



innovation

Résumé du Plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005

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



Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada Customs
and Revenue Agency



Depuis notre dernier *Plan d'entreprise*, l'environnement dans lequel l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) fonctionne a sensiblement changé. Dans la foulée des événements du 11 septembre, notre programme douanier a été confronté à des préoccupations beaucoup plus importantes concernant la sécurité personnelle et économique. Le fait que nous ayons pu agir rapidement et les ressources additionnelles accordées dans le budget fédéral nous ont permis de mettre en œuvre promptement des mesures qui avaient déjà été élaborées, ce qui illustre bien l'engagement de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage.

J'ai toujours été une adepte de la théorie de l'amélioration continue; en conséquence, je suis convaincue que nous avons le devoir de tout mettre en œuvre pour innover sans cesse en matière de prestation de services à la population canadienne. Nous devons nous doter d'une solide capacité d'ajustement à l'évolution de la conjoncture et prévoir les besoins futurs du Canada. L'ADRC, modèle d'innovation en matière de régie moderne, nous permet de relever rapidement et efficacement les défis qui se présentent.

Avec un budget annuel de plus de 3 milliards de dollars et un effectif représentant plus du quart de la fonction publique fédérale, l'ADRC est, à tous égards, le plus grand fournisseur de services publics au pays. La mobilisation rapide et sérieuse des personnes et des ressources dans une organisation si diverse et complexe est une réalisation significative. Grâce au *Plan d'action des douanes* en bonne voie de réalisation, l'ADRC a été capable d'accélérer la modernisation de la gestion de nos services à la frontière tout en assurant la sécurité des Canadiens, en maintenant les terroristes hors de nos frontières et en gardant ces dernières ouvertes au commerce et au tourisme internationaux et légitimes, qui sont essentiels à la croissance et à la prospérité de notre pays. De plus, notre collaboration continue avec nos partenaires américains nous permettra d'établir une frontière moderne et efficace pour les négociants et les voyageurs qui se déplacent dans un sens ou dans l'autre.

Lorsque nous envisageons l'avenir, nous savons qu'une économie mondiale et le profil démographique changeant de la population canadienne poseront de nouveaux défis pour notre organisation. L'ADRC relève ces défis grâce à une vision résolument axée sur le service, connue sous le nom d'« *Orientations futures* », qui est élaborée en consultation avec les particuliers, les chefs d'entreprises et le personnel. Ces efforts porteront principalement sur l'utilisation optimale des nouvelles technologies, afin que nous puissions interagir en ligne avec plus de Canadiens et améliorer l'accessibilité, la commodité et la fiabilité de nos services, tout en diminuant les exigences en matière de déclaration et le fardeau lié à l'observation imposés à nos clients.

Les services fournis par l'ADRC sont primordiaux pour la stabilité et la sécurité du Canada, ainsi que pour la prospérité de notre pays. Il est essentiel que ces services soient livrés de façon efficiente, à des coûts raisonnables et en étroite collaboration avec nos partenaires du gouvernement. Je me réjouis de pouvoir travailler avec les employés de l'ADRC et avec mes collègues du Parlement au maintien d'une organisation qui a su gagner la confiance des Canadiens tant par son intégrité que par son sens de l'équité, et qui est reconnue comme un fournisseur novateur de services.

La ministre du Revenu national,
L'honorable Elinor Caplan



C'est avec plaisir que j'ai pris part, en compagnie des autres membres du conseil de direction, à l'évolution continue de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Nous venons d'entamer la troisième année de nos opérations et nous entendons continuer à respecter notre engagement à offrir des services de haute qualité aux Canadiens. Le travail amorcé lors du passage au statut d'agence se poursuivra, même si des défis nouveaux et pressants nous attendent.

Ce *Résumé du plan d'entreprise* vient consolider ce que nous avons accompli l'an dernier et nous permet d'apporter les changements qui s'imposent. Nous passerons à l'étape suivante de la restructuration de nos activités en continuant à mettre en œuvre les nombreuses initiatives déjà lancées dans l'organisation et à innover dans la prestation de nos services et la gestion de nos opérations.

Notre réussite dépendra de notre capacité à transformer la gestion de nos activités principales tout en relevant les incessants défis liés à un environnement complexe et changeant. Pour ce faire, l'ADRC devra faire preuve de souplesse et disposer des ressources et des connaissances voulues. Voilà pourquoi, en vue d'atteindre nos objectifs, nous avons élaboré un programme d'excellence, qui privilégie la formation de nos employés ainsi qu'une administration générale, moderne et transparente.

Dans le cadre de ce programme, nous continuerons à adopter des approches régies par des valeurs plutôt que par des règles. Les gestionnaires de l'ADRC se verront attribuer de plus en plus de pouvoirs de prise de décision et de responsabilités. En mettant l'accent sur le leadership et la responsabilisation, nous créerons un environnement de gestion plus dynamique, de la souplesse à laquelle on est en droit de s'attendre de la part d'une organisation moderne et prospère.

Mes collègues et moi-même sommes convaincus que ce plan d'entreprise nous permettra de maintenir l'intégrité de nos programmes tout en continuant à innover, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction

Dépôt au Parlement

Je présente, pour dépôt au Parlement, le *Résumé du plan d'entreprise pour 2002-2003 à 2004-2005* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat de l'ADRC, ses priorités, ses stratégies et ses résultats projetés;
- sont conformes aux principes de rapport énoncés dans la Loi sur l'ADRC et aux principes de divulgation contenus dans les directives pour préparer un rapport sur les plans et les priorités;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'ADRC.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour produire le *Résumé du plan d'entreprise*.

La structure de planification, de rapport et de responsabilité sur laquelle se fonde ce document a été approuvée par les ministres du Conseil de Trésor et constitue la base de la responsabilité à l'égard des résultats réalisés avec les ressources et les autorités fournies.

Stephen Rigby
Administrateur supérieur des affaires
financières et sous-commissaire
Direction générale des finances et de
l'administration

Date : le 12 mars 2002

Table des matières

Introduction	6
Renseignements généraux, mission de l'ADRC et données clés sur le volume des activités	
Cadre stratégique	9
Tableaux illustrant le cadre de planification et de rapport et les résultats stratégiques	
Risques et défis de l'ADRC	14
Analyse des risques et des défis qui ont eu des répercussions sur le contenu de notre plan d'entreprise	
Innovation	16
Objectifs de changement et stratégies connexes en vue de transformer nos principales activités et d'atteindre l'excellence en matière de gestion	
Observation	25
Nos cinq secteurs d'activité et les résultats attendus	
Conclusion	43
Intégrer l'innovation à nos principales activités	
Conclusion du commissaire	45

Introduction

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été créée en novembre 1999; cette mesure visait à mieux servir les Canadiens. Nous avons entrepris un programme important de changements au sein de l'organisation depuis ce temps-là, alors que nous cherchons à tirer pleinement avantage de la souplesse acquise grâce à notre statut d'agence. Mais notre raison d'être, ou mission fondamentale, n'a pas changé quand nous sommes devenus une agence il y a deux ans.

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

Notre approche globale se fonde sur la croyance que la plupart des personnes observeront volontairement la loi si on leur en donne la possibilité. Pour promouvoir l'observation, nous employons une combinaison judicieuse de services et de stratégies d'exécution, le tout appuyé par une saine gestion du risque.

Comme agence, nous avons une occasion unique de mieux faire les choses et d'innover. C'est précisément ce que nous aspirons à faire avec la mise en oeuvre de notre plan.

Comme agence, nous avons une occasion unique de mieux faire les choses et d'innover. C'est précisément ce que nous aspirons à faire grâce à la mise en oeuvre de notre plan. Notre troisième plan d'entreprise, qui fait fond sur nos progrès antérieurs, nous mènera vers l'étape suivante de notre évolution. Il représente également un outil important pour communiquer aux Canadiens, à nos partenaires fédéraux et provinciaux et à notre personnel ce vers quoi nous nous dirigeons et la façon dont nous entendons y arriver.

L'ADRC cherche à innover en s'inspirant des quatre objectifs de changement énoncés dans le plan précédent, soit : **1) la transformation de nos principales activités; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats.** Notre principal objectif, la transformation de nos activités, vise essentiellement à fournir aux Canadiens le meilleur service possible. Les trois autres objectifs sont conçus de façon à renforcer nos capacités internes de réaliser cet engagement en matière de service.

Tout en gardant à l'esprit ces quatre objectifs, nous continuerons à réagir rapidement et efficacement à de nouvelles priorités. Nous intégrerons de plus en plus les innovations, projetées ou en voie de réalisation, dans nos interactions quotidiennes avec les Canadiens. Dans le cadre de l'exécution de notre plan, nous ferons le meilleur usage possible des fonds publics, y compris des ressources additionnelles découlant de l'Examen des ressources et de la gestion effectué en 2000 et du récent budget fédéral de 2001.

