numéro d'entreprise NE et la production des T4 sur Internet. Nous avons aussi lancé un nouveau service interactif d'information fiscale et une option de changement d'adresse en direct à l'intention des particuliers.

Pour accroître notre présence dans le GED, en 2001-2002, la DGI a adjugé un contrat d'environ 32 millions de dollars pour un projet d'infrastructure devant améliorer notre capacité d'élaborer des applications de commerce électronique pour tous nos secteurs d'activité.

Douanes – nous avons fourni une gamme de systèmes TI innovateurs qui apportent des améliorations dans les opérations et services à la frontière, notamment :

- Le Régime de sanctions administratives pécuniaires (RSAP) – sert à imposer des sanctions pécuniaires aux clients dans le secteur commercial;
- Le Programme d'autocotisation des douanes (PAD) – simplifie les transactions à la frontière des importateurs commerciaux;
- Le Système de gestion du renseignement (SGR) – contribue à la lutte contre la contrebande et appuie les activités des services de renseignement;
- La Ligne d'inspection primaire intégrée (LIPI) – appuie les interrogations par les agents de douane dans le but d'améliorer l'observation et la protection à la frontière.

En 2001-2002, nous avons aussi fourni des solutions TI et nous avons franchi toutes les grandes étapes du projet de traitement des résultats du recensement dans les régions. Par suite de ce projet conjoint avec Statistique Canada, l'ADRC a traité plus de 13 millions de questionnaires de recensement.

Planifier pour l'avenir

Pour améliorer notre capacité d'organiser, d'intégrer et de gérer des volumes croissants de renseignements, la DGI a lancé une initiative pluriannuelle de renseignements d'affaires/d'aide à la décision en 2001-2002. Cette initiative, une fois mise en oeuvre en 2002-2003, fournira une approche pour la transmission de données ponctuelles et exactes aux fins de l'évaluation des programmes et de la prise de décisions stratégiques à l'ADRC.

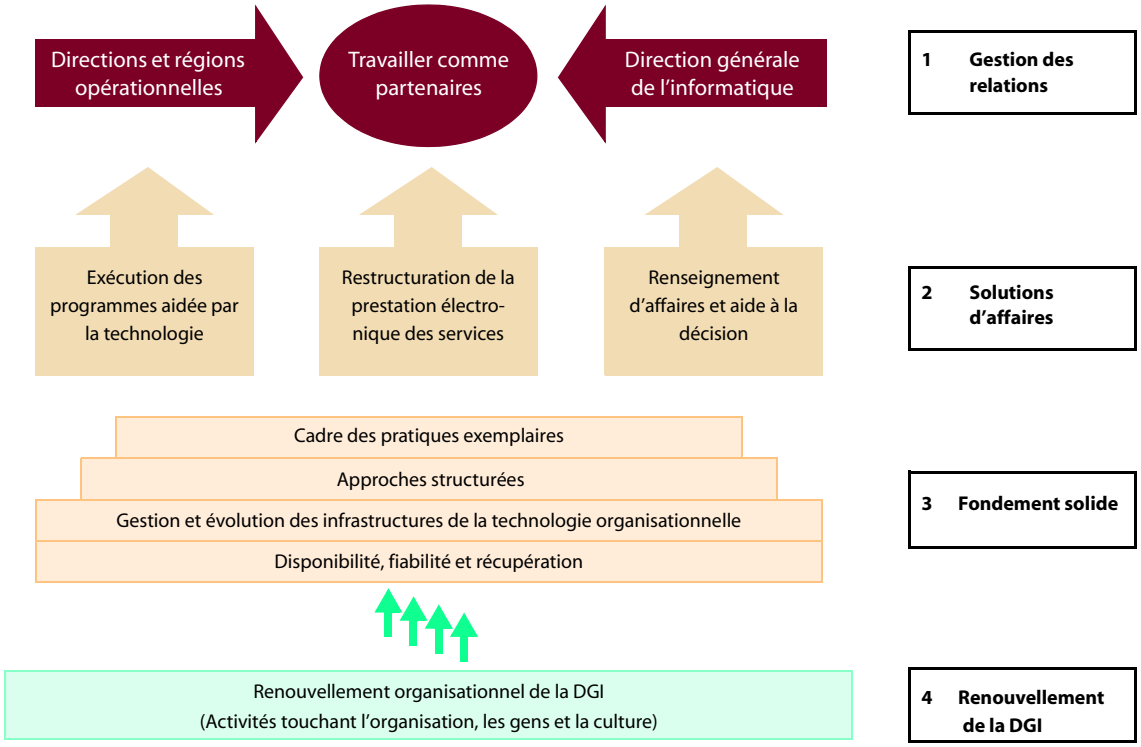
En 2001-2002, la DGI a aussi entamé une évaluation des normes XML qui faciliteront l'échange des renseignements entre les secteurs d'activité de l'ADRC et qui étendront les services de gouvernement en direct.

Gestion et orientation organisationnelles

Renouvellement de la Direction générale de l'informatique

Un défi de grande envergure pour Gestion et orientation organisationnelles est de garder dans son effectif les professionnels en TI de la génération actuelle tout en recrutant et en formant la relève. Cela se fait par l'initiative de renouvellement de la Direction générale de l'informatique qui vise à motiver ses employés TI et à améliorer la qualité de leur milieu de travail. En 2001-2002, nous avons lancé un nouveau programme d'initiation des employés et nous avons établi des lignes directrices sur le mieux-être et d'autres projets dans le but de stimuler notre effectif TI. Une étude publiée en 2002 par la professeure Linda Duxbury de Carleton University a démontré que nous avons fait des progrès importants par des initiatives de changement positif pour nos employés TI, comparativement à la fonction publique en général.

