



Agence des services
frontaliers du Canada

Canada Border
Services Agency

Canada

Évaluation du Programme des recours



Agence des services
frontaliers du Canada

Canada Border
Services Agency

PS38-91/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-79411-2

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada représenté par le ministre de la Sécurité publique

À moins d'avis contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur de l'Agence des services frontaliers du Canada.

Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec: marketing@cbsa-asfc.gc.ca

Also available in English:
Evaluation of the Recourse Program



Évaluation du Programme des recours

Rapport final

Avril 2025

Division de l'évaluation des programmes, Direction de la vérification interne et évaluation des programmes

Table des matières

1. Aperçu du programme
2. Structure organisationnelle
3. Portée et méthodes de l'évaluation
4. Constatations générales
5. Recommandations et résumé des constatations connexes
6. Considération liée à l'affectation des ressources
7. Constatations détaillées et éléments de preuve à l'appui
8. Recommandations et la réponse et plan d'action de la direction
9. Annexes
 - a. Acronymes
 - b. Modèle logique
 - c. Portée de l'évaluation
 - d. Tableau d'analyse d'entrevues

Aperçu du programme

Le **Programme des recours** (« le Programme ») de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC ou « l'Agence ») est chargé de fournir aux clients externes de l'Agence la possibilité d'accéder à un mécanisme de recours et de bénéficier d'un examen équitable et impartial des décisions et des mesures prises par l'ASFC, conformément aux politiques, aux lois et aux règlements applicables. Le Programme agit en tant que client instructeur auprès du ministère de la Justice pendant les audiences devant divers tribunaux, et assure une fonction de gestion harmonisée des litiges à l'échelle nationale pour l'Agence. Le Programme gère également le triage et le traitement des plaintes, commentaires et compliments du public concernant la prestation des services et l'exécution des programmes de l'Agence ainsi que la conduite des employés.

Résultats du Programme

Résultats immédiats :

- Les voyageurs et les négociants ont accès à des mécanismes de recours rapides.
- La Direction des recours fournit des rapports en temps opportun aux cadres supérieurs de l'ASFC en vue de la gestion des responsabilités et des risques liés aux litiges.
- Les responsables des Programmes et des Opérations (c'est-à-dire la Direction générale des voyageurs [DGV], la Direction générale du secteur commercial et des échanges commerciaux [DGSCEC], la Direction

générale du renseignement et de l'exécution de la loi [DGREL], et les régions) ont accès à des renseignements relatifs à la qualité des services, des décisions et des mesures de leurs programmes et de leurs agents.

- Les Recours traitent les plaintes du public en temps opportun.

Résultats intermédiaires :

- La rétroaction sur les décisions des Recours concernant les appels permet d'améliorer la prestation des services et l'exécution des programmes, ce qui se traduit par une meilleure uniformité des mesures d'exécution de la loi et des décisions sur les échanges commerciaux et les programmes, ainsi que par une conformité accrue en ce qui a trait à l'exécution des lois dont l'application relève de l'ASFC.

Résultats ultimes :

- Les voyageurs et les entreprises ont confiance que l'ASFC fournit ses services de manière rapide, efficace, équitable et transparente.

Structure organisationnelle

Le Programme est géré par la Direction des recours, qui relève de la Direction générale des recours, des normes et de l'intégrité des programmes (DGNRP) depuis octobre 2024.¹ Auparavant, et pendant la réalisation de la présente évaluation, la Direction des recours faisait partie de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO).

Le Programme compte trois divisions :

- **La Division des appels des mesures d'exécution et litiges (DAMEL)** : Examine les appels liés aux programmes des voyageurs dignes de confiance (PVDC) ou aux mesures d'exécution prises en vertu des lois régissant la frontière, telles que la *Loi sur les douanes*, la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité* et le *financement des activités terroristes* (LRPCFAT) et la *Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière d'agriculture et d'agroalimentaire*, en plus de rendre des décisions s'y rattachant. Il incombe aussi à la division de gérer les litiges devant divers tribunaux, de fournir des instructions au ministère de la Justice et de représenter l'Agence devant les organismes de révision, tels que la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et la Commission de révision agricole du Canada (CRAC).
- **La Division des appels et litiges des échanges commerciaux (DALEC)** : Examine les appels de décisions concernant le secteur commercial, les échanges commerciaux et les droits antidumping, et rend des décisions s'y rattachant. Il peut s'agir d'appels de mesures d'exécution liés aux échanges commerciaux et au secteur commercial, notamment des sanctions administratives pécuniaires (SAP), des saisies et des confiscations compensatoires de marchandises, ainsi que d'appels de tiers. La division se charge aussi de fournir des instructions au ministère de la Justice sur des litiges connexes (appels externes devant les cours et tribunaux). À l'extérieur de l'Administration centrale, trois bureaux régionaux des appels du secteur commercial situés à Toronto, à Hamilton et à Montréal relèvent de la DALEC.

¹ La direction générale a été créée pour regrouper la Direction des recours et la Direction des normes professionnelles et de l'intégrité, qui faisaient partie de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle. Au sein de cette nouvelle direction générale, une nouvelle direction a été créée, soit celle de l'assurance de la qualité et du soutien, qui comprend la Division de l'examen externe, de la Direction générale de la politique stratégique.

- **La Division des plaintes du public et des examens externes (DPPEE)** : Trie les plaintes du public liées à la prestation des services et à l'exécution des programmes ainsi qu'à la conduite des employés. Si la plainte est jugée relever du processus de plaintes du public, la DPPEE l'attribue à un bureau de première responsabilité (BPR) au sein de l'Agence, qui répond ensuite au plaignant. Plus récemment, la DPPEE a commencé à effectuer des assurances de la qualité (AQ) des réponses des BPR aux plaintes (exercice 2023 à 2024).

Portée et méthodes de l'évaluation

Portée

L'évaluation a porté sur les thèmes clés suivants :

- **Efficacité**
 - La mesure dans laquelle le Programme a atteint ses résultats immédiats.
 - La mesure dans laquelle le Programme atteint le résultat intermédiaire consistant à fournir une rétroaction sur les décisions des Recours concernant les appels qui permet d'améliorer la prestation des services et l'exécution des programmes, ce qui se traduit par une meilleure uniformité des mesures d'exécution de la loi et des décisions sur les échanges commerciaux et les programmes, ainsi que par une conformité accrue en ce qui a trait à l'exécution des lois dont l'application relève de l'ASFC.
 - La mesure dans laquelle le Programme est prêt pour la mise sur pied de l'organisme d'examen externe qui a reçu la sanction royale le 31 octobre 2024.
 - La mesure dans laquelle le Programme a une incidence différente sur les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence selon les différents facteurs identitaires liés au genre et à la diversité.
- **Efficience**
 - La mesure dans laquelle les modèles organisationnels et de financement du Programme contribuent à l'efficience du Programme.

Les domaines suivants n'étaient pas couverts par l'évaluation (voir l'annexe C pour plus de détails) :

- Une évaluation de la pertinence (complètement exclu de la portée) car le sujet a été évalué au cours de l'évaluation précédente de 2017.
- La gestion des litiges et l'efficacité des processus (partiellement exclus de la portée).

Méthodes

Dans le cadre de l'évaluation du Programme, on a eu Recours à une approche mixte, y compris des éléments tirés d'une approche axée sur les résultats (c'est-à-dire une évaluation sommative) et d'une approche progressive, en examinant les données pour la période allant de l'exercice 2018 à 2019 à l'exercice 2023 à 2024.

Les éléments de preuve suivants ont été utilisés :

- Entrevues avec 85 employés de l'ASFC provenant :
 - des directions générales des secteurs d'activité; c'est-à-dire, la DGSCEC, la DGV et la DGREL (35 personnes interrogées)

- des régions du Pacifique (PAC), du Grand Toronto (RGT) et du Sud de l'Ontario (27 personnes interrogées)
- du Programme (23 personnes interrogées)
- Examen des données financières, opérationnelles et sur les ressources humaines
- Examen des documents

Constatations générales

Dans l'ensemble, le Programme a atteint ses résultats immédiats prévus. Le Programme a entrepris plusieurs processus d'optimisation des activités, ce qui a amélioré de façon générale l'efficacité du Programme. Par conséquent :

- La réorganisation de la Direction des recours et son exercice Lean Six Sigma de 2020 ont contribué à l'efficacité des processus de la DAMEL et de la DALEC.
- En gros, le Programme a respecté ses normes de service en matière de rapidité de traitement des appels et des plaintes du public, à quelques exceptions près.
- La plupart des indicateurs de rendement clés (IRC) du profil d'information sur le rendement (PIR) du Programme répondaient aux critères spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et en temps opportun (SMART).
- Bien qu'il existe des possibilités d'amélioration, le Programme a contribué aux efforts visant à améliorer l'exécution des programmes et la prestation des services de l'Agence en mobilisant les intervenants de l'Agence au moyen de réunions, de tableaux de bord et d'autres mécanismes, et en fournissant de la rétroaction.

L'évaluation a permis de formuler trois recommandations pour aborder les aspects suivants nécessitant des améliorations :

- Veiller à ce que les outils de mesure du rendement, comme le modèle logique et les indicateurs de rendement, visent l'ensemble des fonctions liées aux appels et aux plaintes du public à l'Agence et tiennent compte du fait que le Programme s'appuie sur des partenaires internes pour atteindre ses objectifs, conformément à la responsabilité du Programme à l'égard de la gestion des appels et des plaintes du public par l'Agence.
- Fournir aux intervenants de l'Agence des éclaircissements concernant l'optique selon laquelle le Programme assure la surveillance des processus de traitement des appels, et veiller à ce que la rétroaction et les renseignements connexes soient facilement accessibles et fournis de façon uniforme aux intervenants pertinents.
- Fournir des conseils aux directions générales et les régions pour garantir que les rôles et les responsabilités en matière de réponse aux plaintes du public sont clairs et bien compris.
- Examiner les possibilités d'appliquer de façon uniforme l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) aux données sur les plaintes du public et les appels traités afin de satisfaire aux exigences de la *Loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes* et des politiques du Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'établissement de rapports concernant les répercussions du Programme sur le genre et la diversité.
- Examiner la stratégie de ressources existante d'affectation des ressources du Programme pour s'assurer qu'un soutien approprié est disponible pour répondre à l'évolution du volume de dossiers et des processus opérationnels, à la complexité croissante des appels et des modifications au processus de traitement des plaintes du public.