Notre programme de changement est ambitieux, particulièrement compte tenu de la taille de notre organisation et de la diversité des programmes dont nous sommes responsables. La carte ci-dessous fournit un aperçu des façons dont l'ADRC sert les Canadiens.

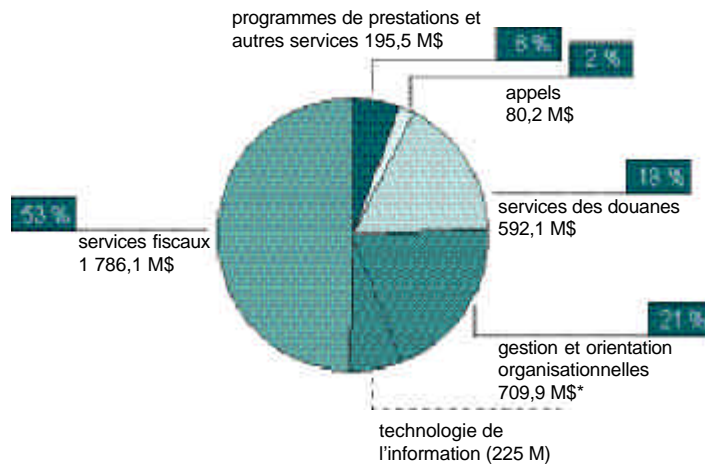


Profil des dépenses

Les dépenses prévues de l'ADRC pour l'exercice 2002-2003 atteignent 3,364 milliards de dollars, y compris les sommes allouées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion et du plan budgétaire de 2001.

À la suite de l'Examen des ressources et de la gestion, réalisé en 2000, on a conclu qu'une augmentation de notre financement de base était nécessaire pour assurer l'intégrité de nos programmes. Pour 2002-2003, cela représente une augmentation de 382 millions de dollars. Dans le plan budgétaire de 2001, une somme additionnelle de 328 millions de dollars sur les cinq prochaines années a été consentie pour le programme du gouvernement sur la sécurité publique et la lutte antiterroriste. Pour 2002-2003, cela représente un financement additionnel de 103,8 millions de dollars.

Nous gérons nos activités selon cinq secteurs d'activité, les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services, les Appels ainsi que la Gestion et l'orientation organisationnelles. Le diagramme ci-dessous montre comment nos ressources pour 2002-2003 sont réparties en fonction de ces secteurs. On trouvera plus de précisions dans l'*Information financière détaillée*, jointe à ce document.



*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 225,4 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 14,3 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 56,9 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)

Cadre stratégique

Dans notre plan d'entreprise précédent, nous avons lancé un ambitieux programme de changement pour prendre pleinement avantage de notre statut d'agence. Le plan actuel, visant la période 2002-2003 à 2004-2005, se fonde sur ce programme de changement, tout en mettant l'accent sur les résultats que nous livrerons aux Canadiens. Le plan aborde aussi les secteurs opérationnels qui exigent d'autres améliorations que nous avons relevées dans notre processus de rapport. Le premier *Rapport annuel* de l'ADRC, qui a été déposé au Parlement en novembre 2001, soulignait notre engagement en matière de transparence quant à nos réalisations et aux secteurs nécessitant des améliorations.

Nous respecterons notre engagement permanent en matière de transparence, au fur et à mesure que nous rendrons compte de nos activités au Parlement et aux Canadiens dans nos prochains rapports annuels. Les mécanismes de responsabilisation, comme les objectifs de rendement d'un cadre supérieur, nous aideront à mesurer nos progrès par rapport au plan. Le progrès dans la réalisation de nos objectifs sera aussi mesuré régulièrement par le conseil de direction de l'ADRC et par le comité de gestion de l'Agence. Comme mesure supplémentaire, un examen parlementaire de notre rendement sera réalisé après cinq ans d'activités de l'Agence.

Le cadre stratégique que nous employons pour planifier et rendre compte de nos activités est indiqué au tableau A. Le cadre comprend notre mission, notre vision et les objectifs stratégiques à l'appui, soit un ensemble d'éléments de longue date à partir desquels nous avons modelé notre approche de planification et de reddition de comptes. Mais le cadre intègre aussi des résultats établis plus récemment, énoncés dans notre *Rapport annuel 2000-2001*. L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule le plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

L'innovation est au cœur de notre programme de changement. Comme l'indique le tableau B, la prestation de services axée sur le client est le résultat que nous prévoyons atteindre grâce à l'innovation. Ce tableau montre aussi les facteurs qui détermineront si nous avons atteint ce résultat.

L'observation des lois canadiennes en matière de fiscalité, de commerce et d'opérations frontalières est le résultat que nous visons dans l'exécution de nos activités quotidiennes. Nous voulons atteindre les hauts niveaux d'observation générale indiqués dans le tableau C, qui indique aussi les facteurs qui confirmeront notre succès sur le plan de la production de déclarations, des opérations frontalières, des versements et des déclarations.

L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule ce plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

Tableau A : Cadre stratégique : planification et établissement de rapports

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

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

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

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques

Services de qualité et communications avec les clients

Administration équitable

Employés bien renseignés et compétents

Exécution responsable et protection de la frontière

Processus simples et efficaces

Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques

Observation

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

Innovation

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

NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Résultats d'importance intermédiaire						
Secteurs d'activité	Services fiscaux	<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. L'assiette fiscale est protégée. 	Services des douanes	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Programmes de prestations et autres services	<ul style="list-style-type: none"> Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
	Programmes de prestations et autres services	<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit. 	Appels	<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours. 	Gestion et orientation organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et novatrices pour optimiser le rendement de nos services et activités professionnels.

LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base	Objectifs de changement
<ul style="list-style-type: none"> Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces Application diligente et cohérente des principes d'équité Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés 	<ol style="list-style-type: none"> Transformation de nos activités principales Réforme et renouvellement des ressources humaines Réforme et renouvellement administratifs Gestion transparente axée sur les résultats

ET NOTRE RENDEMENT SERA MESURÉ À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE AINSI QUE D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT

Tableau B – Énoncé de conclusion stratégique – Innovation

<p>Mission :</p>	<p>Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.</p>
<p>Conclusion stratégique :</p>	<p>L'ADRC constitue un organisme de services à la fine pointe de la technologie.</p>
<p>Résultat prévu :</p>	<p>La prestation de services axés sur le client est facilitée par la mise en œuvre prompte et efficace des innovations prévues par l'ADRC.</p>
<p>Comme le démontrent les faits suivants :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'approbation de la part des Canadiens en augmentation régulière dans les secteurs qui exigent des améliorations selon les mesures effectuées par les enquêtes de référence de l'ADRC. • Prestation accrue de services électroniques dans l'ensemble des secteurs d'activité, et en particulier respect de nos engagements dans le cadre du Gouvernement en direct, conformément aux objectifs et aux échéanciers fixés pour l'ensemble du gouvernement. • Nombre accru d'ententes de prestation de services, et partenariats plus étroits établis avec les provinces et les territoires. • Capacité accrue de respecter les normes établies en matière de services, associée à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles normes dans l'ensemble des secteurs d'activité. • Réformes et améliorations importantes apportées au système de gestion des ressources humaines au moyen d'une mise en œuvre intégrale de l'ensemble des principales composantes du nouveau régime des RH d'ici 2005. • Économies supérieures à 34 millions de dollars découlant de la réforme et du renouvellement administratifs et des initiatives connexes durant la période comprise entre 2002-2003 et 2004-2005. • Mise en œuvre d'une série d'approches et de pratiques innovatrices et flexibles en matière de finances et d'administration qui permettront d'augmenter la productivité, appuieront l'amélioration des services et des prises de décisions, et répondront aux exigences de la fonction moderne de contrôleur. • Une orientation de plus en plus manifeste vers une gestion axée sur les résultats qui s'exprime par notre système de régie, nos approches en matière de gestion et nos cadres de mesure du rendement.