Tableau 104 : Cadre stratégique TI/ADRC



Gestion et orientation organisationnelles

Le chemin *à prendre*

Progrès par rapport au chemin à prendre 2000-2001

Secteurs d'amélioration	Échéance visée*	Situation actuelle	Respect des délais en 2001-2002	À intégrer au Chemin à prendre - 2002 et années suivantes?
Poursuite de la mise en oeuvre du nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence avec, à l'appui, l'élaboration de meilleurs systèmes d'établissement des coûts	2001-2004	Une formation a été donnée et des ateliers ont été tenus sur la fiche d'évaluation équilibrée (FEE), dont l'orientation a été modifiée, mais il reste beaucoup à faire avant qu'elle ne devienne réalité. À l'échelle de l'Agence, nous n'avons pas progressé comme prévu et nous avons pris du retard dans la mise en oeuvre graduelle de la FEE. Il y a eu une étude de faisabilité de la comptabilité par activités et ses résultats servent de bases à un travail plus détaillé. La mise en oeuvre doit commencer en 2002-2003	× ✓	Oui Voir les points 1 et 2 ci-après
Mise en oeuvre intégrale du nouveau régime de ressources humaines. L'accent est mis particulièrement sur l'apprentissage et le perfectionnement	2004-2005	Il y a eu des progrès importants en 2001-2002. Les faits saillants comprennent le nouveau groupe de la gestion, les succès dans les négociations collectives et le renforcement du régime de gestion du rendement. On a aussi constaté des améliorations dans l'apprentissage, soit un investissement soutenu et important dans les activités d'apprentissage à l'échelle de l'ADRC et l'élaboration de 25 000 plans d'apprentissage individuels.	✓ ✓	Oui Voir le point 3 ci-après
Amélioration de la fiabilité des données de RH dans les systèmes administratifs d'entreprise (SAE)	2002-2003	Bien que les recommandations de 20 des 42 rapports sur la vérification de l'intégrité des données des SAE aient été appliquées, d'autres problèmes ont été relevés et il reste beaucoup à faire pour assurer la fiabilité des données de RH au moyen de ce système.	×	Non Voir le point 3 ci-après
Poursuite des efforts dans la réforme et de renouvellement administratifs	2004-2005	Les avantages découlant de la réforme et du renouvellement administratifs à l'ADRC commencent à se manifester, notamment les économies rendues possibles par la rationalisation de certains programmes, tel celui des publications, et l'amélioration des politiques et des processus administratifs. En outre, il existe maintenant des plans d'action pour une réforme plus poussée en 2002-2003 (entreposage, achats électroniques, impartition stratégique, etc.).	✓	Oui Voir le point 7 ci-après
Poursuite des efforts pour créer des capacités dans le domaine de la technologie de l'information TI	En cours	Il y a eu amélioration de divers systèmes (p. ex. l'impôt calculé sur le revenu net (ICSR) et la comptabilité normalisée CN/T2). Les applications existantes ont été régulièrement mises à jour et il y a eu lancement de plans d'amélioration (p. ex. la plate-forme du commerce électronique et le renseignement d'affaires/aide à la décision). Les dernières composantes de notre Stratégie TI ont été mises en place avant la date prévue.	✓	Non
Obtention de renseignements efficaces sur le rendement et établissement de buts et de normes de service clairs	2002-2003	Bien qu'il y ait eu des améliorations dans l'établissement de buts clairs, il y a encore du travail à faire pour donner une solide base à notre système de mesure du rendement axé sur les résultats. Il y a eu des améliorations dans l'élaboration des normes de service mais il y a encore du travail à faire, y compris au chapitre des normes de service internes.	× ×	Oui Voir les points 1 à 5 ci-après

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

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

Gestion et orientation organisationnelles

Le chemin à prendre – 2002 et années suivantes

1. Atteindre les résultats prévus pour 2002-2003 dans la mise en oeuvre graduelle d'une fiche d'évaluation équilibrée de haut niveau, en assurant une plus grande intégration des éléments financiers et non financiers, et une information plus uniforme et de grande qualité à l'appui de la prise des décisions (résultat attendu 4).
2. Renforcer notre capacité d'avoir une fonction de contrôleur moderne en mettant l'accent sur les secteurs clés d'amélioration, y compris :
   - des budgets et des rapports trimestriels;
   - une utilisation accrue de l'établissement des coûts par activité afin d'établir des liens plus étroits entre les ressources et les activités et de mieux comprendre les inducteurs de coûts;
   - la modernisation de nos systèmes financiers et de production de rapports;
   - l'intégration de la gestion du risque;
   - la réalisation de l'étape deux de la stratégie d'information financière (résultat attendu 4).
3. Poursuivre la mise en oeuvre intégrale des initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines et renforcer certains programmes des RH. Cela comprend l'accent mis sur la langue de travail et la formation linguistique pour la haute direction, l'analyse des raisons de l'augmentation des griefs et la solution au problème d'intégrité des données sur les RH dans les systèmes administratifs d'entreprise (SAE) (2003-2004), et surtout l'amélioration de la rapidité des processus de rémunération (2002-2003) (résultat attendu 3).
4. Mettre en oeuvre un système qui fournira des renseignements efficaces sur la rapidité du dépôt des recettes de douane, de TPS/TVH et des droits et taxes d'accise (2004-2005) (résultat attendu 7).
5. Établir les normes de service internes requises pour les services internes clés fournis aux gestionnaires et aux employés (2002-2003) (résultat attendu 4).
6. Maintenir le rythme vers l'atteinte des objectifs de développement durable (DD) en accroissant la sensibilisation et l'engagement envers le DD, en renforçant notre capacité de livrer des rapports axés sur les résultats et en poursuivant, dans nos opérations, nos efforts de gérance et d'observation environnementales (résultat attendu 7).
7. Poursuivre la mise en oeuvre intégrale des initiatives dans le cadre de l'initiative de réforme et de renouvellement administratifs (résultat attendu 7).

Pièce jointe 1 : Modèle logique

Le modèle logique qui suit fait ressortir les liens entre les intrants, les activités et les extrants qui sont essentiels pour réaliser nos résultats attendus à l'appui de notre résultat escompté. Ce modèle montre aussi comment ces éléments s'intègrent aux résultats stratégiques généraux de l'Agence. Il est la base de notre fiche de rendement, qui résume notre rendement par rapport à chacun des résultats attendus.

Modèle logique de Gestion et orientation organisationnelles

Mission : Promouvoir l'observation de la législation fiscale et douanière et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens

Intrants	Principales activités	Extrants	Résultats attendus	Critères de réussite	Résultat escompté	Résultats stratégiques
Effectif bien informé et qualifié Cadre prévu par la loi, y compris des normes pour le public	Régie à l'ADRC	Une approche d'entreprise de la gestion de l'ADRC Structure de régie renforcée	Mode de régie efficace qui permet la supervision et le leadership de la gestion	Supervision efficace Prise de décisions efficace	Introduction d'approches modernes et innovatrices qui portent au maximum le rendement de nos services et opérations	Les Canadiens observent la législation fiscale et douanière L'ADRC est une organisation de service avant-gardiste
	Amélioration de l'effectif de direction	Leadership dans le programme d'entreprise et de changement Groupe de la gestion (MG) Ententes de rendement axées sur les résultats	Un changement culturel est en cours et prend de l'ampleur. Il met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	Ententes et examens de rendement du personnel Plus grande délégation et plus grande responsabilisation Formation et communications efficaces		
	Mise en oeuvre du nouveau régime de RH	Système de renouvellement des ressources Régime de gestion du rendement Cadre des relations de travail Système de règlement des différends Effectif diversifié	Leadership dans la réforme des RH qui est conforme aux objectifs d'entreprise	Fournir les produits à livrer décrits dans le Résumé du Plan d'entreprise Opérations de base des RH répondent aux exigences		
	Adoption d'une fonction de contrôleur moderne	Fonction de contrôleur moderne Gestion transparente axée sur les résultats /réforme et renouvellement administratifs Gestion du risque intégrée Gestion rigoureuse des finances et des ressources Gestion des résultats et production de rapports intégrés	Régime de contrôle moderne qui favorise l'excellence dans la gestion et la prestation des services	Le personnel comprend les méthodes d'amélioration du rendement Décisions prises sur la base d'un jeu de valeurs et d'une éthique communs Renseignements sur le rendement intégré		
	Application des dispositions législatives sur la protection des renseignements personnels	Protection des renseignements sur les clients	La confidentialité des renseignements sur le client est protégée	Respect des normes d'accès à l'information et de communication des renseignements personnels Preuve de transparence		
	Demandes d'accès à l'information et de communication de renseignements personnels	Réponse rapide aux demandes de renseignements	Il est répondu au désir des Canadiens, d'une transparence de l'administration publique			
	Gérance des ressources financières	Mise en oeuvre en temps opportun de la stratégie d'information financière (SIF) Stratégie de développement durable Plus de dépôts des rentrées dans le délai de 24 heures	Gestion de la trésorerie et gestion financière saines	Gestion de la trésorerie et gestion financière saines et saine gestion des installations Respect des engagements quant au développement durable et à la réforme administrative Dépôt ponctuel des rentrées		
	Fournitures de services stratégiques, opérationnels et systémiques en technologie de l'information (TI)	Systèmes de la TI qui appuient l'exécution des programmes, reposant sur une solide infrastructure et régis par un cadre stratégique TI de l'Agence	Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans la technologie de l'information	Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans la technologie de l'information		