Recommandations et résumé des constatations connexes

Échange de renseignements et rétroaction sur les décisions d'appel

Se référer aux constatations 1 et 2 pour plus de détails.

Le Programme utilise divers mécanismes pour communiquer de la rétroaction sur les décisions d'appel aux appelants (clients) et aux intervenants de l'Agence.

À l'interne, certaines difficultés ont eu une incidence sur l'utilisation et l'utilité perçue de la rétroaction fournie par le Programme au sujet de ses décisions d'appel.

- Selon la façon dont la rétroaction sur les décisions d'appel est actuellement communiquée, il se peut qu'elle ne parvienne pas à tous les intervenants pertinents de l'Agence. Il faut accroître la sensibilisation à l'égard de la rétroaction formulée et créer un répertoire centralisé pour la rétroaction sur les décisions d'appel afin d'en améliorer l'utilisation.
- Les incohérences, dans l'ensemble de l'Agence, dans la compréhension des rôles et responsabilités du Programme en ce qui a trait à la prise de décisions relatives aux appels ont nui à la capacité du Programme d'atteindre son résultat intermédiaire selon lequel « la rétroaction sur les décisions des Recours concernant les appels permet d'améliorer la prestation des services et l'exécution des programmes. » Il est nécessaire que le Programme veille à ce que les responsabilités, les processus et les considérations clés dans les processus d'appel soient clairement documentés et communiqués.

Recommandation 1 :

La vice-présidente de la DGNRP devrait :

- Collaborer avec les intervenants de l'Agence afin d'établir et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour communiquer des renseignements et de la rétroaction (p. ex., type et présentation) qui répondent aux besoins des intervenants tout en respectant l'équité procédurale de la fonction des Recours ;
- Centraliser le stockage et la diffusion à grande échelle des produits de rétroaction existants sur les décisions d'appel afin d'améliorer la sensibilisation des intervenants et la facilité d'accès ; et
- Contextualiser les décisions d'appel en veillant à ce que le Programme et les intervenants internes aient une compréhension commune des rôles, des responsabilités et des exigences opérationnelles de la Direction des recours pour ce qui est de rendre des décisions d'appel et de fournir une rétroaction.

Obligations redditionnelles et responsabilités figurant dans le PIR du Programme

Se référer aux constatations 2, 5 et 6 pour plus de détails.

Actuellement, le PIR du Programme n'indique pas le rôle du Programme en tant que gestionnaire fonctionnel des fonctions relatives aux appels et aux plaintes du public, ce qui crée une lacune quant à la responsabilisation à l'égard de la gestion de ces fonctions. De plus, le PIR ne précise pas les obligations redditionnelles et les responsabilités concernant les normes de service et les IRC liés aux plaintes du public, dont certains relèvent de

la responsabilité d'autres BPR de l'ASFC. Pour assurer le soutien à l'obtention des résultats, le modèle logique du Programme devrait refléter clairement ses responsabilités en tant que gestionnaire fonctionnel et inclure, le cas échéant, les résultats liés au travail des partenaires internes. Ces éléments aideraient à faire en sorte que les renseignements déclarés reflètent fidèlement la gestion des appels et des plaintes du public par l'Agence.

À l'heure actuelle, le Programme ne mène pas une ACS Plus de manière systématique. Des considérations relatives à l'ACS Plus sont parfois incluses dans la rétroaction fournie aux partenaires internes sur les dossiers d'appel et les plaintes du public. Pour satisfaire aux exigences de la *Loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes* et de la Directive sur les résultats, il est nécessaire d'intégrer l'ACS Plus dans les mécanismes réguliers de mesure du rendement du Programme. Il est également nécessaire de réaliser une ACS Plus pour le Programme.

Recommandation 2 :

La **vice-présidente de la DGNRP** devrait :

- Examiner et réviser le PIR du Programme pour s'assurer qu'il indique l'ensemble des responsabilités de la Direction des recours et des partenaires internes relativement aux processus d'appel et de plaintes du public, en collaboration avec les vice-présidents de la DGSCEC, de la DGV et de la DGREL ;
- Veiller à ce que les IRC connexes soient appuyés par des outils de mesure et de rapport réguliers et systématiques ; et
- Effectuer une ACS Plus pour le Programme et élaborer une stratégie pour veiller à ce que les exigences en matière de rapports sur l'ACS Plus du Programme soient respectées, y compris un aperçu de la façon dont les indicateurs propres à l'ACS Plus seront intégrés au PIR du Programme.

Obligations redditionnelles et responsabilités liées à la fonction de gestion des plaintes du public

Se référer aux constatations 3, 5 et 7 pour plus de détails.

La loi établissant la Commission d'examen et de traitement des plaintes du public (CETPP), un organisme d'examen indépendant amélioré pour la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et l'ASFC, a reçu la sanction royale le 31 octobre 2024. Le Programme est le point de contact unique au sein de l'Agence pour la CETPP et agit comme gestionnaire fonctionnel du mécanisme de plaintes du public de l'Agence.

Des changements ont été apportés au processus de plaintes du public en 2022 afin de se préparer à la CETPP, et de nombreux aspects du processus actuel de plaintes du public resteront inchangés. Toutefois, d'autres améliorations sont nécessaires pour permettre à l'Agence de réussir la transition vers la mise en œuvre complète de la CETPP, car l'examen public accru des réponses de l'ASFC aux plaintes du public fait qu'il est essentiel que les processus internes de réponse aux plaintes du public soient surveillés et de veiller à ce que ces processus soient efficaces et rapides.

Bien que les régions aient fourni des réponses aux plaintes du public dans le respect des normes de service grâce à leurs processus internes bien définis, il faut apporter des améliorations au sein des secteurs d'activité pour veiller à ce que les rôles et responsabilités concernant la réponse aux plaintes du public soient clairs et bien compris. L'évaluation a révélé que de nombreux secteurs d'activité n'avaient pas répondu en temps voulu aux plaintes du public, en partie à cause d'un manque de processus internes clairs. À titre de gestionnaire

fonctionnel, il incombe au Programme de veiller à ce que les secteurs d'activité disposent de processus internes qui permettent à l'Agence de fournir un service en temps voulu au public.

Recommandation 3 :

La vice-présidente de la **DGNRP** devrait, **en consultation avec toutes les directions générales et régions**, définir et communiquer clairement les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités, ainsi que les processus et procédures associés pour répondre aux plaintes du public.

Considération liée à l'affectation des ressources

Se référer aux constatations 7 et 8 pour plus de détails.

Le contexte opérationnel du Programme a évolué au cours de la période d'évaluation de l'exercice 2018 à 2019 à l'exercice 2023 à 2024, notamment en raison des changements dans le volume et la complexité des dossiers, ce qui a mis en évidence la nécessité de traiter les principaux impacts au moyen d'une stratégie globale en matière de ressources. Ces enjeux comprenaient : personnel insuffisant pour fournir la rétroaction aux intervenants de l'Agence et pour maintenir les outils internes au sein de la DAMEL et DALEC ; et l'allocation de ressources est insuffisante pour faire face à l'augmentation du nombre d'appels de mesures d'exécution liés aux échanges commerciaux.

En particulier, le recrutement des agents chargés des appels liés au secteur commercial est difficile en raison de la profondeur des connaissances et de l'expertise requises, et le nombre d'agents occupant ces postes a diminué de l'exercice 2018 à 2019 à l'exercice 2023 à 2024.

Considération :

En examinant les constatations de l'évaluation, ainsi que l'analyse réalisée pour l'examen Lean Six Sigma, la vice-présidente de la DGNRP pourrait élaborer une stratégie en matière de ressources qui tienne compte du recrutement et du nombre de postes à combler pour réaliser les activités clés pour le Programme (qui comprend les appels et les plaintes du public), afin d'assurer que les ressources humaines soient proportionnelles au volume et à la complexité du travail.

Constatations détaillées et éléments de preuve à l'appui

En quoi consistent le rôle et l'approche du Programme dans le processus d'appel ?

Les agents des Recours de la DALEC et de la DAMEL effectuent des examens de novo des décisions et des mesures relatives aux échanges commerciaux et à l'exécution de la loi de l'ASFC lorsqu'elles sont contestées. Les

examens de novo² sont effectués conformément à la loi pertinente,³ et les agents des Recours tiennent compte des nouveaux renseignements fournis après la décision initiale, le cas échéant, pour rendre leurs décisions.

Les agents des Recours s'appuient principalement sur la loi et la jurisprudence dans leur analyse, parce qu'ils cherchent à appliquer le même contexte juridique qu'un tribunal prendrait en considération au moment de rendre des décisions sur des appels. Cela diffère de la façon dont les agents des services frontaliers (ASF) prennent leurs décisions, car ces derniers se fient principalement à la politique de l'ASFC et doivent prioriser la prise de décision efficace dans le contexte opérationnel.

Bien que la politique de l'ASFC soit ancrée dans la loi, l'ASF ne tient souvent pas compte de la jurisprudence (décisions antérieures des tribunaux) pour rendre une décision initiale efficace et rapide. Une décision relative à un appel peut différer de la décision initiale de l'ASF, même si cette décision était conforme à la politique de l'Agence, compte tenu des nouveaux renseignements disponibles.

Les agents des Recours appliquent également les principes de **justice naturelle** et d'**équité procédurale** tout au long de leurs examens des cas d'appels.

- Le **principe de justice naturelle** : Le décideur recueille tous les éléments de preuve (du bureau de délivrance et du demandeur), communique aux demandeurs tous les renseignements pour s'assurer qu'ils connaissent les arguments à réfuter, soupèse les éléments de preuve selon la prépondérance des probabilités et rend une décision sans entrave (c'est-à-dire, prise indépendamment).⁴
- Le **principe de l'équité procédurale** : Le décideur a l'obligation de prendre des décisions de manière juste et transparente sur le plan procédural. À tout le moins, cela comprend le droit du demandeur à un décideur impartial, à un avis (c'est-à-dire, suffisamment de renseignements sur l'affaire et la décision), à être entendu (c'est-à-dire, possibilité raisonnable de présenter ses arguments et de les faire examiner), au respect des délais et aux motifs (c'est-à-dire, une explication de la décision).