Tableau C – Énoncé de conclusion stratégique – Observation

<p>Mission :</p>	<p>Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.</p>
<p>Conclusion stratégique :</p>	<p>Les Canadiens observent les lois relatives à la fiscalité, au commerce et aux frontières.</p>
<p>Résultat prévu :</p>	<p>Les niveaux généraux d'observation demeurent élevés.</p>
<p>Comme le démontrent les faits suivants :</p>	<p>Observation en matière de production de déclarations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des Canadiens âgés de 18 ans et plus produisent des déclarations de revenus en tant que particuliers. • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des entreprises connues qui sont tenues de produire des déclarations le font sans aucune intervention directe. • Des mécanismes permettant d'évaluer les niveaux d'observation en matière de production de déclarations pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place. • Les détenteurs de comptes-garanties des douanes, les importateurs et les courtiers produisent la majorité du temps leurs déclarations d'importation en respectant les délais prescrits. <p>Observation relativement aux frontières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des niveaux élevés d'observation à l'égard des lois sur les frontières sont maintenus parmi les voyageurs qui traversent la frontière ainsi que les entreprises commerciales qui importent ou exportent des marchandises. • Les outils et méthodologies en matière de mesure qui visent à évaluer les niveaux d'observation visant les voyageurs et les entreprises sont renforcés. <p>Observation en matière de versements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus parmi les particuliers et les entreprises, qui paient leurs taxes déclarées dans les délais prescrits. • Des mécanismes visant à évaluer les niveaux d'observation en matière de versements pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place. • La grande majorité des importateurs paient leurs taxes et droits mensuels dans les délais prescrits. <p>Observation en matière de déclarations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les erreurs de déclaration et l'inobservation intentionnelle des lois fiscales sont maintenues à des niveaux relativement faibles. • La non-déclaration des personnes qui entrent au Canada, ainsi que des marchandises importées et exportées, sera réduite au minimum. • L'amélioration constante des approches et des systèmes de mesure permet de mieux évaluer les niveaux d'observation.

Risques et défis de l'ADRC

Six risques et défis importants ont des répercussions sur notre programme d'innovation et sur nos principales activités :

1. Menaces terroristes
2. Facteurs économiques
3. Tendances démographiques
4. Commerce électronique
5. Relations fédérales-provinciales
6. Changement au sein de l'Agence

La planification des activités, l'établissement de priorités et la conception d'innovations futures doivent pouvoir s'adapter au contexte dans lequel nous fonctionnons. Nous avons relevé, dans l'environnement opérationnel de l'ADRC, six éléments clés qui posent des risques et des défis particuliers et qui ont une incidence directe sur la façon dont nous prévoyons innover et accomplir notre mandat en matière d'observation.

Les menaces terroristes, notamment depuis les événements du 11 septembre, ont mis la sécurité à l'avant-plan des priorités du gouvernement. Il y a eu des conséquences importantes sur la gestion des services à la frontière, particulièrement dans le contexte nord-américain. De nouveaux outils de gestion du risque et de nouvelles technologies sont nécessaires, comme l'identification biométrique, la transmission préalable de listes de passagers et la coopération entre le Canada et les États-Unis en matière de renseignement, d'octroi de visas et de mesures d'exécution. La gestion des services à la frontière par l'ADRC, la collaboration de celle-ci avec d'autres ministères responsables ainsi que nos relations avec les organismes douaniers des États-Unis sont nos nouvelles priorités.

Les tendances économiques liées au ralentissement actuel et la reprise prévue influent sur la distribution des charges de travail et les risques liés à l'observation. Il peut y avoir des cas d'évasion fiscale plus flagrants de la part de particuliers et d'entreprises, au moment où les comptes débiteurs et les recouvrements sont soumis aux pressions résultant des difficultés économiques. Cependant, le financement accru pour la vérification et les recouvrements, consenti par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, renforce notre capacité à gérer efficacement ces pressions.

Le changement démographique, fortement lié à la retraite prochaine des « baby-boomers », aura des répercussions de plus en plus importantes sur l'assiette du revenu du gouvernement et le profil des ressources humaines au sein de l'ADRC. Des changements dans les tendances en matière de revenu et de consommation auront aussi une incidence sur le régime fiscal du Canada, mettant au défi la capacité de l'ADRC de réagir efficacement, avec un juste équilibre de services et de mesures d'observation. Parallèlement, notre capacité à gérer le changement est directement liée à l'expertise de notre main-d'œuvre, dont environ 30 % pourra prendre sa retraite au cours des huit prochaines années. Nous subissons de fortes pressions pour attirer, former et conserver les employés qualifiés dont nous avons besoin.

Le commerce électronique continue à avoir des répercussions sensibles sur les attentes de nos clients et sur notre capacité d'accroître la productivité de nos activités. Les Canadiens et les entreprises veulent des services gouvernementaux plus rapides, plus efficaces, dynamiques et personnalisés, y compris de l'ADRC. Nous avons mis en place bon nombre d'améliorations grâce à nos services électroniques. Cependant, ce progrès devra être accéléré. **Notre défi est de pouvoir suivre la croissance du commerce électronique et la facilité avec laquelle les fonds peuvent être déplacés à l'étranger, ce qui augmente le risque pour l'assiette fiscale du Canada.**

Les relations provinciales et territoriales constituent une priorité pour l'ADRC. Nous devons relever des défis de taille en matière d'administration fiscale pour améliorer nos rapports avec ces partenaires importants. Les provinces jouissent désormais d'une plus grande latitude en matière de politique fiscale grâce à la mise en oeuvre réussie de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR). Maintenant, l'ADRC doit mettre l'accent sur l'administration de cette mesure novatrice pour simplifier et harmoniser l'administration fiscale au Canada, et pour offrir encore davantage de services en matière d'impôts et de prestations pour le compte des provinces et des territoires. Cela doit être soutenu par des analyses et des rapports rigoureux et transparents démontrant la façon dont nous réduisons les doublons et les chevauchements au sein des gouvernements. Récemment, un problème décelé dans le système comptable de l'ADRC a entraîné des paiements en trop importants à quatre provinces dans le cadre des accords de perception fiscale. Le problème a été promptement résolu et les mesures nécessaires ont été prises pour empêcher d'autres paiements en trop. Nous continuons de travailler avec la Vérificatrice générale et les provinces au règlement de cette question.

Les résultats au chapitre de la réforme et du renouvellement administratifs et des ressources humaines sont essentiels à l'acquisition de la capacité organisationnelle nécessaire pour relever les principaux défis et gérer les risques liés à notre contexte opérationnel et pour favoriser la responsabilité, les valeurs organisationnelles et la saine gestion financière. Les gestionnaires doivent particulièrement avoir les outils, le temps et le pouvoir nécessaires pour mettre en oeuvre les priorités stratégiques de ce plan, par exemple à l'égard de la gestion financière et des ressources humaines, tout en s'acquittant de leurs responsabilités opérationnelles. **Notre défi est de mener à bien la réforme en profondeur nécessaire pour provoquer et appuyer un changement culturel significatif au sein de l'ADRC.**



Innovation

Nous sommes toujours guidés par quatre objectifs de changement :

1. transformer nos activités principales;
2. réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines;
3. réaliser la réforme et le renouvellement administratif;
4. intégrer l'approche d'une gestion transparente axée sur les résultats.



L'innovation est un élément moteur du programme de changement de l'ADRC. Nous voulons être une organisation de service d'avant-garde. Nous sommes guidés par quatre objectifs de changement, qui n'ont pas varié depuis notre dernier plan d'entreprise : **1) transformer nos activités principales; 2) réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) réaliser la réforme et le renouvellement administratifs; 4) adopter une gestion transparente axée sur les résultats.** La mise en œuvre de ces priorités est bien amorcée grâce à la stabilité de notre assise financière. Nous continuerons à travailler à la réalisation de ce programme de changement, en nous assurant que les innovations sont mises en œuvre avec succès et qu'elles sont par la suite pleinement intégrées à nos activités quotidiennes.

Réalisation de l'objectif de changement no 1

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives et des attentes des Canadiens

Nous reconnaissons que nos clients s'attendent à recevoir un service rapide, équitable, efficace et courtois. Nous savons aussi que répondre à leurs besoins et dépasser leurs attentes pour de meilleurs services grâce à la transformation de notre entreprise est la meilleure façon d'atteindre nos deux résultats stratégiques.

Notre Plan d'action des douanes est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Le plan décrit la technologie de pointe que nous utilisons pour renforcer la sécurité à nos frontières et simplifier le mouvement des personnes et des marchandises légitimes à faible risque. **Les principaux éléments du plan d'action sont des processus fondés sur l'évaluation du risque pour les négociants et les voyageurs, ainsi qu'un régime de sanctions équitables et efficaces.** Le *Plan d'action des douanes* contribuera de façon importante à la mise en œuvre de la déclaration sur la frontière intelligente, signée par le Canada et les États-Unis en décembre 2001. Il renforcera également la collaboration en vue d'élaborer des processus communs à la frontière et d'adopter des pratiques exemplaires dans les ports et les aéroports internationaux. Nous

concentrerons nos efforts sur la collaboration continue avec d'autres ministères fédéraux. Dans l'après 11 septembre, ces efforts collectifs rehausseront le niveau de sécurité publique, en garantissant que l'augmentation de la vigilance aux frontières canadiennes et américaines ne fait pas obstacle au commerce et au tourisme transfrontaliers légitimes.