Annexes

Annexe A – Gérer le continuum de l'observation des lois et des règlements

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

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

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

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

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

Nous avons fait des estimations du taux d'inscription des entreprises canadiennes au programme de la TPS/TVH. Plus particulièrement, nous estimons que 83,2 % de toutes les entreprises canadiennes se sont inscrites aux fins de la TPS/TVH en 2000-2001 (les entreprises résidant au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ADRC). Ce taux représente une augmentation de la participation de 5 % par rapport à l'année précédente. Nos chiffres indiquent un degré d'observation raisonnablement élevé en matière d'inscription, particulièrement compte tenu du fait que bon nombre d'entreprises ne sont pas tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH parce que leurs revenus bruts sont inférieurs au seuil d'inscription. Parmi toutes les entreprises inscrites auprès de l'ADRC aux fins de la

TPS/TVH, 90,3 % ont produit leurs déclarations à temps en 2000-2001, ce qui représente une hausse par rapport au taux de 89,7 % de l'année précédente. Nous ne pouvons pas encore estimer le niveau d'observation en matière de versement pour la TPS/TVH, mais nous remarquons que, chaque année, environ 2,5 millions d'entreprises (y compris celles du Québec) perçoivent plus de 62 milliards de dollars de TPS/TVH sur les ventes taxables de produits et de services et en versent le montant net qui est payable à l'ADRC.

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

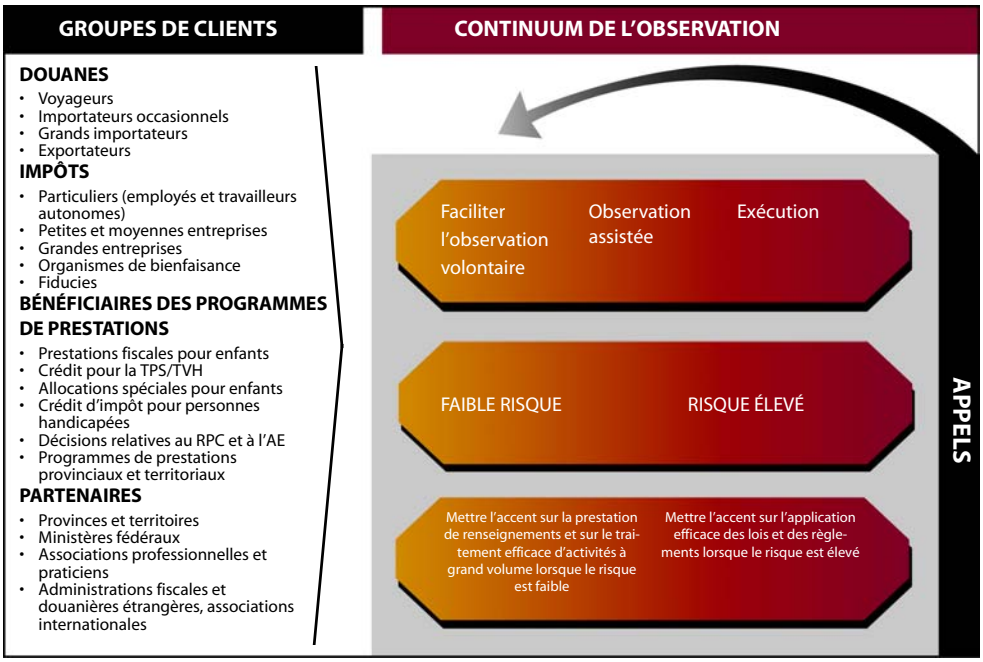
Nous avons examiné les livres comptables d'un échantillon d'importateurs pour vérifier l'observation de la législation commerciale dans trois secteurs prioritaires (le textile et l'habillement, l'acier et la chaussure) en 2000-2001. Une analyse préliminaire des résultats de notre examen révèle que les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

L'inobservation des exigences en matière de déclaration prend plusieurs formes, allant des omissions ou erreurs non intentionnelles à la contrebande et à l'évasion fiscale. Par définition, la mesure du niveau global d'inobservation et du manque à gagner qui s'ensuit est coûteuse, imprécise et fait l'objet de toutes sortes d'hypothèses et d'interprétations. C'est pourquoi l'ADRC n'investit pas directement dans ce genre de mesure. Elle se fie plutôt sur une combinaison de données qualitatives et quantitatives dérivées de ses programmes d'observation et d'autres mesures indirectes pour évaluer l'observation dans ce secteur.

Notre jugement, fondé sur notre expérience, les preuves dont nous disposons et nos estimations, est que l'inobservation, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans d'autres pays. Notre assurance découle en bonne partie d'un système de contrôle solide qui favorise une déclaration exacte des revenus et des données commerciales et facilite la détection rapide des erreurs de déclaration.

Comme l'illustre le tableau 105, tous les services que nous offrons et toutes les activités que nous exécutons se situent le long d'un continuum : 1) aider les Canadiens à respecter l'obligation d'observer la loi, lorsque le taux d'observation volontaire est considéré comme élevé en général; 2) gérer l'observation assistée des lois et des règlements, qui prévoit des contrôles supplémentaires (p. ex. des vérifications) pour veiller à ce que la loi soit bien comprise et respectée; 3) mener des activités d'exécution visant à contrer l'évasion fiscale et la contrebande. Un système de règlement des différends visant à offrir un recours équitable et impartial sous-tend le continuum de l'observation.

Tableau 105 : Continuum de l'observation



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

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

Nous utilisons une bonne combinaison de services et de mesures d'exécution, appuyée par toute une gamme de pratique et d'outils de gestion du risque. Ceux-ci comprennent : un solide fondement législatif; la collecte efficace de renseignements; la collaboration avec nos partenaires pour promouvoir des pratiques examplaires qui encouragent l'observation; des recherches sur l'observation, des échantillonnages et des rapprochements de données; une affectation responsable des ressources; de bons systèmes de planification et d'évaluation; et, par-dessus tout, le fait de disposer d'un effectif compétent, adaptable et enthousiaste.