Constatation 1 : Le Programme met à la disposition des appelants, des secteurs d'activité, des directions générales habilitantes et des régions de l'information et de la rétroaction sur l'issue des appels, selon leur rôle dans le processus d'appel. Il existe des possibilités d'améliorer la sensibilisation et l'accessibilité en ce qui concerne la rétroaction interne sur les décisions relatives aux appels et d'appliquer les pratiques exemplaires du Programme à toutes les fonctions d'appel.

Selon le modèle logique du Programme, les activités du Programme se rapportant à cette constatation comprennent l'analyse des résultats des appels et la communication des tendances des résultats pour éclairer la prise de décisions de l'ASFC au moyen de la sensibilisation et d'autres mécanismes.

² Un examen de novo s'agit de considérer une décision comme s'il s'agissait d'une nouvelle affaire, et de rendre une décision en fonction des éléments de preuve présentés. Dans le contexte de l'ASFC, cela signifie que les agents des Recours examinent simultanément les éléments de preuve présentés par l'intervenant de l'Agence et l'appelant, plutôt que d'examiner exclusivement les éléments de preuve à la disposition de l'ASF au moment de la décision initiale.

³ Les articles 60, 129 et 138 de la *Loi sur les douanes*, l'article 25 de la LRPCFAT, l'article 12 de la *Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en agriculture et en agroalimentaire* et l'article 23 du *Règlement de 2003 sur l'obligation de se présenter à un bureau de douane*.

⁴ Les articles 60, 129 et 138 de la *Loi sur les douanes*, l'article 25 de la LRPCFAT, l'article 12 de la *Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en agriculture et en agroalimentaire* et l'article 23 du *Règlement de 2003 sur l'obligation de se présenter à un bureau de douane*.

Le Programme fournit aux clients externes de l'information sur la façon de déposer un appel au moyen du site Web de l'ASFC

Le Programme a publié de l'information expliquant comment les clients peuvent déposer un appel lié aux échanges commerciaux et aux mesures d'exécution. Cependant, il ne dispose pas de boîte de réception générique accessible au public. Par conséquent, des questions liées au processus d'appel sont parfois transmises à d'autres unités de l'ASFC, y compris au moyen du mécanisme de plaintes du public, et à d'autres directions générales.

Le site Web de l'ASFC ne comporte pas de renseignements sur la façon de demander une mise à jour sur un appel existant. Le Programme communique ces renseignements aux appelants dans un accusé de réception envoyé après le dépôt d'un appel (par courriel si l'appel est présenté par voie électronique ou par courrier recommandé si l'appel est soumis par la poste). Depuis mars 2022,⁵ deux clients ayant déposé des appels liés à des échanges commerciaux et huit clients ayant déposé des appels liés à des mesures d'exécution ont utilisé le mécanisme de plaintes du public de l'Agence pour obtenir des mises à jour sur leurs dossiers d'appel, car ils n'étaient pas certains de la bonne procédure à suivre.⁶

À la clôture d'un appel, le Programme fournit également à l'appelant un avis des motifs de la décision (AMD) par courriel ou par courrier recommandé.

Le Programme des recours utilise divers mécanismes pour communiquer de la rétroaction aux intervenants internes

Tableaux de bord et tableaux croisés dynamiques pour les appels : Plusieurs tableaux de bord et tableaux croisés dynamiques sont disponibles, notamment un tableau de bord sur les mesures d'exécution (DAMEL) et un tableau de bord sur les échanges commerciaux (DALEC). Ces tableaux de bord sont stockés dans le référentiel organisationnel de l'Agence ou Microsoft PowerBI et sont distribués au moins deux fois par an. Les tableaux croisés dynamiques contiennent des données sur chaque appel, telles que les marques d'horodatage, l'endroit où la décision initiale a été prise, le type de marchandises faisant l'objet de l'appel et la décision.

Selon le PIR du Programme, les tableaux croisés dynamiques des décisions d'appel de la DAMEL et de la DALEC doivent être publiés sur le Wiki de l'ASFC le 15^e jour de chaque nouveau trimestre. Bien que des tableaux croisés dynamiques aient été disponibles, le tableau croisé dynamique de la DAMEL n'a pas toujours été publié chaque trimestre, et la période visée par chaque tableau était incohérente.

⁵ Données sur les plaintes du Système de traitement de l'information sur les plaintes, disponibles en date de mars 2022. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

⁶ En 2023, les Recours ont mis fin à la pratique consistant à produire une décision préliminaire pour les appels liés aux échanges commerciaux déposés après le 1^{er} avril 2023 afin de réduire la charge de travail. La décision préliminaire informait l'appelant de l'évaluation préliminaire de l'appel par l'agent des Recours et invitait l'appelant à communiquer avec l'agent des Recours ou à fournir des éléments de preuve supplémentaires s'il n'acceptait pas la décision préliminaire. Des membres de l'industrie se sont alors dits préoccupés par la décision de mettre fin à cette pratique, mais ils ont été informés que les clients peuvent toujours communiquer avec les Recours, au besoin. L'évaluation n'a pas permis de déterminer l'incidence de cette décision sur la disponibilité des renseignements pour les clients, mais le changement pourrait expliquer pourquoi certains clients ont demandé des mises à jour sur leurs appels dans le cadre du processus de traitement des plaintes du public, puisqu'ils ne savaient peut-être pas comment communiquer avec l'agent des Recours étant donné qu'ils n'avaient pas été invités à le faire dans la lettre de décision préliminaire.

De plus, le Wiki des Recours n'est plus mis à jour, puisque l'Agence a cessé d'utiliser cet outil interne de gestion de l'information.

En ce qui concerne les tableaux de bord de la DAMEL et de la DALEC, des avis de diffusion ont été envoyés par courriel à une liste de distribution limitée au sein de l'Agence.⁷ Les tableaux de bord des appels n'étaient pas sauvegardés à un endroit central, ce qui les rendait difficiles à trouver sans lien direct. Cela pourrait expliquer pourquoi certaines personnes interrogées ont indiqué que la rétroaction n'était pas toujours disponible.

Bien que certaines personnes interrogées aient apprécié la formule des tableaux de bord (en particulier PowerBI), quelques personnes interrogées de la DGSCEC, de la RGT et de la PAC ont fait remarquer que l'utilité des tableaux de bord de la DAMEL et de la DALEC (PowerBI et tableaux croisés dynamiques) était limitée en raison de leur nature quantitative et du manque de renseignements contextuels.

Le Programme fournit des renseignements relatifs à la qualité des services, des décisions et des mesures de l'Agence au moyen de ses tableaux de bord.⁸	
Tableau de bord de la DAMEL	Tableau de bord de la DALEC
Comprend des renseignements sur les dossiers d'appels résolus concernant les mesures d'exécution et les PVDC selon : le Programme, le résultat, les motifs de la décision d'appel et la région, ainsi que les résultats des litiges. Indique également les problèmes et les tendances de même que les prochaines étapes connexes.	Comprend des renseignements sur les dossiers d'appels résolus concernant des mesures d'exécution liées aux échanges commerciaux et au secteur commercial selon : le résultat, les motifs de la décision d'appel et la région, ainsi que les résultats des litiges. Indique également les problèmes et les tendances de même que les prochaines étapes connexes.

AMD : Rédigé et distribué par les agents des Recours aux appelants (avec les intervenants de l'Agence en copie) à la suite de la clôture d'un appel. Les AMD comprennent la décision des Recours, les motifs de la décision, les détails de l'appel en question (par exemple, la chronologie des événements), les considérations d'ordre juridique, l'analyse ayant éclairé la décision de l'agent des Recours et les prochaines étapes possibles pour l'appelant.

Pour les appels concernant les PVDC, les appels concernant des mesures d'exécution, et les appels liés au secteur commercial, les AMD sont remis au décideur initial de l'Agence ainsi qu'à l'appelant (client), peu importe l'issue de l'appel. Le niveau de renseignements fourni dans chaque section de l'AMD varie en fonction de la nature de la décision. Par exemple, des renseignements supplémentaires sont fournis sur les aspects qui présentent un intérêt pour l'appelant si la décision n'a pas été prise en sa faveur.⁹

⁷ Le tableau de bord sur les échanges commerciaux est envoyé au vice-président de la DGSCEC, aux directeurs(trices) générales liés aux échanges commerciaux et aux gestionnaires, à tous les directeurs généraux régionaux et à leur personnel de soutien. Le tableau de bord sur l'exécution de la loi est envoyé à tous les vice-présidents, aux directeurs généraux régionaux et à leur personnel de soutien.

⁸ L'indicateur du PIR pour ce résultat indique que les rapports de rétroaction des Recours sont distribués aux intervenants deux fois par an. Profil d'information sur le rendement 2022 à 2023 : Programme des recours. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

⁹ Si une décision initiale est confirmée par le Programme, une explication détaillée de l'issue est fournie à l'appelant avec suffisamment de détails pour résister à l'examen minutieux des tribunaux. Cependant, moins de renseignements sont

Quelques personnes interrogées dans les régions qui avaient reçu et examiné des AMD par le passé ont indiqué qu'il était utile d'avoir accès aux AMD de la DAMEL. Selon le contenu des AMD, ces personnes interrogées avaient élaboré un plan de formation et collaboré avec les gestionnaires de programme pour créer et distribuer des documents d'orientation fonctionnelle à l'intention des ASF, afin de combler les lacunes en matière de connaissances des agents qui ont été cernées au moyen des tendances relatives aux appels liés à l'exécution de la loi. Quelques personnes interrogées dans les régions estimaient qu'il serait utile d'inclure plus de renseignements dans les AMD, peu importe l'issue de l'appel, car des renseignements sur l'une ou l'autre des issues étaient considérés comme précieux.

Quelques intervenants de l'Agence ont fait remarquer que le fait d'avoir un dépôt central de tous les AMD améliorerait l'accès et permettrait d'évaluer les tendances et de tirer des leçons des décisions d'appel qui se rapportent à leur travail, même s'ils n'étaient pas le décideur initial au dossier.

Une note sur la distribution : Les AMD sont envoyés aux régions par courriel au moyen des boîtes de réception réservées à l'attribution des tâches régionales ou par l'intermédiaire de la Division de la gestion organisationnelle, des programmes et de l'intégration, selon le protocole d'attribution des tâches de la région.

Il incombe ensuite au destinataire du courriel de déterminer à qui l'AMD doit être transmis. Pour cette raison, les AMD ne parviennent pas toujours au public cible, et l'accès aux AMD peut varier d'une région à l'autre.