Les innovations particulières comprennent le Programme d'autocotisation des douanes (PAD), qui permettra le dédouanement immédiat des expéditions préapprouvées entrant au Canada en provenance des États-Unis. Nous estimons que, en 2005, les expéditions PAD représenteront plus de 50 % de l'ensemble des importations. Le présent programme de filtrage de sécurité renforcé, effectué au préalable pour les importateurs, les transporteurs et les chauffeurs, permettra d'améliorer tant la sécurité à la frontière que l'efficacité de l'administration des services frontaliers. D'ici là, d'autres expéditions commerciales à risque élevé ou inconnu seront traitées au moyen du Système d'information préalable sur les expéditions commerciales, qui fournira un plus grand nombre de données électroniques avant l'arrivée, ce qui facilitera l'évaluation du risque et le ciblage. En ce qui concerne la filière des voyageurs, les voyageurs à faible risque du secteur routier pourront utiliser un permis NEXUS commun aux deux pays pour franchir la frontière canado-américaine aux principaux postes frontaliers. Quant aux voyageurs préautorisés dans les grands aéroports internationaux, ils pourront bénéficier du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), fondé sur une technique de lecture biométrique. Nous évaluons que nous dépenserons plus de 50 millions de dollars en 2002-2003 pour mettre en oeuvre ces mesures et d'autres initiatives.

Les efforts de transformation de nos activités, particulièrement à l'égard des services fiscaux et des programmes de prestations, se poursuivent dans le cadre de notre initiative « Orientations futures », par laquelle nous invitons les Canadiens, les entreprises, les employés et les syndicats à valider notre vision du service fondée sur les besoins des clients. Les consultations portent sur cinq thèmes : conserver la confiance du public; axer le service sur le client; tirer parti des partenariats; accroître notre capacité organisationnelle; et optimiser le rendement.

Bien que les consultations soient toujours en cours, certains thèmes commencent à apparaître. Les entreprises veulent avoir une meilleure interaction électronique avec l'ADRC, pour traiter les questions

Notre *Plan d'action des douanes* est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Nous nous attendons à ce que tous les éléments du *Plan d'action des douanes* aient été mis en oeuvre en 2005.

On s'attend à ce que « *Orientations futures* » se concluent en 2003-2004, quand nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour chaque groupe de clients. Les engagements qu'ils contiennent seront clairement énoncés dans le plan d'entreprise suivant.

quotidiennes et produire des déclarations électroniques. Elles souhaitent aussi la mise en place de processus rationalisés pour réduire le fardeau global de l'observation et éliminer certaines exigences de déclaration. Nos employés désirent un meilleur perfectionnement professionnel, afin de garder leurs connaissances à jour et de pouvoir suivre l'évolution du monde des affaires au même rythme que celui-ci.

Pour confirmer les attentes en matière de service des particuliers et des bénéficiaires de prestations, nous tiendrons des groupes de discussion et des sondages en 2002-2003. En ce qui concerne les organismes de bienfaisance, notre participation à l'initiative gouvernementale pour le secteur bénévole nous aidera à obtenir l'information dont nous avons besoin pour améliorer le service et l'équité envers ces clients, ainsi que pour promouvoir l'observation et raffermir la confiance du public.

L'initiative « *Orientations futures* » devrait prendre fin en 2003-2004, une fois que nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour les entreprises – petites, moyennes et grandes –, ainsi que pour les particuliers, les bénéficiaires de prestations et les organismes de bienfaisance. Pour 2002-2003, les dépenses liées aux consultations dans le cadre des « *Orientations futures* » seront assumées à même les budgets des secteurs d'activité. Les engagements énoncés dans le *plan d'action* et les coûts liés à leur mise en œuvre seront décrits dans notre prochain plan d'entreprise.

La transformation de nos activités principales pour répondre plus efficacement aux priorités de service de nos clients renforcera notre capacité d'encourager les provinces et les territoires à nous considérer comme un important fournisseur de services. En 2002-2003, nous travaillerons à l'expansion de notre administration des programmes fiscaux au nom des provinces, y compris l'impôt sur le revenu des sociétés. Nous miserons particulièrement sur notre partenariat avec la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse, pour augmenter le nombre de programmes provinciaux de telles commissions, que nous administrons.

Ces efforts seront soutenus par des consultations de haut niveau auprès des comités mixtes de la haute direction, qui fournissent d'importants mécanismes de consultation avec les provinces et les territoires sur la prestation de programmes, l'innovation et le rendement. Ces mécanismes sont établis conformément aux accords sur le cadre de gestion de services que nous avons conclus avec sept provinces et un territoire. Nous prévoyons conclure de tels accords avec le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et avec le Yukon en 2002.

En définitive, nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de notre capacité à suivre l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes. Notre plan exige des investissements stratégiques dans la technologie, qui nous permettront d'atteindre nos objectifs d'affaires. Voici nos priorités pour 2002-2003 :

- Mettre en place le service IMPÔTNET T2, qui permettra aux clients de produire leur déclaration de revenus des sociétés par Internet.
- Étendre le service IMPÔTNET TPS/TVH partout au Canada et offrir IMPÔTEL TPS/TVH à titre de projet pilote, la mise en oeuvre définitive étant prévue pour 2003-2004.
- Lancer un projet pilote permettant aux clients de produire en ligne des avis d'opposition à l'égard de l'impôt.
- Dans le cadre de Gouvernement en direct, poursuivre le travail avec d'autres ministères en vue d'adopter des protocoles de sécurité rigoureux pour les transactions électroniques.
- Élaborer un service d'information automatisé, sous forme de questions et réponses interactives, pour répondre aux questions fiscales fréquemment posées.
- Améliorer la souplesse du crédit pour la TPS/TVH, en modernisant notre administration et en répondant aux changements de situation familiale.
- Améliorer les systèmes de taxe d'accise actuels en vue d'une meilleure prestation de services (systèmes pour autres prélèvements).
- Mettre en place une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique, afin de répondre aux besoins croissants en matière de services et d'applications électroniques.

Nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de notre capacité à suivre l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes.



Réalisation de l'objectif de changement no 2

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines de l'ADRC en rendant le nouveau régime des ressources humaines (RH) pleinement opérationnel

D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif.

La gestion efficace de notre main-d'œuvre importante est hautement prioritaire pour l'ADRC. Nous poursuivrons la transformation amorcée dans ce domaine et mettons progressivement en place le nouveau régime, en ciblant certains secteurs clés tels que la dotation, les recours, l'apprentissage, les relations de travail et la classification. D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif, à attirer et à garder en poste des employés ayant les connaissances et les compétences requises, tout en donnant un plus grand pouvoir décisionnel à nos gestionnaires.

Notre programme de réforme nous permettra de réaliser notre vision d'un régime fondé sur des valeurs plutôt que sur des règles. D'ici 2004-2005, le temps que les gestionnaires consacrent aux transactions touchant les RH sera significativement réduit, leur laissant plus de temps pour l'exécution des programmes, la résolution des problèmes et la communication avec les employés. Des innovations telles que la création de répertoires de candidats préqualifiés contribueront à rationaliser les mesures de dotation. L'adoption d'un nouveau système de classification assorti de politiques rationalisées en matière de classification et de griefs permettra d'éliminer tout le travail en retard. Grâce aux améliorations apportées à nos systèmes administratifs, nous disposerons de renseignements plus précis et plus fiables sur les ressources humaines, ce qui améliorera la gestion et la planification des ressources humaines. Nous mettrons également en place un programme de gestion du rendement qui mettra l'accent sur la gestion des personnes et comprendra un élément de rémunération au rendement.



Nous continuons à tout mettre en œuvre en vue de créer une équipe de gestion bien informée et compétente, autre élément clé pour réaliser notre programme d'innovation. Nous investirons davantage dans le fonds d'apprentissage de l'Agence et intégrerons plus efficacement les plans d'apprentissage individuels des employés et l'encadrement dans notre programme de renouvellement des ressources humaines. Au travail, nous continuerons à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles, et

nous mettrons l'accent, en 2002-2003, sur la formation linguistique pour le groupe Gestion. Nous achèverons aussi la mise à jour des politiques touchant les relations de travail et la mise en œuvre des plans d'action en réponse aux préoccupations soulevées dans le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous prévoyons faire des investissements de plus de 16 millions de dollars en 2002-2003 pour réaliser les initiatives de réforme et de renouvellement des RH.