Annexe A

Contrôles dans notre approche de la gestion du continuum de l'observation

Tout au long du continuum de l'observation, l'ADRC a mis en place un ensemble de contrôles rigoureux. Ces contrôles essentiels permettent à l'ADRC de concentrer ses activités d'exécution exigeantes en ressources sur les secteurs qui présentent le risque le plus élevé et de réduire au minimum le fardeau de l'observation pour les particuliers et les entreprises. Ils favorisent la déclaration exacte des données fiscales et commerciales, réduisent les problèmes liés aux versements insuffisants d'impôt de taxes, ou de droits et facilitent la détection précoce des erreurs de déclaration. Comme l'illustre le tableau suivant, les contrôles vont bien au-delà des activités de vérification. Ces mesures exhaustives englobent des contrôles de prévention et de détection, qui vont des retenues à la source, du rapprochement des feuillets de renseignements et de la collecte de renseignements aux vérifications, aux examens et même aux poursuites.

Tableau 106 : Des contrôles rigoureux appuient les régimes fiscal et douanier

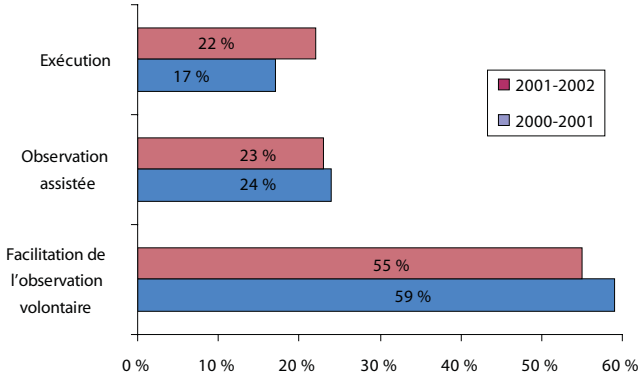
	IMPÔTS ET TAXES			DOUANES
	Cotisation et recouvrement des recettes fiscales comme l'impôt sur le revenu, la TPS/TVH, les droits d'accise et les prélèvements			Administration et protection de la frontière et du commerce
FACILITATION DE L'OBSERVATION VOLONTAIRE	**Particuliers**	**Petites entreprises**	**Sociétés**	**Voyageurs/ Importateurs/ Exportateurs**
	Recherche sur l'observation	Recherche sur l'observation	Recherche sur l'observation	Collecte des renseignements et ciblage
	Retenues à la source/acomptes provisionnels	Décisions anticipées et interprétations	Décisions anticipées et interprétations	Échantillonnage au hasard
	Déclaration sur feuillets de renseignements	Cotisations	Cotisations	Examens primaires
AIDE EN MATIÈRE D'OBSERVATION	Cotisations	Renseignements fournis par des tiers	Forte capacité de vérification de l'ADRC	Renvois à d'autres organismes
	Échantillonnage au hasard pour l'observation	Échantillonnage au hasard pour l'observation	États financiers vérifiés (attestation par un professionnel indépendant)	Examens secondaires
	Rapprochement de documents	Vérifications et examens	Pénalités	Vérifications
	Vérifications et examens	Pénalités	Aide dans le cadre des enquêtes et des poursuites	Aide dans le cadre des enquêtes et des poursuites
	Pénalités	Aide dans le cadre des enquêtes et des poursuites		
	Aide dans le cadre des enquêtes et des poursuites			
EXÉCUTION	**300 798 103 000$**			

CONTRÔLES

Annexe A

Le tableau 107 donne une estimation de la façon dont nous avons réparti nos ressources le long du continuum de l'observation. La majeure partie des 3,4 milliards de dollars dépensés en 2001-2002 pour l'exploitation des programmes réguliers a été consacrée à la facilitation. Dans l'ensemble de l'ADRC, environ 55 % des ressources ont été affectées aux services à la clientèle, notamment au traitement des déclarations de revenus et des demandes de prestations, ainsi qu'aux formalités douanières pour les voyageurs et le dédouanement des marchandises. L'ADRC a aussi affecté 23 % de ses ressources totales à des activités d'observation assistée, comme des examens, des vérifications et des examens secondaires des douanes. Les activités d'exécution (recouvrement des recettes, enquêtes criminelles, perquisitions, saisies, etc.) comptent pour 22 % du total des ressources. L'attribution des ressources de cette année est largement semblable à celle de l'année dernière, mais des ressources ont été ajoutées pour la nouvelle technologie et d'autres activités d'exécution, surtout en raison des événements du 11 septembre. Nous continuons de privilégier la facilitation de l'observation volontaire, qui est la pierre angulaire de notre programme d'observation.

Tableau 107 : Ressources de l'ensemble de l'ADRC affectées au continuum de l'observation



Remarque : Les pourcentages ci-dessus sont fondés sur les meilleures estimations faites par la direction des dépenses réelles des secteurs d'activité engagées dans les activités du continuum de l'observation.

Tableau 108 : Estimation des ressources dépensées le long du continuum de l'observation pour nos cinq secteurs d'activité (en millions de dollars)

Ressources de l'ADRC par secteur d'activité	Facilitation de l'observation volontaire	Observation assistée	Exécution	Total
Services fiscaux	884,6	503,7	467,1	1 855,4
Prestations	47,5	5,9	–	53,4
Appels	75	–	–	75
Douanes	403,3	72,8	84	560,1
Gestion	404,8	167,2	158,2	730,2
Total de l'ADRC	**1 815,2**	**749,2**	**709,3**	**3 274,1**

Comprendre l'inobservation

Même si le taux d'observation est élevé dans l'ensemble, comme pour toute autre administration fiscale et douanière, nous savons qu'il y aura toujours un certain degré d'inobservation. Le tableau 109 indique les éléments de l'inobservation et les facteurs qui y contribuent en ce qui concerne les obligations fiscales. La nature et l'origine de l'inobservation dans le secteur d'activité des douanes sont largement comparables.