Réunions : Ces réunions servent à discuter des appels en cours et des tendances relatives aux données, et elles offrent l'occasion de poser des questions. Certaines personnes interrogées dans les secteurs d'activité et les régions ont indiqué que les réunions avec la DAMEL et la DALEC (permanentes, ponctuelles ou tenues à la demande des intervenants) étaient utiles.

La DAMEL et la DALEC tiennent également des réunions permanentes deux fois par année avec les représentants des régions et des programmes des secteurs d'activité. Les sujets de discussion comprennent les appels en cours et les tendances relatives aux données. Les réunions offrent également l'occasion de poser des questions. Quelques personnes interrogées dans les régions ont exprimé leur reconnaissance pour ces réunions.

Constatation 2 : Les incohérences au sein de l'Agence quant à la compréhension de la fonction prévue du Programme pour ce qui est de rendre des décisions d'appel et de fournir de la rétroaction peuvent avoir une incidence sur la perception de l'utilité de la rétroaction.

Une compréhension incohérente du rôle du Programme a influé sur les perceptions quant à la rétroaction sur les décisions d'appel

Les intervenants de l'Agence avaient des opinions divergentes en ce qui concerne l'utilité de la rétroaction sur les décisions d'appel. Certaines personnes interrogées hésitaient à tenir compte de la rétroaction du Programme parce qu'elles ne souscrivaient pas aux décisions qu'il avait rendues.

fournis à l'intervenant de l'Agence (par exemple, l'ASF ou les agents principal de l'observation des échanges commerciaux) dans la partie post-scriptum des AMD, qui se limite aux renseignements nécessaires pour comprendre ce qui a mené au maintien de la décision initiale.

Quelques personnes interrogées dans les secteurs d'activité étaient d'avis que lorsque les Recours annulent des décisions conformes à la politique de l'ASFC, cela compromet la politique et a une incidence négative sur les initiatives et les stratégies de l'Agence. De plus, certaines personnes interrogées dans les secteurs d'activité et de nombreuses personnes interrogées dans les régions estimaient que les décisions concernant des appels similaires n'étaient pas uniformes d'un appel à l'autre.

Quelques personnes interrogées dans les secteurs d'activité ont expliqué que l'issue de certains appels de décisions découlant de nouvelles politiques ou lois pouvait créer un précédent et influencer sur les décisions à venir en matière d'exécution de la loi, d'échanges commerciaux et de Recours. Les secteurs d'activité aimeraient être consultés par le Programme dans ces cas. Cependant, cela n'est pas possible en raison des principes de justice naturelle. De manière ponctuelle, le Programme rencontre les secteurs d'activité pour discuter des tendances relatives aux appels liés aux mesures d'exécution et aux échanges commerciaux après que les décisions d'appel ont été rendues.

Une consultation accrue des intervenants de l'Agence pourrait être utile pour garantir une compréhension commune du rôle du Programme

Une compréhension incohérente du rôle du Programme a donné l'impression d'une relation conflictuelle entre les Recours et les intervenants internes. L'harmonisation des besoins et des attentes du Programme et des intervenants internes ainsi que la définition claire des relations internes pourraient mieux aider le Programme à atteindre ses objectifs.

Une meilleure compréhension de l'approche des agents des Recours à l'égard des décisions d'appel (c'est-à-dire, le processus d'examen de novo et la jurisprudence) pourrait améliorer la perception de la fonction d'appel du Programme et de la rétroaction dans l'ensemble de l'Agence.

Dans le passé, le Programme a entrepris des initiatives d'information visant à améliorer la sensibilisation à la fonction du Programme chez les intervenants internes, comme des séances d'information en personne et en ligne. Cependant, les personnes interrogées ont indiqué que ces efforts ont cessé ces dernières années en raison de contraintes de ressources et de priorités concurrentes.

L'examen de novo des agents de Recours leur permet de prendre en compte les contraintes excessives dans les décisions sur les appels liés aux mesures d'exécution et aux PVDC,¹⁰ ce qui peut entraîner des incohérences apparentes dans la prise de décision, car les contraintes excessives ne sont pas prises en compte dans la décision initiale d'un ASF.

Exemple du pouvoir discrétionnaire de l'agent des Recours : un motif courant pour infirmer l'annulation ou la suspension d'une adhésion à un PVDC est le pouvoir discrétionnaire fondé sur des motifs de compassion, l'arbitre estimant que l'annulation ou la suspension entraînait des contraintes excessives pour le participant, car son adhésion était une condition d'emploi.

Autres facteurs limitant l'utilisation de la rétroaction des Recours sur les appels :

¹⁰ La contrainte excessive est un terme juridique désignant des circonstances qui exemptent partiellement ou entièrement une personne ou une organisation d'une obligation légale, afin d'éviter un fardeau ou un obstacle déraisonnable ou disproportionné.

- Selon les personnes interrogées, les contraintes de ressources et les priorités concurrentes ont nui à la probabilité que des changements soient apportés à des programmes ou à des politiques en fonction de la rétroaction des Recours.
- Équilibrer et tolérer le risque juridique.

En quoi consistent le rôle et l'approche du Programme dans le processus de plaintes du public ?

Changements apportés au processus de plaintes du public et préparation pour la CETPP

La loi établissant la CETPP, un organisme d'examen indépendant amélioré pour la GRC et l'ASFC, a reçu la sanction royale le 31 octobre 2024. Des mises à jour du processus de plaintes du public seront apportées pour refléter les nouvelles exigences législatives liées à la CETPP. Cela n'aura lieu qu'avec l'entrée en vigueur de la CETPP.

Au moment de cette évaluation, la CETPP n'était pas encore en place. Pour cette raison, l'évaluation a permis d'évaluer l'efficacité du processus actuel de traitement des plaintes du public, qui a été mis à jour en 2022 en vue de la mise sur pied du nouvel organisme d'examen.

La DPPEE est composée de deux unités :

- **L'Unité des plaintes du public (UPP)** gère le mécanisme de plaintes du public de l'Agence grâce à la mise en application et au respect de la Politique nationale relative aux plaintes et du Guide de gestion des plaintes du public, fournit des orientations fonctionnelles aux employés de l'ASFC sur les plaintes du public, rend compte des tendances en matière de plaintes et est responsable de la mise à jour du Système de traitement de l'information sur les plaintes (STIP).
- **L'Unité des examens externes** est le point de contact unique pour la CETPP et les questions connexes, et a effectué des travaux préparatoires en vue de la mise sur pied de la CETPP.

Le processus de gestion des plaintes du public au sein de l'Agence est décrit dans le **Guide de gestion des plaintes du public**, y compris la réception des plaintes du public, le triage, l'attribution des plaintes aux BPR, la façon de mener une enquête sur une plainte, la résolution des plaintes et le processus d'AQ de la DPPEE.

Une fois qu'une plainte du public est reçue, l'UPP effectue un triage et attribue les plaintes du public à un BPR au sein de l'Agence.

Une fois la plainte attribuée, le BPR détermine les bureaux de deuxième responsabilité (BDR) pertinents, qui sont les intervenants touchés dans la plainte du public initiale, afin qu'ils contribuent à la formulation d'une réponse. Le BPR mène une enquête et répond à la plainte du public.

Une fois que les plaintes du public sont closes, les résultats sont enregistrés par le BPR dans le STIP. Périodiquement, l'UPP effectue des activités d'assurance de la qualité et fournit des renseignements sur les tendances relatives aux plaintes du public aux intervenants internes.

Constatation 3 : Le processus de réponse aux plaintes du public n'est pas toujours bien compris par les intervenants internes.

Triage des plaintes du public

Les raisons pour lesquelles une plainte peut être considérée comme étant hors de portée à la phase de triage, selon le Guide de gestion des plaintes du public, comprennent les cas où la plainte est futile, frivole, vexatoire, entachée de mauvaise foi, menaçante, profane ou discriminatoire. Si une plainte est jugée hors de portée par l'UPP, elle est rejetée et n'est pas confiée au BPR concerné aux fins d'examen ou de réponse. Ce processus a écarté 38 % des plaintes du public reçues en l'exercice 2023 à 2024 (une augmentation par rapport à 24 % des plaintes écartées en l'exercice 2019 à 2020).¹¹

Quelques personnes interrogées dans les régions ont indiqué qu'on leur avait quand même demandé de répondre à des plaintes inadéquates (y compris des commentaires grossiers et irrespectueux), malgré ce processus. Certaines personnes interrogées dans les secteurs d'activité et les régions ont également dit avoir reçu des plaintes qu'elles jugeaient futiles et qui n'auraient pas dû nécessiter de réponse (p. ex., un passeport qui n'a pas été balayé du premier coup à une borne NEXUS).

Attribution des plaintes du public à un BPR

Certaines personnes interrogées de la DPPEE ont fait remarquer qu'il peut être difficile de déterminer le bon BPR pour une plainte du public lorsque la question visée recoupe plusieurs secteurs d'activité.¹²

La haute direction du Programme a souligné que le niveau de compréhension du processus de traitement des plaintes par un BPR est lié au volume de plaintes reçues. Cela se reflète dans une analyse du nombre moyen de jours qu'il faut au BPR pour donner une réponse finale à une plainte du public.

- Certaines personnes interrogées dans les secteurs d'activité estimaient que les rôles et responsabilités des BPR et des BDR dans le processus de traitement des plaintes du public n'étaient pas clairs. Le Guide de gestion des plaintes du public contient des informations limitées concernant le rôle des BDR pour ce qui est d'examiner les plaintes et d'y répondre.
- Les personnes interrogées dans les régions étaient d'avis que le processus de traitement des plaintes du public était clair et que le Guide de gestion des plaintes du public était un outil utile.
- Les régions ont répondu à un plus grand nombre de plaintes du public que la plupart des secteurs d'activité, et elles ont toujours respectés les normes de service.

De nombreux aspects du processus actuel de plaintes du public ne changeront pas à la suite de la mise sur pied de la CETPP. Améliorer le processus actuel d'établissement et de communication des procédures de réponse aux plaintes du public permettrait à l'Agence de se préparer pour la CETPP.

Constatation 4 : Le Programme met à la disposition des intervenants internes de l'information sur les tendances relatives aux plaintes du public et a commencé à renforcer sa capacité d'assurer la qualité des réponses aux plaintes du public.