L'un des éléments moteurs du changement culturel envisagé est le leadership. En 2001-2002, nous avons créé un groupe Gestion élargi qui comprend quelque 2 500 gestionnaires. Conformément aux paramètres fixés par la Commission des relations de travail dans la fonction publique dans sa décision récente sur les unités de négociation de l'ADRC, **ce groupe jouera un rôle de plus en plus central dans la promotion du changement culturel envisagé, en prenant la responsabilité des décisions et en créant des liens avec le personnel de première ligne.**

En ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, notre objectif sera de dépasser le résultat obtenu jusqu'à maintenant à l'ADRC, où nous sommes parvenus à une pleine représentativité de l'effectif dans chacun des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en accomplissant le même exploit dans les régions, les provinces et les zones métropolitaines de recensement. Plus précisément, nous poursuivrons pour 2003-2004 un objectif cible de 2,5 % de recrutement chez les Autochtones, et une participation de 20 % des représentants des minorités visibles dans le Programme de perfectionnement des cadres. Dans le cadre de la réalisation de cet objectif, nous serons guidés par les huit principes de dotation que nous avons adoptés lorsque nous sommes devenus une agence et un employeur distinct.

À la suite de notre passage au statut d'agence, nous avons adopté huit principes de dotation en personnel :

- Objectivité
- Représentativité
- Compétence
- Équité
- Transparence
- Efficacité
- Adaptabilité
- Productivité

Réalisation de l'objectif de changement no 3

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par la mise en place de politiques et de pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC



Nos réformes administratives et nos mesures de réduction des coûts devraient nous permettre d'économiser environ 34 millions de dollars au cours des trois prochaines années.

L'élaboration de politiques et de pratiques qui sont adaptées à nos besoins opérationnels et qui permettent une saine gestion financière et une administration efficace est prioritaire à l'échelle de l'Agence. Nos efforts en vue de développer, de lier et d'intégrer des processus opérationnels plus souples et efficaces ont des répercussions directes sur notre capacité d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels et d'améliorer notre productivité.

En 2001-2002, nous avons intensifié les travaux dans ce domaine en examinant l'ensemble des politiques, des programmes et des systèmes financiers et administratifs et en élaborant un plan d'action axé sur la réduction des coûts, l'amélioration du service et la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre le plan d'action, en étroite consultation avec tous les intervenants visés, y compris nos syndicats.

L'une de nos initiatives de réduction des coûts consiste à mettre en œuvre un système de marchés publics en ligne. Grâce à une série de marchés stratégiques qui auront pour effet d'accroître notre pouvoir d'achat, nous prévoyons réaliser des économies de l'ordre de 9,5 millions de dollars au cours de la période de planification. Nous étudierons aussi les avantages que présentent les services partagés dans des domaines tels que les comptes créditeurs, les demandes de remboursement de frais de déplacement, les autorisations de sécurité et la paie. De plus, nous terminerons l'élaboration d'une stratégie de publication qui fera davantage appel aux communications électroniques. Les économies globales que nous prévoyons ainsi réaliser sont de l'ordre de 8,3 millions de dollars en 2002-2003, 11,8 millions de dollars en 2003-2004 et 14,3 millions de dollars en 2004-2005.

Pour assurer une fonction de contrôleur moderne, nous continuerons d'améliorer nos contrôles et nos renseignements financiers et nous respecterons les exigences de la Stratégie d'information financière du

gouvernement. Nous en sommes actuellement à la deuxième étape de la mise en œuvre de cette stratégie. À la suite des importants paiements en trop que nous avons versés à quatre provinces, nous accorderons aussi la priorité au renforcement de nos systèmes de gestion, de planification et de rapport pour répondre à nos propres exigences législatives et aux besoins de nos partenaires provinciaux.

En 2002-2003, nous mettrons à l'essai de nouvelles méthodes de comptabilité par activité pour évaluer si elles permettent de répondre à nos besoins d'information et de gestion stratégique. Pour faciliter la prise de décisions par les gestionnaires, nous améliorerons les Systèmes administratifs d'entreprise et nous simplifierons les processus de planification et d'allocation budgétaires.

Réalisation de l'objectif de changement no 4

Intégrer l'approche de la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'ADRC

Si nous voulons réussir la transformation de nos activités et devenir une organisation de service de premier ordre, il est essentiel que nous ayons une idée juste du rendement de nos programmes et des moyens de l'améliorer. En améliorant notre façon de mesurer notre rendement et d'en rendre compte, nous pourrions montrer aux parlementaires et à tous les Canadiens la valeur de nos programmes.

Jusqu'à présent, nous nous sommes surtout employés à élaborer un modèle de gestion tenant compte de toutes les exigences d'une fonction de contrôleur moderne. Au cours de la période de planification, nous chercherons avant tout à intégrer les initiatives en cours à l'échelle de l'Agence pour constituer une architecture unique fondée sur le *Plan d'entreprise*, le *Rapport annuel* et le cadre de mesure du rendement établi selon la fiche d'évaluation équilibrée. Pendant la mise en place de cette structure dans toute l'organisation, nous veillerons en priorité à ce que les grandes initiatives touchant la gestion de l'Agence demeurent toujours conformes à nos objectifs opérationnels.

Nous poursuivons nos réalisations en matière de planification et de rapports, pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

Nous continuerons aussi à mettre au point des normes de service axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité.



Le processus d'élaboration du *Plan d'entreprise* bénéficie maintenant de la pleine participation du conseil de direction ainsi que d'un nombre accru d'études et d'analyses touchant les divers secteurs d'activité. Notre premier *Rapport annuel* a établi une nouvelle norme pour la production de rapports sur le rendement et les résultats; il met bien en balance nos points forts et ceux où des améliorations sont nécessaires. Nous nous fonderons sur ces réalisations pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

La fiche d'évaluation équilibrée est le troisième élément des travaux en cours devant mener à une gestion transparente axée sur les résultats. À mesure que nous approcherons de 2005, elle jouera un rôle de plus en plus important comme fondement de notre système de gestion stratégique. Elle nous permettra de mieux connaître les facteurs contribuant à un bon rendement, d'être plus efficaces dans nos décisions et nos investissements stratégiques, et d'établir un lien plus direct entre la mesure des résultats opérationnels et la satisfaction des clients et des intervenants.

Pendant la période de planification, nous intensifierons nos travaux en vue d'intégrer la gestion du risque à notre approche globale de gestion. À cet égard, nous suivrons de près les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale visant la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Nous continuerons aussi à mettre au point des normes axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité. Nous établirons des plans d'action pour atteindre les objectifs liés à nos normes de services actuelles, pour sensibiliser les clients et les employés à nos normes et pour accroître la fiabilité des renseignements figurant dans nos rapports sur le rendement.

Pour faire en sorte que le modèle de gestion de l'ADRC soit un outil utile pour tous les membres de l'organisation, nous continuerons à élaborer des outils de communication, à mener des activités de sensibilisation et à intégrer davantage les principaux processus de gestion.

Observation

Le résultat stratégique que nous visons dans nos activités quotidiennes consiste à ce que les Canadiens respectent la législation fiscale, commerciale et douanière et les règlements connexes. Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.

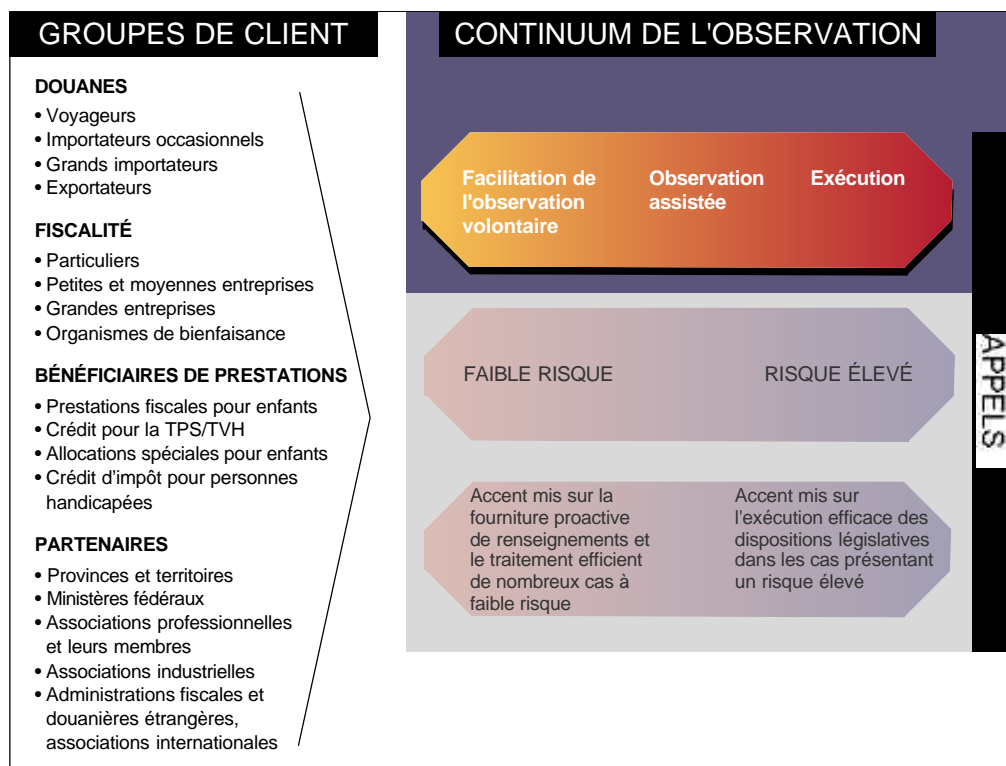
Nos opérations reposent sur le principe que la plupart des particuliers et des entreprises observent volontairement la loi lorsqu'on leur en donne l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Par ailleurs, nous sommes aussi conscients du fait que, pour être efficaces, les programmes que nous administrons, qui sont essentiels à l'intérêt national, exigent des mesures d'exécution à la fois strictes et crédibles, lorsque cela est justifié.