Tableau 109 : Comprendre l'inobservation fiscale

Éléments de l'inobservation fiscale	
Non-déclaration :	Impôts et taxes dus par les particuliers et les entreprises qui ont omis de produire une déclaration
Sous-déclaration :	Impôts et taxes sous-évalués dans les déclarations produites par les particuliers et les entreprises
Non-versement :	Impôts et taxes déclarés par les particuliers et les entreprises mais non versés

Facteurs qui contribuent à l'inobservation fiscale
NON INTENTIONNELS
Contribuables qui sont déroutés par la complexité des règles fiscales et qui commettent des erreurs de déclaration non intentionnelles
INTENTIONNELS
Contribuables qui choisissent volontairement de sous-estimer leur dette fiscale ou de demander des crédits ou des remboursements en trop en pariant qu'ils ne se feront pas prendre
Contribuables qui choisissent de tirer parti de dispositions ambiguës des lois fiscales, qui, si elles étaient contestées, ne seraient pas maintenues
Contribuables qui souhaiteraient payer en entier leur dette fiscale, mais qui font face à des contraintes financières qui les en empêchent

Annexe B – Travailler avec nos partenaires

Le statut d'agence nous donne la flexibilité voulue pour aller au-delà de la prestation des programmes existants en vue d'établir des partenariats à valeur ajoutée avec d'autres paliers de gouvernement et d'autres organismes du secteur public. Nous éliminons des chevauchements évidents entre divers paliers de gouvernement et mettons à profit nos systèmes pour offrir de nouveaux services aux Canadiens à coûts moindres. Les Canadiens ont clairement indiqué qu'ils préfèrent le concept de « guichet unique », que ce soit en personne, au téléphone, par courrier électronique ou en ligne, pour avoir accès au plus grand nombre possible de services et de programmes publics. Répondre à cette attente constitue un défi que nous partageons avec nos collègues des autres ministères fédéraux et avec nos homologues des provinces, des territoires et des municipalités. Seul l'établissement de partenariats, un domaine où nous réalisons des progrès constants, nous permettra de relever ce défi. En 2001-2002, nous avons continué de prendre de nouvelles dispositions avec nos partenaires concernant la prestation des services, ce qui, du point de vue de nos clients, signifie un accès plus simple et plus pratique à des services de qualité. Le tableau suivant résume le large éventail de programmes et de services touchant les domaines de l'impôt, des douanes, des prestations, des appels, etc. que l'ADRC offre pour le compte des provinces et des territoires.

Tableau 110 : Types de programmes et de services administrés par l'ADRC pour le compte des provinces et des territoires (par secteur d'activité de l'ADRC)

	Services fiscaux			Douanes (perception visant les importations non commerciales)			Prestations et autres services					Appels
	Impôt des particuliers	Impôt des sociétés	Crédits d'impôt[a]	Spiritueux	Tabac	Taxe de vente	Programmes de crédit d'impôt et de prestations pour enfants	Échange de données sur le SPNE[b]	Soutien des données des programmes	Autres programmes	Compensation de dette par remboursement	Règlement des différends
Alberta	●		3	●			1	●		1	●	●
Colombie-Britannique	●	●	16	●	●	●	2	●	●	1	●	●
Î.-P.-É.	●	●	4	●				●				●
Manitoba	●	●	13	●	●	●		●				●
Nouveau-Brunswick	●	●	5	●	●		2					●
Nouvelle-Écosse	●	●	11	●			1	●	●	2	●	●
Nunavut	●	●	4				2	●				●
Ontario	●		13	●	●	●		●	●	1	●	●
Québec				●	●	●		●	●			
Saskatchewan	●	●	13	●	●	●	2	●	●			●
Terre-Neuve-et- Labrador	●	●	5	●			4	●	●			●
Territoires du Nord-Ouest	●	●	4				2	●				●
Yukon	●	●	7	●			1	●				●

a. Les crédits d'impôt sont différents pour chaque province et territoire. Voici des exemples : le crédit d'impôt pour la recherche et le développement et le crédit d'impôt pour les travailleurs indépendants.
b. Supplément de la prestation nationale pour enfants.

Annexe B

Le fait que toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Québec, ont adopté la méthode de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR), qui leur permet d'établir leurs propres fourchettes et taux d'imposition, a été l'une des principales réussites de l'année d'imposition 2001. Cette modification fondamentale du processus d'imposition canadien permettra aux provinces et aux territoires de mettre en oeuvre des politiques fiscales adaptées à leurs besoins dans le cadre des accords de perception fiscale fédéraux-provinciaux. Nous étudions aussi la possibilité d'élaborer d'autres initiatives en vue d'améliorer nos relations avec les provinces et les territoires, telles que créer un centre d'excellence pour la vérification de la répartition des revenus, faire en sorte que les provinces participent à l'élaboration des plans de vérification et effectuer des sondages sur la mesure du rendement.

Nous administrons quelque 17 programmes permanents d'avantages sociaux pour le compte des provinces et des territoires. Ainsi, nous réduisons les chevauchements entre gouvernements, appuyons d'importants objectifs sociaux au profit des Canadiens et utilisons au mieux notre infrastructure et notre expertise dans le domaine de l'exécution des programmes. Nous avons établi des cadres de gestion des services avec sept provinces et un territoire pour guider nos consultations sur l'exécution et le rendement des programmes ainsi que des initiatives de changement telles que les Orientations futures. Afin d'appuyer plus directement l'administration de l'aide sociale des provinces et des territoires en veillant à ce que les personnes qui en ont besoin reçoivent des prestations exactes en temps voulu, nous avons mis en place le projet « Benefit Data Sync Link » pour offrir un lien Internet en temps réel. Nous avons amélioré notre façon de rendre compte aux provinces et aux territoires en leur fournissant des rapports annuels et en organisant des réunions annuelles avec leur ministre des finances concernant l'administration des programmes. Nous élaborons également un modèle de coûts qui permet d'établir avec plus de précision le coût des services que nous offrons.

Nous avons conclu des partenariats concernant l'administration des taxes de vente et de l'impôt sur le revenu avec un certain nombre de Premières nations. Par exemple, nous gérons maintenant une taxe de vente sur l'alcool, le carburant et le tabac pour le compte de huit Premières nations. De plus, nous administrons l'impôt sur le revenu pour le compte de sept Premières nations autonomes du Yukon. Cet arrangement peut servir de modèle pour les prochaines ententes de perception fiscale avec d'autres Premières nations.

Nous poursuivons notre étroite collaboration avec les principaux autres ministères partenaires pour la mise en oeuvre efficace des politiques gouvernementales qui appuient la santé, la sécurité et les entreprises des Canadiens, la politique d'immigration ainsi que la distribution d'avantages économiques et sociaux aux Canadiens. Cette année, l'accent a été mis sur la sécurité et l'élaboration de lois connexes après les événements du 11 septembre. Voici des exemples de résultats à cet égard :

- Nous avons mis en oeuvre le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien **(ministère des Finances)**;
- Nous avons élaboré la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* **(ministère du Solliciteur général);**
- Nous sommes en train d'élaborer la nouvelle *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, qui devrait entrer en vigueur en septembre 2002 **(ministère des Finances)**.

En outre, nous travaillons avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) pour trouver de nouvelles façons de faire en sorte que tous les bénéficiaires potentiels sont mis au courant des prestations accordées dans le cadre des programmes de la Sécurité de la vieillesse (SV) et du Supplément de revenu garanti (SRG).