¹¹ Sommaire annuel de la DPPEE 2023 à 2024. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

¹² L'étude d'évaluation du modèle de gestion fonctionnelle réalisée en 2023 a fait ressortir le besoin de clarifier les responsabilités et les pouvoirs dans l'ensemble de l'Agence, en particulier pour les programmes et les activités qui touchent plusieurs secteurs d'activité. Les travaux en cours pour donner suite à la recommandation 2 de la présente étude d'évaluation pourraient résoudre les préoccupations concernant l'identification du bon BPR pour répondre à une plainte donnée. Ce rapport d'étude est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

Assurance de la qualité

Au cours de l'exercice 2023 à 2024, la DPPEE a établi un cadre interne d'AQ pour examiner les dossiers clos, relever les incohérences, cerner les lacunes dans le processus des plaintes du public et réviser les lignes directrices nationales, les guides d'utilisation et les documents d'instruction, au besoin.¹³ Depuis leur mise en place, les activités d'AQ ne cessent d'évoluer.

En décembre 2023, la DPPEE a commencé à effectuer des examens ciblés aux fins de l'AQ. Ces examens liés aux plaintes du public visaient à évaluer le respect de certains éléments de préoccupation (par exemple, si la communication avec un plaignant s'est faite dans la langue officielle de son choix), à l'aide d'un modèle qui définissait la méthodologie et les critères de l'examen et établissait un plan d'action pour tout problème cerné lors du processus d'AQ.

En décembre 2024, cinq examens des activités (AQ) avaient été réalisés. Ces examens ont mené à des améliorations, comme une rétroaction aux BPR qui a permis d'améliorer l'entrée de données dans le STIP, et la mise en œuvre d'un modèle pour les lettres de premier contact afin d'améliorer la conformité à la norme de service. La DPPEE ne mène plus d'examens ciblés aux fins de l'AQ ; elle assure plutôt l'AQ de toutes les plaintes du public résolues.

Depuis février 2024,¹⁴ la DPPEE examine tous les dossiers clos dans le STIP afin de cerner les problèmes liés à la saisie des données, examine toutes les lettres de décision, et fournit une rétroaction au BPR afin d'améliorer la résolution et l'enquête des plaintes à venir.

L'AQ pourrait devenir un processus important compte tenu de la mise en sur pied de la CETPP, car les réponses de l'ASFC aux plaintes du public pourraient faire l'objet d'un examen plus poussé par cet organisme d'examen externe.

Communication de renseignements sur les plaintes du public

La DPPEE a utilisé des tableaux de bord sur les plaintes du public (mensuels, trimestriels et annuels) pour fournir des mises à jour sur la loi établissant la CETPP, le volume de plaintes, les « cinq principaux types d'allégations », le rendement relatif aux normes de service selon la région et les observations sur les tendances. En date de mai 2024, ces renseignements (à l'exception des observations sur les tendances) ont été communiqués au moyen d'un tableau de bord PowerBI, et la DPPEE a commencé à mettre à jour le tableau de bord chaque semaine. Le tableau de bord est envoyé à la présidente de l'ASFC, au premier vice-président ainsi qu'aux vice-présidents et aux directeurs généraux régionaux (DGR).

Les personnes interrogées ont indiqué que les tableaux de bord sur les plaintes du public avaient été bien accueillis, contenaient le bon niveau de renseignements et étaient distribués aux intervalles appropriés.

¹³ Cadre d'assurance de la qualité du mécanisme de plaintes du public. Octobre 2023. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

¹⁴ Forum mensuel de la communauté des plaintes : sommaire de la réunion – 13 mars 2024. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

Constatation 5 : En général, les indicateurs de rendement du Programme répondaient aux critères SMART et appuyaient la mesure du rendement du Programme. Il y avait des lacunes dans la mesure de la rapidité avec laquelle les appels et les plaintes du public sont traités, ainsi que dans la mesure dans laquelle la rétroaction et les renseignements provenant du Programme donnent lieu à des améliorations dans la prestation des services et l'exécution des programmes.

Résultats :

- Résultat immédiat 1 : La Direction des recours offre des mécanismes de Recours rapides aux voyageurs et aux négociants.
- Résultat immédiat 2 : Les Recours traitent les plaintes du public en temps utile.
- Résultat intermédiaire 1 : La rétroaction sur les décisions des Recours concernant les appels permet d'améliorer la prestation des services et l'exécution des programmes, ce qui se traduit par une meilleure uniformité des mesures d'exécution de la loi et des décisions sur les échanges commerciaux et les programmes, ainsi que par une conformité accrue en ce qui a trait à l'exécution des lois dont l'application relève de l'ASFC.

La plupart des IRC du PIR¹⁵ respectaient les critères SMART. Certaines lacunes ont été relevées :

- Le PIR indique qu'un sondage serait utilisé pour mesurer la satisfaction des intervenants internes quant à la rétroaction fournie par le Programme. Cela n'a pas été fait.
- Le premier résultat immédiat est mesuré en fonction du temps de travail de l'agent des Recours (nombre de jours pendant lesquels un dossier peut être traité par un agent des Recours¹⁶). Cela ne tient pas compte du temps total écoulé pour le traitement d'un dossier. L'ajout d'une mesure du temps pendant lesquels on ne peut travailler ou de la durée totale du cycle, ou encore de mesures semblables, pourrait aider l'Agence à mesurer la rapidité du service offert au public et à en rendre compte.
- Le deuxième résultat immédiat du Programme concernant les délais se rapporte aux plaintes du public et vise la rapidité des processus des Recours, même si le Programme a la responsabilité de rendre compte de la mesure dans laquelle toutes les normes de service pour répondre aux plaintes sont respectées, ce qui comprend le temps que prend le BPR pour répondre à la plainte.¹⁷ Il en résulte une lacune quant à la reddition de comptes en ce qui a trait à la rapidité globale du processus de traitement des plaintes du public, qui devrait relever du PIR du Programme puisque le Programme est le gestionnaire fonctionnel de ce processus du point de vue du modèle de gestion fonctionnelle.
- Le résultat intermédiaire du Programme vise expressément les « appels » seulement, ce qui donne lieu à une lacune quant à la reddition de comptes sur la communication de renseignements et d'une rétroaction à l'interne en ce qui a trait aux plaintes du public.

Le Programme bénéficierait d'une restructuration de son PIR pour s'assurer que les résultats prévus tiennent compte des contributions du Programme et de la gestion globale des appels et des plaintes du public par l'Agence, et que les IRC fassent état des rôles distincts du Programme et des partenaires internes.

¹⁵ Direction des recours. Mise à jour du PIR à l'intention du Comité d'évaluation et de mesure du rendement pour janvier 2022. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

¹⁶ Il existe diverses raisons pour lesquelles un agent des Recours peut ne pas être en mesure de travailler sur un dossier. Ceci est considéré comme du « temps pendant lesquels on ne peut travailler ». Les raisons peuvent inclure l'attente d'une décision d'un tribunal à la demande d'un appelant, ou l'attente d'une décision ou d'un renseignement provenant d'un autre secteur de l'ASFC.

¹⁷ Direction des recours. Mise à jour du PIR à l'intention du Comité d'évaluation et de mesure du rendement pour janvier 2022. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

Constatation 6 : Bien que le Programme effectue une ACS Plus ponctuelle sur les plaintes du public et mette à la disposition des secteurs d'activité des données sur les appels pour appuyer leur réalisation de l'ACS Plus, le Programme n'a pas satisfait aux exigences de la *Loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes* et de la *Directive sur les résultats* en ce qui concerne la production de rapports sur ses répercussions sur l'égalité entre les sexes et la diversité.

Actuellement, le Programme ne satisfait pas aux exigences en matière de rapports relatifs à l'ACS Plus

Pour satisfaire aux exigences de la *Loi canadienne sur la budgétisation sensible aux sexes*, tous les programmes du gouvernement du Canada doivent rendre publique une analyse de leurs répercussions en ce qui a trait au genre et à la diversité.

De plus, la Directive sur les résultats du Conseil du Trésor exige que les PIR comprennent des « considérations politiques à l'échelle gouvernementale telles que l'analyse comparative entre les sexes et les langues officielles, le cas échéant. »¹⁸

Les renseignements présentés par le Programme pour les tableaux de renseignements supplémentaires ministériels en l'exercices 2022 à 2023 et 2024 à 2025 n'expliquent pas comment les données sont utilisées ou pourraient être utilisées pour rendre compte des répercussions du Programme sur le genre et la diversité. Il n'y a pas d'indicateurs liés à l'ACS Plus dans le PIR du Programme.

Le Programme a participé à un projet pilote avec le Centre de responsabilité de l'ACS Plus de l'Agence (le centre d'excellence au moment de la publication du rapport) et a rédigé quelques indicateurs qui pourraient être utilisés pour rendre compte des répercussions du Programme sur le genre et la diversité.

Certaines personnes interrogées de la Direction des recours ne comprenaient pas le lien entre l'ACS Plus et le Programme, et se sont dites préoccupées par le fait que la collecte de données démographiques pourrait donner l'impression de biaiser les résultats des appels.

Le Programme produit des rapports internes sur l'ACS Plus qui, s'ils étaient menés de façon plus systématique, pourraient satisfaire aux exigences en matière de présentation de rapports

L'ébauche de la présentation du Programme pour le tableau de renseignements supplémentaires sur l'ACS Plus 2022 à 2023 décrit la façon dont le Programme fournit des données brutes sur les appels aux secteurs d'activité en vue de leur utilisation dans la réalisation de l'ACS Plus.

Le Programme a également fourni une rétroaction liée à l'ACS Plus sur des cas particuliers, par exemple lorsque des leçons tirées peuvent être appliquées à la suite de plaintes liées aux droits de la personne.¹⁹

L'UPP fournit régulièrement une rétroaction relative à l'ACS Plus à la Direction générale des ressources humaines au moyen de rapports périodiques sur les plaintes du public liées à la discrimination, et elle a présenté

¹⁸ [Directive sur les résultats](#) du Conseil du Trésor. En vigueur le 1er juillet 2016.

¹⁹ Ébauche de la présentation de la Direction des recours pour le tableau de renseignements supplémentaires de 2022 à 2023. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

une ACS Plus au Comité directeur des directeurs généraux de l'Agence sur les plaintes du public provenant de la population autochtone et sur l'utilisation des langues officielles pour répondre aux plaintes du public.