Pour évaluer et gérer le risque et cibler nos ressources en conséquence, le « continuum de l'observation » nous sert de concept opératoire. Ce continuum est illustré au tableau D. Au début du processus, nous facilitons l'observation volontaire en fournissant à nos clients, en temps voulu, des renseignements utiles et des services efficaces qui répondent à leurs besoins. À la fin du processus, nous menons, de façon responsable, des activités d'exécution qui visent à décourager l'inobservation volontaire de la loi et à promouvoir l'intégrité et l'équité de notre régime frontalier, de notre système de paiement de prestations et de notre régime fiscal. Tout au long de ce continuum, un juste dosage de services et d'activités d'exécution de la loi nous permet de maximiser l'observation tout en minimisant nos interventions ainsi que le fardeau de l'observation pour nos clients.

Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.



Tableau D



La gestion du continuum de l'observation s'applique à quatre de nos cinq secteurs d'activité, à savoir les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services et les Appels. Le cinquième secteur d'activité, la Gestion et l'orientation organisationnelles, porte sur les moyens et les ressources internes dont nous avons besoin pour remplir notre mission et pour évaluer et améliorer notre rendement. Dans chacun de ces secteurs, nous avons défini un ou plusieurs résultats attendus, qui aident à obtenir des niveaux d'observation élevés. Nous avons aussi déterminé, pour chaque secteur d'activité, les priorités à respecter pour atteindre ces résultats, ainsi que les résultats escomptés et les critères de réussite que nous emploierons pour évaluer notre rendement. **Dans tous nos secteurs d'activité, l'amélioration des critères d'évaluation du rendement vient en tête des priorités : nous voulons les rendre plus précis et les axer davantage sur les résultats attendus.**

Services des douanes

Dans ce secteur d'activité, le résultat attendu consiste à ce que la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes soient protégés, et que la croissance économique du Canada soit soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales.

Aux cours des dix dernières années, nous avons réussi à traiter des volumes croissants de marchandises et de voyageurs en ayant sans cesse recours aux nouvelles technologies et à l'innovation. Ainsi, l'échange de données informatisées avec les importateurs, les courtiers et les transporteurs nous permet maintenant de dédouaner les expéditions commerciales presque immédiatement à leur arrivée à la frontière. De plus, le programme CANPASS nous a aidés à atteindre nos objectifs en matière de temps d'attente à la frontière, qui sont d'au plus 10 minutes en semaine et 20 minutes en fin de semaine et les jours fériés.

Cependant, notre environnement opérationnel peut varier du tout au tout, car les seuils de risque acceptables changent rapidement, à mesure que de nouvelles menaces surgissent ou deviennent plus graves. Rien ne saurait mieux le prouver que les événements du 11 septembre 2001 et leurs suites. Nous avons dû renforcer notre présence à la frontière, pour répondre au besoin immédiat d'une sécurité accrue, et nous avons accéléré la mise en œuvre des mesures du *Plan d'action des douanes* liées à la sécurité. Des fonds additionnels prévus dans le Budget de 2001 ont ouvert la voie à l'achat de nouveaux appareils de radioscopie et de spectroscopie, pour détecter les expéditions dangereuses. Ces mesures, parmi tant d'autres, renforcent notre sécurité tout en permettant le passage des marchandises et des voyageurs légitimes, qui est si important pour la stabilité de l'économie canadienne.

Par ailleurs, le premier *Rapport annuel* de l'ADRC soulignait qu'il fallait plus de rigueur, aux douanes, dans la définition des priorités en matière d'observation et dans la mesure du rendement. Pour mieux mesurer notre rendement, nous commencerons en 2002-2003 à remplacer notre système d'information de gestion pour nos activités de base et à améliorer nos systèmes de collecte de données, en adoptant une meilleure technologie, des rapports plus souples et des méthodes de saisie des données plus fiables.



Tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues.

Enfin, tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues et pour continuer la mise en œuvre de diverses mesures particulières. Parmi ces mesures, signalons la réglementation des armes à feu, la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents en ce qui touche les infractions criminelles comme la conduite avec facultés affaiblies et l'enlèvement d'enfants, ainsi que l'établissement d'un système de déclaration des devises pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes.

Pour obtenir les résultats escomptés et respecter les critères de réussite que nous avons établis pour les Services des douanes, il est essentiel que nous gérons bien nos ressources humaines. Au cours de la période de planification, notre première priorité sera de recruter et de former de nouveaux douaniers pour répondre aux besoins accrues en matière de sécurité et pour appuyer la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents des douanes.

Le tableau E indique les critères de réussite — y compris des objectifs quantitatifs et qualitatifs — que nous avons élaborés pour le secteur d'activité des Services des douanes. Nous élargirons et préciserons ces critères pendant l'année, pour être mieux en mesure d'évaluer nos résultats.

Tableau E – Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation	Résultat attendu — La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales	
	Résultats escomptés	Critères de réussite
	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	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du Programme national d'information préalable sur les voyageurs/dossier du passager • Zone de contrôle des douanes en place dans les grands aéroports en 2002-2003 • Protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement en place d'ici 2005, prévoyant le partage de renseignements et de données, l'établissement conjoint des dossiers prioritaires où l'observation doit être améliorée et la préparation de rapports sur le rendement • Recours accru à la technologie de l'information dans l'ensemble des processus liés à la <i>Loi sur les mesures spéciales d'importation</i> afin d'améliorer l'accessibilité et de réduire le fardeau administratif pour toutes les parties touchées (particulièrement les petites et moyennes entreprises) • Mise en œuvre des pouvoirs des agents aux bureaux de la phase 2

Tableau E – Services des douanes (suite)

Gérer le continuum de l'observation	Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 % des transactions d'importation sont traitées dans le Programme d'autocotisation des douanes, au plus tard en 2005 • Programme national NEXUS pour les grands postes frontaliers terrestres (conjointement avec les États-Unis) • 200 000 voyageurs aériens à faible risque autorisés d'avance participent au Système de traitement accéléré des passagers, au plus tard en 2005 • Régime des sanctions administratives pécuniaires pleinement opérationnel
	Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes de service établies sont respectées et font l'objet de rapports
	Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Accord avec les É.-U. sur un mode de traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque • Accord avec les É.-U. pour des programmes communs à l'intention des voyageurs • Négociation et mise en vigueur (sur les plans législatif et administratif) des règles douanières, et négociation des instruments de politique commerciale, liés aux nouveaux accords de libre-échange avec Singapour et quatre pays d'Amérique centrale, la Zone de libre-échange des Amériques et la nouvelle ronde de l'OMC au plus tard en 2005 • Préparation pour la mise en œuvre, en 2002-2003 (sur les plans administratif et législatif), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica
	Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau cadre de mesure du rendement pour les services douaniers, lié à la fiche d'évaluation équilibrée et appuyé par des systèmes améliorés de collecte de données, au plus tard en 2003-2004 • Nouveaux agents des douanes, équipés de la technologie de radioscopie et de scanners d'ions, et pleinement appuyés par le Système de la ligne d'inspection primaire intégrée • Mise en application de la stratégie d'apprentissage, avec accent mis sur les inspecteurs et surintendants des douanes, les agents des services à la clientèle et les agents de la vérification de l'observation

Services fiscaux

Nous avons deux résultats attendus pour ce secteur d'activité. Le premier consiste à ce que les Canadiens paient leur juste part de taxes et d'impôts, et le second, à ce que l'assiette fiscale soit protégée.