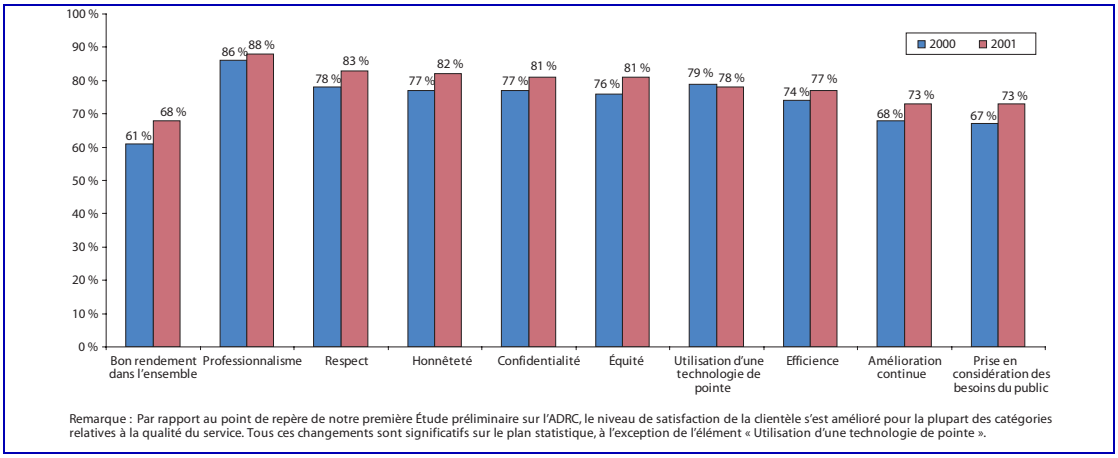
Notre travail de collaboration s'étend à nos collègues des administrations fiscales et douanières d'autres pays. Depuis le 11 septembre, nous avons travaillé très activement avec nos collègues américains pour nous assurer que les personnes et les marchandises franchissent la frontière canado-américaine rapidement et en toute sécurité. Cette collaboration va s'accroître, car l'ADRC joue un rôle important dans la mise en oeuvre du Plan d'action en 30 points de la Déclaration sur la frontière intelligente.

Annexe C – Mesurer la satisfaction de la clientèle

Le Sondage annuel de l'ADRC 2001 suggère qu'au moins 68 % des Canadiens (comparativement à 61 % l'année dernière) croient que l'ADRC fait du bon travail dans l'ensemble (comme l'indique le tableau 6). Bien que cette augmentation puisse être attribuable au fait que les Canadiens ont tendance à davantage appuyer le gouvernement depuis les événements du 11 septembre, nous croyons tout de même qu'il s'agit d'une augmentation significative. Veuillez vous reporter au tableau 112 afin de voir la comparaison des résultats et des marges d'erreur du Sondage annuel pour les deux dernières années.

Comme l'indique le tableau 111 ci-après, nous avons obtenu des résultats satisfaisants pour neuf autres éléments du sondage :

Tableau 111 : Rendement de l'ADRC – Information provenant du Sondage annuel de l'ADRC 2001



Remarque : Par rapport au point de repère de notre première Étude préliminaire sur l'ADRC, le niveau de satisfaction de la clientèle s'est amélioré pour la plupart des catégories relatives à la qualité du service. Tous ces changements sont significatifs sur le plan statistique, à l'exception de l'élément « Utilisation d'une technologie de pointe ».

Au cours de l'exercice 2002-2003, nous élaborerons une stratégie en vue d'améliorer notre façon de contrôler la satisfaction de la clientèle et de préparer les rapports à cet égard dans tous nos secteurs d'activité. Nous allons également entreprendre l'étude d'autres instances afin d'élaborer des points de repère appropriés en matière de rendement pour chacun des indicateurs.

Les principaux éléments de la stratégie proposée comprennent une mesure plus rigoureuse et étendue de la satisfaction de la clientèle ainsi que des mesures et des rapports uniformes basés sur huit nouveaux indicateurs primaires de la satisfaction de la clientèle. Voici ces indicateurs :

- la rapidité d'exécution;
- l'exactitude;
- l'accessibilité;
- la clarté et la simplicité des messages;
- l'équité (traitement égal);
- la compétence;
- la courtoisie;
- le service dans les deux langues officielles.

Pour obtenir un aperçu équilibré, le sondage sera mené auprès des principaux groupes de clients définis dans le cadre des Orientations futures, l'une de nos initiatives de transformation des activités. Voici les groupes en question : douanes; particuliers et bénéficiaires de prestations; petites et moyennes entreprises; grandes entreprises; organismes de bienfaisance. Nous allons également sonder l'opinion des intervenants et de nos partenaires afin que les résultats soient plus exhaustifs. Le Rapport annuel 2002-2003 comprendra les résultats de ce nouveau sondage.

La mise en oeuvre de notre programme de changement appuie notre engagement d'améliorer le service à la clientèle. Le rendement accru et les économies qui découleront de la mise en place des catalyseurs de changement vont nous permettre d'atteindre notre objectif ultime en matière de satisfaction de la clientèle : faire en sorte que la majorité des Canadiens croient que l'ADRC fait du bon travail dans l'ensemble.

Annexe C

Tableau 112 : Résultats et marges d'erreur du Sondage annuel

Résultats du Sondage annuel	Évaluation de cette année Résultats de 2001 et marge d'erreur*		Évaluation de l'année dernière Résultats de 2000 et marge d'erreur*		Les changements intervenus sont-ils significatifs sur le plan statistique?**
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail dans l'ensemble.	68 %	± 1,74 %	61 %	± 1,86 %	Oui
L'ADRC effectue du très bon travail dans l'ensemble.	12 %	± 1,86 %	9 %	± 1,09 %	Oui
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail dans le domaine de l'impôt.	74 %	± 1,68 %	71 %	± 1,77 %	Oui
L'information fournie par l'ADRC est claire et simple à comprendre.	80 %	± 4,07 %	73 %	± 4,63 %	Oui
Les guides d'impôt et les documents sont simples et faciles à comprendre.	69 %	± 1,77 %	67 %	± 1,84 %	Non
Le personnel des Services fiscaux est bien informé et compétent.	85 %	± 3,63 %	80 %	± 4,17 %	Non
Le personnel des Services fiscaux est courtois.	89 %	± 3,18 %	90 %	± 3,13 %	Non
Le temps nécessaire pour obtenir de l'information ou un service est acceptable.	74 %	± 4,46 %	72 %	± 4,68 %	Non
Le temps nécessaire pour obtenir de l'information ou un service est satisfaisant ou assez satisfaisant.	85 %	± 1,40 %	85 %	± 1,43 %	Non
Parce que certaines personnes trichent sur leurs impôts, les autres contribuables doivent payer plus d'impôt.	75 %	± 1,62 %	71 %	± 1,73 %	Oui
Afin de diminuer la fraude, l'ADRC devrait augmenter le nombre de vérifications et de pénalités.	71 %	± 1,70 %	67 %	± 1,80 %	Oui
Il est assez probable ou très probable que quelqu'un qui triche sur ses impôts se fasse prendre.	67 %	± 1,76 %	66 %	± 1,81 %	Non
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait à la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE).	78 %	± 3,32 %	75 %	± 3,51 %	Non
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait au crédit de la TPS/TVH.	75 %	± 2,75 %	73 %	± 2,88 %	Non
Les instructions à suivre pour demander la PFCE sont faciles à comprendre.	93 %	± 0,87 %	82 %	± 1,77 %	Oui
Le délai de traitement des demandes est satisfaisant.	81 %	± 1,34 %	67 %	± 2,16 %	Oui
L'information reçue au cours du processus de demande est satisfaisante.	90 %	± 1,02 %	86 %	± 1,60 %	Oui
L'ADRC effectue du bon ou du très bon travail en ce qui a trait aux douanes.	77 %	± 3,15 %	75 %	± 3,62 %	Non
Le personnel des douanes est bien informé et compétent.	90 %	± 2,36 %	88 %	± 2,72 %	Non
Au courant du droit de contester une cotisation établie par l'ADRC.	71 %	± 1,70 %	69 %	± 1,77 %	Non
L'ADRC agit de façon professionnelle dans ses rapports avec le public.	88 %	± 1,21 %	86 %	± 1,33 %	Oui