Une fois que des données fondées sur la race seront disponibles à l'Agence, le Programme pourrait s'en servir pour mesurer de manière réaliste et plus complète l'incidence des appels liés aux échanges commerciaux et aux mesures d'exécution en utilisant des facteurs identitaires communs. Les données démographiques pourraient être cachées aux décideurs, afin de ne pas influencer sur les décisions.²⁰

Constatation 7 : De façon générale, le Programme a respecté ses normes de service en matière de rapidité de traitement des appels et des plaintes du public, à quelques exceptions près.

L'évaluation a permis de constater certaines améliorations en ce qui concerne la rapidité du traitement des appels et l'atténuation de certaines difficultés, grâce à l'exercice Lean Six Sigma 2020 de la Direction et à la mise en œuvre de sa stratégie pluriannuelle au sein de la DAMEL et de la DALEC. L'Agence rend compte de ses normes de service, qui sont mises à jour chaque année financière, conformément à la Politique sur les services et le numérique.

DAMEL : La proportion des décisions de la DAMEL rendues dans les délais prévus par les normes de service a augmenté de l'exercice 2021 à 2022 à l'exercice 2023 à 2024, et la DAMEL a souvent fait mieux que ce que prévoit la norme de service. En tout, 88 % des décisions d'appel concernant des mesures d'exécution ont été rendues dans les délais prévus par les normes de service au cours de l'exercice 2023 à 2024 (cible : 70 %). En tout, 85 % des décisions d'appel concernant les PVDC ont été rendues dans les délais prévus par les normes de service au cours de l'exercice 2023 à 2024 (cible : 70 %).

DALEC : La proportion des décisions de la DALEC rendues dans les délais prévus par les normes de service a diminué entre l'exercices 2021 à 2022 et 2023 à 2024 pour les appels liés aux échanges commerciaux, et a augmenté pour les appels de SAP liées au secteur commercial découlant de décisions commerciales.²¹ En tout, 65 % des décisions concernant des appels liés aux échanges commerciaux ont été rendues dans les délais prévus par les normes de service au cours de l'exercice 2023 à 2024 (cible : 70 %). En tout, 82 % des décisions concernant des appels de SAP liées au secteur commercial découlant de décisions commerciales ont été rendus dans les délais prévus par les normes de service au cours de l'exercice 2023 à 2024 (cible : 70 %). En tout, 49 % des autres décisions d'appel concernant des mesures d'exécution liées au secteur commercial ont été rendues dans les délais prévus par les normes de service au cours de l'exercice 2023 à 2024 (cible : 70 %).

DPPEE : Le processus actuel de traitement des plaintes du public a été mis en œuvre en mars 2022, ce qui a limité les données sur le processus actuel à une période de deux ans. Pour cette raison, l'évaluation n'a pas pu analyser les tendances liées au processus actuel. L'Agence n'a pas respecté toutes les normes de service (telles que suivies et rapportées par le DPPEE au public sur la ponctualité globale) : en tout, 56 % des clients ont été contactés dans les 14 jours civils suivant la présentation de leur plainte en l'exercice 2023 à 2024 (cible : 85 %) et, en tout, 90 % des clients ont reçu une réponse définitive écrite dans les 40 jours civils suivant la présentation de leur plainte en l'exercice 2023 à 2024 (cible : 90 %). La DPPEE a respecté sa norme de service interne et a adressé 99 % des plaintes du public au BPR en un jour ouvrable en l'exercice 2022 à 2023 (cible : 95 %).

²⁰ Le Bureau du dirigeant principal des données, au sein de la Direction générale de la politique stratégique, est à élaborer une stratégie visant à recueillir des données fondées sur la race auprès des voyageurs à titre volontaire.

²¹ Au cours de la période d'évaluation, la DALEC a soutenu le développement du Projet de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC, ce qui pourrait avoir eu une incidence sur la capacité du Programme à respecter les normes de service.

Constatation 8 : Le Programme n’a pas de plan établi pour assurer que les besoins des divisions en matière de ressources soient satisfaits efficacement et que les risques associés aux lacunes en matière de ressources soient atténués.

La réorganisation de la Direction des recours en 2023 et le contexte global des ressources

La Direction des recours a divisé son unité spécialisée en matière de politiques et l’a intégrée à ses trois divisions : la DAMEL, la DALEC et la DPPEE. Le travail de politiques de programme comprend la rétroaction sur les tendances en matière d’appels et de plaintes du public, ainsi que la mise à jour des outils internes (par exemple, modèles d’AMD, procédures normales d’exploitation, et matériel d’apprentissage). La réorganisation a permis de réduire les chevauchements et de simplifier les approbations en harmonisant le travail de politiques de programme avec le travail lié aux appels connexe.

Les personnes interrogées dans la DAMEL et la DALEC ont indiqué que les contraintes en matière de ressources ont conduit à un manque de personnel pour atteindre les résultats escomptés liés à fournir la rétroaction aux intervenants internes. Cette situation a été exacerbée par des priorités concurrentes (p. ex., des membres du personnel de la DALEC qui ont été appelés à contribuer au développement de la Projet de gestion des cotisations et des recettes de l’ASFC [GCRA]).

Les difficultés de recrutement et de maintien en poste, en plus des contraintes en matière de ressources générales, pourraient être atténuées grâce à un plan à l’échelle de la Direction pour relever les défis en matière de ressources humaines.

Recrutement

En avril 2023, dans le cadre de la réorganisation de la Direction, six employés ont été transférés de la DAMEL à la DALEC pour travailler sur des appels concernant des mesures d’exécution liées au secteur commercial. Comme ces employés supplémentaires ont été compensés par le taux moyen annuel d’attrition externe de 8 % de la DALEC pendant cette période, le nombre d’employés de la DALEC travaillant sur des dossiers d’appel a diminué de 30,5 en l’exercice 2018 à 2019 à 28,3 en l’exercice 2023 à 2024.²²

Il a été indiqué qu’il est difficile de recruter du personnel afin de combler les postes au sein de la DALEC en raison de la profondeur des connaissances et de l’expertise particulière qui sont nécessaires pour traiter les appels liés aux échanges commerciaux. Dans le passé, une source clé de recrutement pour la DALEC était les agents principal de l’observation des échanges commerciaux.

En date d’octobre 2024, 12,5 % des employés nommés pour une période indéterminée de la DAMEL et 23,9 % des employés nommés pour une période indéterminée de la DALEC seraient admissibles à la retraite sans pénalité au cours des cinq prochaines années.

²² Données sur l’attrition des Systèmes administratifs d’entreprise fournies par la Direction générale des ressources humaines. Données extraites le 12 septembre 2024. Ce document est uniquement disponible sur un réseau interne du gouvernement du Canada.

Apprentissage et transfert des connaissances

Le transfert de connaissances pour les employés du Programme travaillant sur les appels et les plaintes du public repose sur la disponibilité de mentors de la Direction et d'outils internes à jour. Les exigences du travail des agents de Recours sur les appels réduisent le temps dont ils disposent pour effectuer des activités d'apprentissage et de transfert de connaissances, en particulier au sein de la DAMEL, où le nombre d'Équivalent temps plein (ETP) a diminué à mesure que le volume de dossiers augmentait.

Charge de travail et heures supplémentaires

De façon générale, le Programme a respecté ses normes de services liés aux appels.

Au sein de la DAMEL, une moyenne annuelle de l'équivalent de 0,8 ETP d'heures supplémentaires ont été effectuées d'exercices 2018 à 2019 à l'exercice 2023 à 2024.

Au sein de la DALEC, une moyenne annuelle de l'équivalent de 0,3 ETP d'heures supplémentaires ont été effectuées au cours de la même période.

Les changements apportés au traitement des appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial ont nui à la capacité du Programme à respecter les normes de service

Dans le cadre d'une réorganisation effectuée en avril 2023, la responsabilité du traitement des appels liés au secteur commercial est passée de la DAMEL à la DALEC.²³ Dans le cadre de cette réorganisation, six agents des Recours ont été transférés de la DAMEL à la DALEC.

Pendant cette période, le volume de ces dossiers a augmenté, tout comme le retard accumulé des appels pour lesquels aucune décision n'avait été prise. Le traitement a ralenti et la proportion de décisions rendues dans les délais prévus par les normes de service a diminué. En l'exercice 2023-24, le délai moyen de traitement (temps de travail et durée du cycle) des appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial a augmenté.

Tableau 1 : Moins d'appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial ont été tranchés en l'exercice 2023 à 2024, comparativement aux années précédentes (à l'exception de l'exercice 2020 à 2021).

Exercice	Inventaire au début de l'exercice (arriéré de l'exercice précédent)	Appels supplémentaires reçus concernant des mesures d'exécution	Appels tranchés concernant des mesures d'exécution liées au secteur commercial	Arriéré (inventaire au début de l'exercice PLUS appels supplémentaires	Pourcentage d'appels tranchés concernant des mesures d'exécution
----------	---	---	--	--	--

²³ Cette décision a été prise afin d'assurer l'harmonie avec le modèle de gestion fonctionnelle, en regroupant les activités liées au secteur commercial et aux échanges commerciaux, et en centralisant les employés qui seraient touchés par la GCRA. Étant donné que la GCRA n'était pas encore fonctionnelle pendant la période de collecte de données de la présente évaluation, les personnes interrogées ne se sont pas exprimées sur la question de savoir si cette approche était efficace. Au sein du DALEC, les appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial étaient initialement traités par les unités régionales responsables des échanges commerciaux, avant d'être transférés à une unité spécialisée (responsable des appels liés aux échanges commerciaux, du traitement et des politiques) en août 2023.

		liées au secteur commercial		reçus MOINS appels tranchés)	liées au secteur commercial conformément aux normes de service
2018-19	s.o.	753	759	s.o.	87 %
2019-20	s.o.	574	667	s.o.	85 %
2020-21	s.o.	426	290	136	48 %
2021-22	136	656	725	67	57 %
2022-23	67	503	468	102	76 %
2023-24	102	754	381	475	49 %

Source : Système de gestion de l'information sur les Recours, 2024-05-27 et 2024-10-23

Les niveaux des pouvoirs décisionnels au sein de la Direction des recours varient selon les types d'appels

Au sein de la **DAMEL**, les agents FB-06 examinent toutes les décisions de la DAMEL, en plus de mener leurs propres enquêtes et de rendre des décisions, à l'exception suivante : la DAMEL attribue aux agents FB-04 le pouvoir de rendre des décisions concernant les revendications de droits de tiers en vertu de l'article 138 de la *Loi sur les douanes*.