Nous donnons aux Canadiens les outils, les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et nous assurons le traitement exact, rapide et efficace de leurs déclarations. Ainsi, nous encourageons à participer au régime fiscal et nous réduisons le délai entre le moment où ils produisent leurs déclarations et celui où, selon le cas, nous recevons les taxes et impôts payables ou nous distribuons les remboursements. En même temps, grâce à un programme de vérification adéquat et à une saine gestion du risque, nous décourageons l'inobservation, ce qui assure l'intégrité de l'assiette fiscale.

Nous offrons de nouvelles options de service faisant appel à divers moyens de communications et nous continuons à améliorer nos taux de réponse au public. Toutefois, notre *Rapport annuel* a signalé certains cas où notre rendement baissait d'une année à l'autre, principalement à cause d'un financement limité qui nous a empêchés de suivre l'augmentation du volume des activités. Par exemple, pendant les périodes de pointe, nous avons de la difficulté à disposer d'assez d'employés pour répondre aux appels.



Au cours de la période de planification, nous chercherons donc à réduire le besoin d'appeler en fournissant de l'information par des moyens électroniques et dans des guides et des brochures enrichis. Afin de faciliter l'observation volontaire, nous devons aussi offrir à nos clients des services équitables et accessibles, en temps opportun. Nous examinerons donc les services que nous offrons aux clients par tous les moyens de communications et nous utiliserons des sondages, des groupes de discussion et des projets pilotes pour améliorer ces services et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de nos clients.

Notre traitement des déclarations a aussi un effet sur la participation des Canadiens au régime fiscal. Grâce à l'introduction des options de production par voie électronique, nous avons augmenté nos capacités de traitement et amélioré l'exactitude, la rapidité et l'efficacité de nos

services. Au cours de la période de planification, nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique dans quatre grands secteurs : les déclarations de revenus des particuliers (T1), les déclarations de revenus des sociétés (T2), les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie. Nous prévoyons que 1,9 million de Canadiens utiliseront le service IMPÔTNET en 2002. Nous introduirons aussi le service TED en direct, qui permettra aux professionnels de l'impôt de transmettre les déclarations de revenus de leurs clients par Internet.

Nous prenons aussi des mesures visant à améliorer le rendement de nos programmes d'examen et d'exécution, d'enquête et de gestion de la dette. Au cours de la période de planification, grâce aux ressources affectées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, nous augmenterons nos taux de vérification, en accordant toujours autant d'importance à l'équité et au respect des clients. Nous continuerons aussi à améliorer notre capacité de réduire les comptes débiteurs, notamment en cherchant de nouveaux moyens de réaffecter le travail d'un bureau à un autre. La perception rapide des montants en souffrance est un élément essentiel de nos activités d'observation et d'exécution, et elle fournit les recettes requises pour appuyer les programmes sociaux et économiques du Canada.

Nous contribuerons aussi à la réalisation des initiatives du gouvernement du Canada visant à travailler avec le secteur privé pour améliorer le rendement du pays en matière d'innovation. Le programme de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) que nous administrons est le plus important programme fédéral d'encouragement à la recherche et au développement industriel. Nous veillerons à ce que ce programme atteigne davantage de petites entreprises qui font de la RS&DE au Canada.

Le tableau F décrit les résultats escomptés et les critères de réussite pour chacun des deux résultats attendus pour les Services fiscaux. Les critères de réussite mettent l'accent non seulement sur l'amélioration du rendement par rapport aux normes de service actuelles, mais aussi sur l'élaboration de nouvelles normes et mesures du rendement. De plus, ils fixent des objectifs pour ce qui est d'augmenter les taux de vérification et d'améliorer nos moyens de percevoir les comptes débiteurs. Nous continuerons à préciser ces critères pour être mieux en mesure de rendre compte de notre rendement de manière claire et ouverte.

Nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique, notamment pour les déclarations de revenus des particuliers et des sociétés, les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie.

Tableau F – Services fiscaux

Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts	
Résultats escomptés	Critères de réussite
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % des recettes fédérales sont perçues sans mesure d'exécution directe, et les niveaux élevés d'observation en matière de production, de versement et de déclaration sont généralement conformes au rendement des années passées • Élaborer des mesures de l'observation améliorées pour la TPS/TVH et l'accise
Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables, équitables qui répondent à leurs besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre du premier coup à 80-90 % des appels de particuliers et d'entreprises • Satisfaire aux normes de services actuelles sur le temps d'attente au comptoir (20 minutes, sauf aux heures de pointe) et le programme de résolution de problèmes (accusé de réception dans les 24-48 heures, résolution dans les 15 jours). • Répondre à la norme de service au public en matière d'opportunité pour ce qui est de donner une réponse équitable, responsable et fiable aux demandes de décisions et d'interprétations en matière de TPS/TVH • Veiller à ce que la logique de traitement et les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs en faveur des contribuables et que les redressements avantageux soient traités rapidement • Répondre aux normes de service au public pour le traitement des demandes de renonciation en vertu des dispositions d'équité et faire rapport des niveaux d'uniformité
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter d'ici le 15 juin 98 % des déclarations T1 produites à temps • Traiter les déclarations T1 (sur papier) dans les 4 à 6 semaines suivant leur réception • Traiter les déclarations T1 (TED, IMPÔTNET et IMPÔTEL) dans les 2 semaines suivant leur réception • Traiter les déclarations de TPS/TVH dans les 21 jours suivant leur réception • Traiter 85 % des déclarations de revenus T2 des sociétés de l'année en cours dans les 25 jours

Gérer le continuum de l'observation

Tableau F – Services fiscaux (suite)

Gérer le continuum de l'observation	Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts (suite)	
	Résultats escomptés	Critères de réussite
	Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter 90 % des déclarations de renseignements T4 et T5 avant la fin d'avril et de mai respectivement • Traiter 95 % des déclarations T3 dans les 4 mois suivant leur réception • Traiter 1 million de remboursements aux visiteurs et de remboursements généraux de TPS/TVH dans les 60 jours suivant leur réception
	Les arriérés de dette fiscale sont conformes au niveau cible	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer l'examen des objectifs actuels, y compris le caractère adéquat du ratio des comptes clients de 4 % des recettes brutes • Traiter l'équivalent des arrivages de comptes clients de l'année en cours • Accroître les recettes de 1 141 M\$ d'ici 2005
	Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée	
	Le comportement en matière d'observation est compris et les domaines d'inobservation sont déterminés	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre continues de l'ensemble des indicateurs de rendement de l'observation pour tous les secteurs de recettes • Établissement de points de repère connexes en 2002-2003
La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la sélection des dossiers grâce à l'intégration accrue des outils d'évaluation des risques • Examiner les tendances des conséquences fiscales et les taux « sans changement » pour évaluer la réussite de l'intégration • Utiliser des programmes d'examen aléatoire pour évaluer et améliorer les systèmes d'évaluation des risques 	
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	<ul style="list-style-type: none"> • Les modifications législatives sont définies et communiquées rapidement aux décideurs, par rapport aux années passées 	

Tableau F – Services fiscaux (suite)

Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée	
Résultats escomptés	Critères de réussite
Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement	<ul style="list-style-type: none"> Établir des points de repère pour évaluer la satisfaction des clients à l'égard des activités de vérification et d'exécution Les normes de service en matière de RS & DE sont respectées Le <i>Plan d'action</i> du ministre pour la RS & DE est mis en œuvre Augmentation continue des accords visant des protocoles de vérification pour les grandes sociétés Améliorations dans la détection et les enquêtes menant à une augmentation des poursuites pour fraude Atteindre les objectifs en matière de taux d'identification La valeur des cas d'inobservation relevés correspond aux niveaux prévus d'incidence fiscale
Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'achèvement de 95 % de la charge de travail prévue pour le programme Atteinte des taux de couverture ou d'examen, par rapport aux objectifs de 2005-2006 de : <ul style="list-style-type: none"> Grandes entreprises – 78 % sur deux ans Moyennes entreprises – 22,5 % par année Prépaiement de la TPS – 1,5 % des déclarations produites Vérification des entreprises – 1,25 % de l'impôt sur le revenu de la population des petites entreprises, des particuliers et des sociétés de personnes Postpaiement de la TPS – 1,5 % de la population des inscrits
Il y a un effectif avisé et qualifié au bon endroit au moment voulu	<ul style="list-style-type: none"> La dotation en personnel porte l'effectif à des niveaux appropriés, conformément aux ressources supplémentaires découlant de l'examen des ressources et de la gestion La stratégie exhaustive de perfectionnement de la main-d'œuvre est en place Pourcentage accru des plans annuels d'apprentissage terminés Pourcentage accru des besoins de compétences de l'Agence comblés Niveau accru de satisfaction des employés

Gérer le continuum de l'observation

Programmes de prestations et autres services

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

Des millions de Canadiens comptent sur notre administration pour leur envoyer des paiements de prestations exacts et en temps voulu. En veillant au bon fonctionnement de ce système, nous contribuons directement à la qualité de vie des Canadiens, surtout de ceux pour qui ces paiements représentent une part importante du revenu de leur ménage.