Annexe C

Résultats du Sondage annuel	Évaluation de cette année Résultats de 2001 et marge d'erreur*		Évaluation de l'année dernière Résultats de 2000 et marge d'erreur*		Les changements intervenus sont-ils significatifs sur le plan statistique?**
L'ADRC traite le public avec respect.	83 %	± 1,40 %	78 %	± 1,58 %	Oui
L'ADRC est honnête dans ses rapports avec le public.	82 %	± 1,44 %	77 %	± 1,61 %	Oui
L'information fournie à l'ADRC par les Canadiens est traitée confidentiellement.	81 %	± 1,47 %	77 %	± 1,61 %	Oui
L'ADRC agit de façon équitable dans ses rapports avec le public.	81 %	± 1,47 %	76 %	± 1,63 %	Oui
L'ADRC utilise une technologie de pointe pour offrir ses services au public.	78 %	± 1,55 %	79 %	± 1,56 %	Non
L'ADRC est efficiente.	77 %	± 1,57 %	74 %	± 1,68 %	Oui
L'ADRC améliore continuellement les services qu'elle offre au public.	73 %	± 1,66 %	68 %	± 1,78 %	Oui
L'ADRC se préoccupe des besoins du public.	73 %	± 1,66 %	67 %	± 1,80 %	Oui

*La marge d'erreur est exacte 19 fois sur 20.
**L'importance des changements intervenus est mesurée au moyen d'un niveau de signification de 5 %.

Annexe D – Glossaire

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

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

Année d'imposition L'année pour laquelle les revenus sont déclarés. Pour la plupart des gens, il s'agit de l'année civile précédant l'année de production.

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

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

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

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

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

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

Centre de dépannage Bureau de l'ADRC qui aide les principaux centres d'appels à répondre au volume élevé d'appels sur de courtes périodes de temps.

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

Comptabilité de caisse Méthode de comptabilité selon laquelle les recettes et les dépenses sont imputées aux résultats de la période où ont lieu les encaissements ou les décaissements afférents.

Comptabilité de caisse modifiée Les comptes à payer à la fin de l'année sont comptabilisés dans les dépenses de l'année en question.

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

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

Annexe D

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Efficience — Mesure dans laquelle une organisation ou un programme produit les extrants prévus par rapport aux ressources dépensées.

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

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

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

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

Annexe D

Extrants
Les activités, produits ou services qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative. À ne pas confondre avec les résultats, qui sont considérés comme les effets ou les conséquences des extrants. Par exemple, une vérification peut générer des recettes fiscales supplémentaires, qui sont des extrants, et avoir pour résultat une amélioration de l'observation chez les contribuables.

Facilitation
Aide fournie aux clients pour qu'ils puissent comprendre leurs droits et leurs obligations et pour faciliter l'observation volontaire de la législation fiscale et douanière. Nous offrons une vaste gamme de services axés sur la clientèle tels que le service au comptoir, les formulaires et publications, l'aide fournie au téléphone et par voie électronique, les décisions et interprétations ainsi que les séminaires d'information.

Facilité d'accès pour les demandeurs
Le pourcentage des demandeurs qui obtiennent une réponse ou qui sont mis en attente.

Facteurs liés au rendement
Facteurs ou événements externes et internes qui ont une incidence importante sur la capacité de l'ADRC de respecter ses critères de réussite.

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

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

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

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

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

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

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

Annexe D

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

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

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

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

Observation assistée De l'aide est fournie aux clients, sur demande, pour qu'ils puissent s'acquitter de toutes leurs obligations et recevoir les prestations auxquelles ils ont droit en vertu de la législation fiscale et douanière. Nos activités en matière d'observation assistée comprennent la communication de l'information, les programmes d'examen et de validation ainsi que les examens et les vérifications qui touchent les politiques, les procédures et les règlements fiscaux et douaniers.

Observation en matière de production Production volontaire et à temps d'une déclaration de revenus requise.

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

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

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

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

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

Annexe D

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

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

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

Radiation
Les taxes et les impôts irrécouvrables sont radiés du portefeuille des comptes clients après que l'ADRC a pris toutes les mesures raisonnables pour les percevoir et qu'elle a épuisé tous les moyens possibles de les recouvrer.

Rapport sur le rendement
Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de rendre compte et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.

Recettes à valoir sur le crédit
Ces recettes comprennent des montants qui peuvent être récupérés par l'intermédiaire de Développement des ressources humaines Canada du compte du Régime de pensions du Canada pour l'application de la partie I du *Régime de pensions du Canada* et du compte de l'assurance-emploi pour l'application des parties IV et VII de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

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

Renonciation
Décision de ne pas imposer les pénalitiés ou les intérêts applicables, à la demande d'un client ou à l'initiative de l'ADRC

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

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

Annexe D

Résultats escomptés

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

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

Services fiscaux :

Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée – Notre régime fiscal repose sur l'autocotisation et sur l'observation volontaire. Les Canadiens sont plus susceptibles de participer au régime fiscal et de payer leurs impôts et leurs taxes si nous leur fournissons des services accessibles en temps voulu. Les gens trouvent qu'un régime fiscal accessible et des services équitables fournis en temps opportun les aident à s'acquitter de leurs obligations. Le traitement exact, rapide et efficace des déclarations encourage les gens à participer au régime fiscal et réduit le temps d'attente entre le moment où la déclaration est produite et le moment où, selon le cas, l'impôt ou les taxes dus sont payés ou le remboursement d'impôt ou de taxes est versé.

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

Programmes de prestations et autres services :

Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit – Il est essentiel que nous donnions aux Canadiens les outils et l'information qui leur permettront de nous transmettre les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire correctement sur les listes de bénéficiaires et pour veiller à ce qu'ils reçoivent, au moment voulu, des paiements de prestation exacts. Les Canadiens se prévaudront probablement de ces programmes s'ils les connaissent et comprennent bien ce qu'il faut faire pour obtenir des prestations. Nous menons également des activités d'examen pour vérifier l'admissibilité et valider les droits à des prestations.