Au sein de la **DALEC**, les agents FB-06 examinent toutes les décisions de la DALEC, en plus de mener leurs propres enquêtes et de rendre des décisions, à l'exception suivante : la DALEC attribue aux agents FB-04 le pouvoir de rendre des décisions à l'égard des appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial.

À compter de septembre 2023, en réponse à l'augmentation du nombre d'appels, les agents de Recours FB-04 se sont vu conférer le pouvoir de rendre des décisions à l'égard des appels de mesures d'exécution liées au secteur commercial, sans que ces décisions aient besoin d'être révisées par un agent FB-06, comme cela se faisait auparavant. Même si les agents de Recours FB-04 se sont vu déléguer le pouvoir de rendre des décisions concernant les appels en vertu de la *Loi sur les douanes*, cette fonction ne leur était pas auparavant confiée. Cette mesure visait à atténuer les volumes croissants. Certaines personnes interrogées se sont dit préoccupées par le fait que les agents FB-04 n'avaient pas les connaissances ou l'expérience nécessaires pour rendre ces décisions. Cela diffère également du processus décisionnel pour les autres types d'appels, alors que les agents FB-06 examinent le travail des agents FB-04 avant qu'une décision finale soit rendue. Par exemple, un agent FB-06 de la DAMEL examine les décisions finales concernant les saisies et les confiscations compensatoires (dont les appels sont déposés par des voyageurs), tandis qu'un agent FB-04 de la DALEC rend des décisions sur ces mêmes appels (mais qui ont été déposés par des partenaires de la chaîne commerciale), sans révision par un agent FB-06.

DPPEE

Le processus de plaintes du public de l'Agence a été révisé en mars 2022. En raison de données historiques limitées et des changements continus dans la DPPEE, l'évaluation n'a pas porté sur les ressources humaines ni l'efficacité des activités principales, comme la fonction de triage de l'UPP. À mesure que la DPPEE intensifie ses activités d'AQ, il serait utile de mesurer le nombre de plaintes du public par ETP afin de déterminer si les ressources sont suffisantes pour le volume de travail.

Efficacité du processus des plaintes du public

Depuis 2022, la DPPEE a apporté certaines modifications aux processus liés au mécanisme de plaintes du public afin d'améliorer son efficacité. Par exemple, la DPPEE a souligné qu'elle avait opté pour l'attribution des tâches directement aux régions, plutôt que par l'intermédiaire des vice-présidents des secteurs d'activité pour les plaintes du public régional, dans le but d'améliorer l'efficacité. D'autres améliorations apportées au processus de l'UPP comprenaient l'élaboration d'un cadre d'AQ, ainsi que l'élaboration et la mise à jour d'un guide de gestion des plaintes du public et de documents à l'appui.

Le délai de résolution de certains types d'allégations, comme ceux liés à la GCRA²⁴ et à la discrimination, était plus élevé que pour d'autres types d'allégations. Les types d'allégations les plus courants ou fréquents étaient plus susceptibles d'être traités dans les délais prévus par les normes de service.

En tant que gestionnaire fonctionnel du processus de plaintes du public au sein de l'Agence, fournir une supervision accrue aux directions générales et aux régions pourrait contribuer à améliorer les délais de réponse aux clients.

D'autres facteurs qui influent sur les délais de traitement des plaintes du public comprennent : le travail par quarts des ASF (puisque les ASF peuvent ne pas travailler pendant plusieurs jours après la réception d'une plainte, et que leur contribution est nécessaire pour mener une enquête complète sur la plainte) ; et, selon la gravité de l'allégation, les niveaux d'examen et d'approbation requis pour répondre à une plainte du public.

Les allégations (qui sont attribuées aux plaintes du public par la DPPEE) sont classées en trois niveaux, et les réponses au niveau supérieur doivent être approuvées par un DGR ou un directeur(trice) général(e) avant d'être envoyées au client.

Les allégations au niveau supérieur sont liées à des catégories particulières de comportements des employés, notamment une conduite inadéquate ou un mauvais traitement verbal, et un Recours abusif à la force.

Recommandations et la réponse et plan d'action de la direction

Recommandation 1 : Échange de renseignements et rétroaction sur les décisions d'appel

La vice-présidente de la DGNRP devrait :

- Collaborer avec les intervenants de l'Agence afin d'établir et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires pour communiquer des renseignements et de la rétroaction (par exemple, type et présentation) qui répondent aux besoins des intervenants tout en respectant l'équité procédurale de la fonction des Recours ;
- Centraliser le stockage et la diffusion à grande échelle des produits de rétroaction existants sur les décisions d'appel afin d'améliorer la sensibilisation des intervenants et la facilité d'accès ; et

²⁴ En octobre 2024, la GCRA est devenu le système officiel d'établissement des cotisations et de perception des droits et des taxes sur les marchandises commerciales importées au Canada. Auparavant, le travail de développement de la GCRA était dirigé par la DGSCEC.

- Contextualiser les décisions d'appel en veillant à ce que le Programme et les intervenants internes aient une compréhension commune des rôles, des responsabilités et des exigences opérationnelles de la Direction des recours pour ce qui est de rendre des décisions d'appel et de fournir une rétroaction.

Réponse de la gestion : La direction est d'accord avec la recommandation, car elle est conforme aux efforts continus du Programme.

Tableau 2 : Réponse et plan d'action de la direction pour recommandation 1

Plan d'action de la direction	Date d'achèvement	Responsable	Soutien
1. Partagez la page d'accueil des Recours dans PowerBI (qui centralise le stockage des retours d'information sur nos produits existants sur les décisions d'appel) à tous les régions et secteurs d'activité au niveau de la Direction générale et des cadres supérieurs.	Avril 2025	Direction des recours	Secteurs d'activité et régions
2. Établir et mettre en œuvre un plan d'engagement régulier avec les secteurs d'activité et les régions pour discuter des tendances, favoriser une compréhension commune des rôles, des responsabilités et des exigences opérationnelles. a. Faire le point et documenter les différents produits de rétroaction du Programme. b. Consulter les parties prenantes de l'Agence afin d'identifier les meilleures pratiques en matière de partage d'information et de rétroaction. c. Mettre à jour les produits de partage d'information au besoin. d. Mettre en œuvre un plan de partage d'information avec les secteurs d'activité et les régions, en accord avec les exigences des parties prenantes et du Programme.	Décembre 2025	Direction des recours	Secteurs d'activité et Direction régionale
3. Mettre à jour les accords de niveau de service entre les Recours et les régions, étudier la possibilité de développer un matrice des responsabilités pour clarifier les rôles et les responsabilités dans les processus d'examen et de retour d'information.	Mars 2026	Direction des recours	Secteurs d'activité et Direction régionale

Recommandation 2: Obligations redditionnelles et responsabilités figurant dans le PIR du Programme

La vice-présidente de la DGNRP devrait :

- Examiner et réviser le PIR du Programme pour s'assurer qu'il indique l'ensemble des responsabilités de la Direction des recours et des partenaires internes relativement aux processus d'appel et de plaintes du public, en collaboration avec les vice-présidents de la DGSCEC, de la DGV et de la DGREL ;
- Veiller à ce que les IRC connexes soient appuyés par des outils de mesure et de rapport réguliers et systématiques ; et

- Effectuer une ACS Plus pour le Programme et élaborer une stratégie pour veiller à ce que les exigences en matière de rapports sur l'ACS Plus du Programme soient respectées, y compris un aperçu de la façon dont les indicateurs propres à l'ACS Plus seront intégrés au PIR du Programme.

Réponse de gestion :

- Nous sommes d'accord avec la recommandation de revoir et de réviser le PIR sur le rendement du Programme afin de saisir le rôle de responsabilisation du Programme et de surveillance des partenaires internes et pour s'assurer que l'Agence respecte les normes de service pour les appels et les plaintes du public.
- Le PIR des Recours sera révisé pour s'assurer qu'il reflète les changements découlant de la *Loi sur la Commission des plaintes du public et de l'examen* (« Loi CETPP »), et toute autre nouvelle fonction de Recours sera prise en compte dans la mise à jour/révision.
- Les Recours continueront de travailler avec le bureau du dirigeant principal des données (BDPD) et le Centre d'expertise de l'ACS Plus pour suivre l'approche de l'Agence en matière de collecte de données et étudier la possibilité d'une exemption provisoire des exigences de déclaration de l'ACS Plus. Si l'exemption n'est pas accordée, DGNRP continuera de travailler avec Direction de la politique stratégique (DGPS) et le BDPD pour explorer d'autres pistes liées aux exigences de déclaration, afin d'établir une stratégie satisfaisante.

Tableau 3 : Réponse et plan d'action de la direction pour recommandation 2

Plan d'action de la direction	Date d'achèvement	Responsable	Soutien
1. Réviser et mettre à jour le PIR des Recours pour : a. inclure des mesures de rendement et des résultats qui reflètent les rôles de la Direction des Recours, des directions générales des régions en ce qui concerne les appels et les plaintes du public. Identifier le groupe responsable de chacune des activités et des indicateurs de performance connexes dans le PIR et; b. envisager la mise en œuvre de CETPP en consultation avec les directions fonctionnelles.	Juillet 2026 (suite à l'implémentation de CETPP)	Direction des recours	Division de la planification d'entreprise, des risques et des résultats au sein de la DGFGO
2. a. En consultation avec le Centre d'expertise ACS Plus et la Direction du BDPD de la DGPS, la DGNRP étudiera les possibilités d'obtenir une exemption aux exigences de déclaration ACS Plus. b. En l'absence d'exemption, la DGNRP alignera son approche pour satisfaire aux exigences ACS Plus sur celle de l'Agence, en consultation avec le Centre d'expertise ACS Plus et la BDPD de la DGPS.	Mars 2026	Direction des recours	Le Centre d'expertise ACS Plus et la Direction du BDPD au sein de la DGPS

Recommandation 3 : Obligations redditionnelles et responsabilités liées à la fonction de gestion des plaintes du public

La vice-présidente de la DGNRP devrait, en consultation avec toutes les directions générales et régions, définir et communiquer clairement les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités, ainsi que les processus et procédures associés pour répondre aux plaintes du public.

Réponse de gestion : En accord. Cela fait déjà depuis plusieurs années, et le rythme, avec des échéances et des résultats clairs, s'est accéléré avec la sanction royale de la *Loi CETPP* le 31 octobre 2024.