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

Services des douanes :

La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales – Bien que la sécurité ait pris une importance accrue au cours de la dernière année, elle a toujours constitué une priorité dans l'exercice de nos fonctions en vue de l'accomplissement de notre résultat escompté. La recherche de l'équilibre délicat entre la sécurité et la promotion économique est un processus continu qui doit s'adapter aux changements dans le milieu. C'est pourquoi nous visons à offrir la combinaison optimale d'activités, dans les limites de notre budget, en vue de la gestion responsable des services frontaliers et des échanges commerciaux, en nous fondant sur une évaluation du risque et des partenariats solides. Cette combinaison, avec les outils appropriés et un élément de service dynamique pour informer les particuliers et les entreprises de leurs obligations en vertu de la loi, vise à encourager l'observation des lois régissant la frontière et les échanges commerciaux. Nous visons en outre à créer des règles du jeu équitables pour les négociants en soutenant un environnement douanier uniforme et prévisible et en protégeant les producteurs nationaux contre les pratiques commerciales préjudiciables. Enfin, pour protéger la frontière et faciliter les échanges commerciaux, nous devons assurer la prestation de nos programmes en ayant recours aux services d'employés compétents, bien informés et en nombre suffisant pour s'acquitter de la charge de travail.

Appels :

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

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

Gestion et orientation organisationnelles :

Le rendement de nos services et opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices – Un mode efficace de régie et de gestion permet à l'ADRC de faire des gains substantiels dans la prestation de services axés sur la clientèle, conformément à son programme tout à fait particulier. À cette fin, nous devons faire connaître notre programme stratégique, donner à nos employés les moyens de l'exécuter et faire preuve de transparence quant aux résultats. À titre d'organisme public, nous devons aussi garantir aux Canadiens que nos pratiques et systèmes d'information en matière de gestion financière sont sains et respectent leurs droits. Réunis, ces éléments procurent un fondement à l'optimisation du rendement éventuel de nos secteurs d'activité.

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

Annexe D

Résultats intermédiaires

Conséquences externes qui contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques. Considérés de façon collective ou individuelle, les résultats intermédiaires servent à évaluer nos réussites en ce qui concerne l'atteinte des résultats stratégiques. L'ADRC a défini sept résultats intermédiaires :

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

Résultats stratégiques

Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail de l'ADRC. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, de nombreux partenaires doivent conjuguer leurs ressources et leurs efforts sur une longue période de temps pour atteindre ces résultats.

L'ADRC a défini deux résultats stratégiques :

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

Risque

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

Supplément de revenu garanti

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

Supplément familial à l'assurance-emploi

Paiements supplémentaires versés aux familles par Développement des ressources humaines Canada en fonction des renseignements sur l'admissibilité et le droit à la PFCE fournis par l'ADRC chaque mois.

Technique des groupes de discussion

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

Valeurs

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

Annexe E – Acronymes et sigles

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
AE	Assurance-emploi
AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
ALE	Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis
ALEA	Accord de libre-échange des Amériques
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
APEC	Coopération économique Asie-Pacifique (acronyme anglais)
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
BSF	Bureau des services fiscaux
CANPASS	Nom de notre système de services accélérés pour les voyageurs
CAT	Commission des accidents du travail
CATA	Association canadienne de technologie de pointe (acronyme anglais)
CG	Comité de gestion
CGA	Comité de gestion de l'Agence
CIAT	Centre interaméricain des administrateurs fiscaux
CIPH	Crédit d'impôt pour personnes handicapées
CRÉDAF	Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales
CRTFP	Commission des relations de travail dans la fonction publique
DD	Développement durable
DECA	Déclaration d'exportation canadienne automatisée
DGAP	Direction générale des affaires publiques
DGTI	Direction générale de la technologie de l'information
DP	Dossier du passager
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAPT	Entente anticipée en matière de prix de transfert
EDI	Échange de données informatisées
EPP	Examen préliminaire des projets

Annexe E

ETP	Équivalent temps plein
EX	Groupe de la direction (sigle anglais)
FEE	Fiche d'évaluation équilibrée
FPP	Forum des politiques publiques
FRR	Fonds de revenu de retraite
GDC	Gouvernement du Canada
GED	Gouvernement en direct
GETC	Exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale
GI	Gestion de l'information
GOO	Gestion et orientation organisationnelles
GRC	Gendarmerie royale du Canada
ICP	Infrastructure à clés publiques
ICSR	Impôt calculé sur le revenu
IMPÔTNET	Nom de notre système de transmission des déclarations de revenus par Internet
IMPÔTEL	Nom de notre système de transmission des déclarations de revenus par téléphone
IOTA	Intra-European Organization of Tax Administrations (aucune traduction française)
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
ISB	Initiative du secteur bénévole
LMSI	*Loi sur les mesures spéciales d'importation*
MAECI	Ministère des Affaires étrangères
MDM	Mainlevée contre documentation minimale
MG	Group *Management* / Gestion
NE	Numéro d'entreprise
NEXUS	Nom de notre programme qui simplifie l'inspection, aux postes frontaliers routiers, des voyageurs préautorisés présentant un faible risque. Le programme NEXUS découle de l'Accord du Canada et des États-Unis sur leur frontière commune.
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OECO	Organisation des États des Caraïbes orientales
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes

OPC	Opération policière conjointe
PAD	Programme d'autocotisation des douanes
PAE	Programme d'aide aux employés
PAO	Plan d'amélioration de l'observation
PATA	Pacific Association of Tax Administrators (aucune traduction française)
PFCE	Prestation fiscale canadienne pour enfants
PIILT	Plan d'investissement en installations à long terme
PNE	Prestation nationale pour enfants
PRFID	Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes
PSE	Programme spécial d'exécution
RED	Règlements extrajudiciaires des différends
RÉR	Régime d'épargne-retraite
RGAP	Revue des gains assurables et ouvrant droit à pension
RH	Ressources humaines
RPC	Régime de pensions du Canada
RSAP	Régime de sanctions administratives pécuniaires
RS&DE	Recherche scientifique et développement expérimental
SAE	Systèmes administratifs d'entreprise
SAED	Système automatisé d'échange de données des douanes
SERT	Système électronique de renseignements par téléphone
SIAD	Système d'information automatisé des douanes
SID	Système intégré des douanes
SIE	Système d'information des entreprises
SIF	Stratégie d'information financière
SIGLIP	Système intégré de gestion de la ligne d'inspection primaire
SIPV	Système d'information préalable sur les voyageurs
SM	Groupe des cadres supérieurs (sigle anglais)
SPNE	Supplément de la prestation nationale pour enfants
SSMAEC	Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales
STAP	Système de traitement accéléré des passagers

Annexe E

T1	Déclarations de revenus des particuliers (désignation interne)
T2	Déclarations de revenus des sociétés (désignation interne)
T3	Déclarations de revenus des fiducies (désignation interne)
T4	Relevés des gains et des déductions faits par les employeurs (désignation interne)
TCCE	Tribunal canadien du commerce extérieur
TED	Transmission électronique des données
TPS	Taxe sur les produits et services
TVH	Taxe de vente harmonisée
XML	Langage de balisage extensible (sigle anglais)