Tableau 4 : Réponse et plan d'action de la direction pour recommandation 3

Plan d'action de la direction	Date d'achèvement	Responsable	Soutien
1. Sensibilisation de tous les programmes de l'ASFC touchés par la <i>Loi CETPP</i> , afin d'identifier tous les programmes et activités de l'Agence qui nécessiteront des mises à jour une fois que la <i>Loi CETPP</i> entre en vigueur.	Mars 2025	Direction des recours, DPPEE	Secteurs d'activité
2. Mettre à jour le Guide de gestion des plaintes du public avec tous les changements liés à la réponse aux plaintes du public conformément à la <i>Loi CETPP</i> , ainsi que tous les rôles et toutes les responsabilités et les processus et procédures associés pour répondre aux plaintes du public.	Avril 2026 (ou date d'entrée en vigueur de la <i>Loi CETPP</i>)	Direction des recours, DPPEE	Direction générale des Communications, affaires parlementaires et publiques (DGCAP)
3. Afin de garantir que tous les changements apportés aux responsabilités, aux rôles et aux obligations, ainsi qu'aux processus et procédures associés pour répondre aux plaintes du public suite à la mise en œuvre de la <i>CETPP</i> , soient communiqués à tous les publics concernés : a. élaborer un plan de communication incluant tous les groupes identifiés à l'action 1 ci-dessus ; et b. mettre en œuvre le plan de communication après l'entrée en vigueur de la <i>CETPP</i> .	Juin 2025 Avril 2026 (ou date d'entrée en vigueur de la <i>Loi CETPP</i>)	Direction des recours, DPPEE	DGCAP

Annexes

Annexe A : Acronymes

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
AMD	Avis des motifs de décision
AQ	Assurance de la qualité
ASF	Agent des services frontaliers
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BDPD	Bureau du dirigeant principal des données
BPR	Bureau de première responsabilité
BDR	Bureau de deuxième responsabilité
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CCTA	Centre canadien des tribunaux administratifs
CETPP	Commission d'examen et de traitement des plaintes du public
CRAC	Commission de révision agricole du Canada
DAMEL	Division des appels des mesures d'exécution et litiges
DALEC	Division des appels et litiges des échanges commerciaux
DGCAP	Direction générale des communications, affaires parlementaires et publiques
DGFGO	Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle
DGNRP	Direction générale des recours, des normes et de l'intégrité des programmes
DGPS	Direction générale de la politique stratégique
DGR	Directeur général régional
DGSCEC	Direction générale du secteur commercial et des échanges commerciaux
DGREL	Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi
DGV	Direction générale des voyageurs
DPPEE	Division des plaintes du public et des examens externes
ETP	Équivalent temps plein
GCRA	Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IRC	Indicateurs de rendement clé
LRPCFAT	Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes
PAC	Région du Pacifique
PIR	Profil d'information sur le rendement
PVDC	Programmes des voyageurs dignes de confiance
RGT	Région du Grand Toronto
RPAD	Réponse et plan d'action de la direction
SAP	Sanction administrative pécuniaire
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, et en temps opportun
STIP	Système de traitement de l'information sur les plaintes
UPP	Unité des plaintes du public

Annexe B : Modèle logique du Programme

Tableau 5 : Modèle logique du Programme

Responsabilités principales	Gestion des frontières : l'ASFC évalue les risques pour repérer les menaces, gère la libre circulation des voyageurs et des marchandises commerciales admissibles qui entrent au Canada, passent par le pays et en sortent, et gère les cas de non-conformité.				
Résultats du Programme	Ultime	Les voyageurs et les entreprises ont confiance que l'ASFC fournit ses services de manière rapide, efficace, équitable et transparente.			
	Intermédiaires	La rétroaction sur les décisions des Recours concernant les appels permet d'améliorer la prestation des services et l'exécution des programmes, ce qui se traduit par une meilleure uniformité des mesures d'exécution de la loi et des décisions sur les échanges commerciaux et les programmes, ainsi que par une uniformité accrue en ce qui a trait à l'exécution des lois dont l'application relève de l'ASFC.			
	Immédiats	La Direction des recours offre des mécanismes de réparation rapides aux voyageurs et aux négociants.	La Direction des recours fournit des rapports en temps opportun aux cadres supérieurs de l'ASFC en vue de la gestion des responsabilités et des risques liés aux litiges.	Les responsables des Programmes et des Opérations ont accès à des renseignements sur la qualité des services, des décisions et des mesures de leurs programmes et de leurs agents.	Les Recours traitent les plaintes du public en temps opportun.
Extrants	- Décisions du ministre (appels de mesures d'exécution) - Décisions de la présidente (appels liés aux échanges commerciaux)		- Directives et instructions au ministère de la Justice. - Les dossiers sont prêts à être présentés devant la CCDP, le Tribunal canadien du commerce extérieur, et la CRAC. - Processus harmonisés de gestion des litiges.	Rapport de rétroaction à l'intention des programmes (informel et formel).	Renvois en vue de mesures à prendre (compliments, plaintes [enquêtes par le BPR], commentaires), résultats inscrits (formulaire).
Activités	Examiner les appels de décisions et de mesures		Travailler avec des partenaires et des	Analyser les résultats des appels.	Assigner, coordonner et consigner les

	d'exécution prises par l'ASFC. Examiner les demandes de révision et de réexamen en vertu de la <i>Loi sur les douanes</i>.	intervenants en matière de litiges. - Représenter l'ASFC devant divers tribunaux. - Préparer les témoins experts ainsi qu'établir les mémoires et le matériel des dossiers en partenariat avec le ministère de la Justice. - Rendre une décision concernant le réexamen dans les affaires liées aux échanges commerciaux sur recommandation du Bureau du vérificateur général du Canada, ou donner effet aux décisions judiciaires.	Communiquer les tendances en matière de résultats pour orienter l'ASFC dans sa prise de décisions par la sensibilisation et d'autres mécanismes.	réponses de l'ASFC aux plaintes, aux commentaires et aux compliments.
--	---	--	--	--

Annexe C : Portée de l'évaluation

Plusieurs sujets ont été exclus, en tout ou en partie, de l'évaluation en fonction des consultations menées auprès des partenaires du Programme et de l'examen des documents.

Tableau 6 : Éléments entièrement exclus de la portée

Éléments entièrement exclus de la portée	
Sujet	Justification
Évaluation de la pertinence	La pertinence du Programme a été évaluée dans le cadre de l'évaluation précédente de 2017. Le changement le plus important depuis cette évaluation a été la proposition d'un organisme d'examen externe : la CETPP. Il était trop tôt pour déterminer l'incidence de l'organisme d'examen externe sur la pertinence du Programme, puisque les rôles et les responsabilités particuliers de la CETPP n'avaient pas encore été définis au moment de l'évaluation.
Portail électronique	La mise en œuvre du portail électronique du Programme a été retardée, et le portail n'était pas encore disponible au moment de l'évaluation. La livraison du portail électronique dépend également de Services partagés Canada. Pour cette raison, l'évaluation n'a pas porté sur le portail électronique.

Tableau 7 : Éléments partiellement exclus de la portée

Éléments partiellement exclus de la portée	
Sujet	Justification
Efficacité du nouveau processus de plaintes du public	L'évaluation a permis d'évaluer l'efficacité du processus actuel de plaintes du public, dans la mesure du possible, compte tenu des données disponibles. Étant donné que le processus de plaintes et le modèle organisationnel ont récemment été mis à jour, une évaluation complète du processus était limitée. L'évaluation a porté essentiellement sur la façon dont le processus actuel de plaintes préparait l'Agence à la mise sur pied de l'organisme d'examen externe proposé.
Gestion des litiges	Une évaluation de la gestion des litiges au sein de l'Agence, y compris l'Unité de gestion des litiges du Programme, pourrait faire l'objet d'une étude ultérieure. Cependant, l'évaluation de la boucle de rétroaction comprend les leçons tirées à l'issue des litiges.
Répercussions de la GCRA sur le Programme	Étant donné que la GCRA n'était pas entièrement mise en œuvre au moment de la présente évaluation, il était trop tôt pour évaluer les répercussions de la GCRA sur le Programme. Toutefois, la présente évaluation a permis d'évaluer la mesure dans laquelle les modèles organisationnels et de financement du Programme ont contribué à l'efficacité du Programme, ce qui comprenait des considérations liées aux répercussions de la GCRA sur le Programme.
Efficacité des processus	L'examen Lean Six Sigma de 2019 comprenait une évaluation Lean Six Sigma des processus du Programme en réponse aux appels liés aux échanges commerciaux et aux mesures d'exécution. La majorité des recommandations découlant de l'examen ont été indiquées comme

	« réalisées » en 2021. Compte tenu de la mise en œuvre relativement récente des recommandations de l'examen Lean Six Sigma, ainsi que de l'ampleur et de la complexité de la portée de la présente évaluation, seuls certains éléments de ce sujet ont été pris en compte (c.-à-d. l'efficacité du modèle organisationnel actuel).
--	--

Annexe D : Tableau d'analyse des entrevues

Tableau 8 : Tableau d'analyse des entrevues

Nombre de personnes dans le groupe d'entrevue	Aucune (0%)	Quelques (1-24%)	Certaines (25-49%)	De nombreuses (50-74%)	La plupart (75-99%)	Toutes (100%)
3	Utilisez toujours X personnes interrogées sur X, sauf s'il s'agit de toutes les personnes ou d'aucune personne					
4	Utilisez toujours X personnes interrogées sur X, sauf s'il s'agit de toutes les personnes ou d'aucune personne					
5	Utilisez toujours X personnes interrogées sur X, sauf s'il s'agit de toutes les personnes ou d'aucune personne					
6	0	1	2	3-4	5	6
7	0	1-2	3-4	5	6	7
8	0	1-2	3-4	5-6	7	8
9	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9
10	0	1-2	3-5	6-7	8-9	10
11	0	1-2	3-5	6-8	9-10	11
12	0	1-2	3-5	6-8	9-11	12
13	0	1-3	4-6	7-9	10-12	13
14	0	1-3	4-6	7-10	11-13	14
15	0	1-3	4-7	8-11	12-14	15
16	0	1-3	4-7	8-11	12-15	16
17	0	1-4	5-8	9-12	13-16	17
18	0	1-4	5-8	9-13	14-17	18
19	0	1-4	5-9	10-14	15-18	19
20	0	1-4	5-9	10-14	15-19	20