Nous administrons les deux programmes de prestations les plus importants et les plus visibles au Canada : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH). Dans 98 % des cas, nous versons ces prestations à temps et leur montant est exact. Cependant, beaucoup de nos clients communiquent avec nous par téléphone, particulièrement au début de l'année de prestations et vers les dates d'envoi des chèques. Comme nous l'avons indiqué dans le *Rapport annuel*, nous devons nous rendre plus facilement accessibles par téléphone. Notre objectif est de répondre à 40 à 60 % de tous les appels téléphoniques dès la première tentative des clients pour nous joindre. Nous avons récemment élargi notre service téléphonique sans frais pour les demandes de renseignements sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH et mis en place un nouveau système d'acheminement des appels excédentaires pendant les périodes de pointe; cela nous aidera à atteindre cet objectif.

Nos systèmes de traitement et de paiement servent également à verser des prestations et des paiements uniques pour le compte de nos partenaires, à savoir les provinces, les territoires et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Nous avons toujours mis en œuvre ces programmes nouveaux ou modifiés conformément aux calendriers et aux budgets prévus, sans compromettre le niveau de service élevé que nos clients et partenaires attendent de nous.

Des millions de Canadiens comptent sur notre administration pour leur envoyer des paiements de prestations exacts et en temps voulu.

Nous nous sommes engagés, dans le cadre d'un protocole d'entente avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC), à administrer les parties de la *Loi sur l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada* portant sur la détermination de la relation employé-employeur et sur l'admissibilité des revenus aux fins de ces programmes. À la suite d'un rapport du Vérificateur général sur des cas de fraude concernant l'assurance-emploi en Colombie-Britannique, ainsi que de recommandations du Comité permanent des comptes publics, nous prenons toutes les mesures nécessaires pour améliorer notre façon de traiter les demandes d'assurance-emploi soupçonnées d'être frauduleuses ou abusives. Nous avons amélioré les systèmes en place pour pouvoir suivre et signaler les cas de fraude concernant l'assurance-emploi et pour partager davantage de renseignements avec DRHC. En 2002-2003, nous travaillerons en étroite collaboration avec DRHC pour examiner le rendement des activités et veiller au respect des marches à suivre.



Des communications efficaces, un service équitable et adapté aux besoins, et le paiement des prestations et des crédits en temps voulu : voilà autant de facteurs qui sont essentiels pour faire en sorte que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

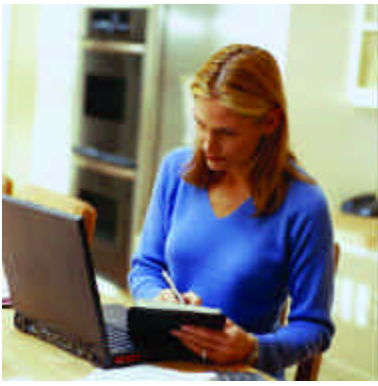
L'importance de ces facteurs dans la réalisation de notre résultat attendu est exprimée dans les résultats escomptés et les critères de réussite exposés au tableau G.

Tableau G – Programmes de prestations et autres services

Résultat attendu — Les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit	
Gérer le continuum de l'observation	<p>Résultats escomptés</p> <p>La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires</p>
	<p>Critères de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondre à entre 40 et 60 % de toutes les demandes de renseignements au téléphone dès le premier appel
<p>Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter 98 % des demandes relatives à la PFCE dans les deux mois suivant leur réception • Traiter 98 % des redressements des clients bénéficiaires de prestations dans les 20 jours ouvrables • Traiter 85 % des décisions relatives au RPC et à l'AE dans les 15 jours pour les cas en instance et dans les 31 jours pour les autres cas • Traiter les demandes engendrées par la revue des gains assurables et donnant droit à une pension (RGAP) dans les 90 jours suivant leur réception et traiter les demandes du public dans les 31 jours suivant leur réception • Recours à la technologie pour élargir le programme de validation pour la gestion du risque

Appels

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours.



Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens.

Le service de règlement des différends de l'ADRC est l'un des plus importants services du genre au gouvernement fédéral. Il est essentiel non seulement que notre système de recours soit équitable, mais aussi qu'il soit considéré comme tel, pour que nous puissions gagner et conserver la confiance des clients et promouvoir ainsi l'observation volontaire. Pour cela, nous devons informer nos clients de leurs droits et de la façon de les exercer, et veiller à ce que le système fonctionne avec équité et rapidité.

Comme nous l'avons exposé dans notre *Rapport annuel*, notre processus de règlement des différends est transparent, accessible, équitable et uniforme, mais il peut parfois être lent. Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens. Les bureaux régionaux prennent des mesures à court terme, à l'échelle locale, pour améliorer la rapidité d'exécution, tandis qu'une équipe de projet a été chargée d'examiner les causes sous-jacentes de la taille et du vieillissement des inventaires. Au cours du dernier trimestre de 2001-2002, l'équipe formulera des recommandations qui serviront de base à un cadre réagissant la rapidité d'exécution, qui sera mis en œuvre l'année prochaine. Nous prévoyons que le cadre comprendra l'établissement d'objectifs visant le traitement des différends, un programme de contrôle de la qualité et un profil de compétences pour l'ensemble du personnel.

Notre Stratégie en sept points sur l'équité, qui a été lancée en 1999, en est maintenant arrivée au point où elle fait partie intégrante de notre façon de mener nos activités quotidiennes. Même si le secteur des Appels est chargé de coordonner la mise en œuvre des dispositions en matière d'équité, tous les secteurs d'activité partagent cette responsabilité, pour que l'équité fasse partie intégrante de notre culture organisationnelle.

Au cours de la période de planification, nous établirons un cycle d'examen des normes de service, pour déterminer systématiquement les secteurs où nous pouvons apporter des améliorations. À cette fin, nous mènerons, en 2002-2003, un sondage sur la satisfaction des clients, en utilisant comme

point de référence les résultats d'un sondage que nous avons mené en 1998. Nous pourrions ainsi évaluer nos progrès en matière de satisfaction des clients — qui, selon nos prévisions, devraient être de l'ordre de 10 % — et déterminer de nouvelles occasions d'améliorer le programme en fonction des besoins des clients, en ce qui concerne la rapidité, la transparence et le coût.

Le tableau H met l'accent sur les éléments clés de notre système de recours, qui permettent aux Canadiens d'obtenir un examen impartial et rapide des décisions de l'ADRC. Comme dans nos autres secteurs d'activité, les travaux visant à mieux définir nos critères de réussite demeurent toujours prioritaires.

Tableau H – Appels

Résultat attendu — Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours	
Résultats escomptés	Critères de réussite
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	<ul style="list-style-type: none"> Établir des objectifs pluriannuels liés à la transparence et à l'uniformité du traitement des différends d'ici septembre 2002 Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre les recommandations du rapport du projet sur la rapidité d'exécution au cours de l'exercice 2002-2003 Établir des objectifs pluriannuels liés à la rapidité d'exécution du traitement des différends d'ici septembre 2002 Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et dans toutes les régions	<ul style="list-style-type: none"> Mettre sur pied un programme de contrôle de la qualité et rendre compte des résultats d'ici septembre 2002 Mettre en œuvre un cadre de formation d'ici septembre 2002
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre un cadre de gestion du risque d'ici décembre 2002
Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment	<ul style="list-style-type: none"> Régler les problèmes touchant le recrutement et le maintien en poste des employés au moyen de stratégies intégrées touchant les RH

Gérer le continuum de l'observation

Gestion et orientation organisationnelles

Notre résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que le rendement de nos opérations et de nos services soit optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

Ce secteur d'activité est chargé de mettre en place l'infrastructure dont nous avons besoin pour assurer une exécution efficace et efficiente de nos programmes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources financières, de la technologie de l'information ou des systèmes administratifs.

Ce secteur d'activité est chargé de mettre en place l'infrastructure dont nous avons besoin pour assurer une exécution efficace et efficiente de nos programmes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources financières, de la technologie de l'information ou des systèmes administratifs. Il complète aussi le travail des autres secteurs d'activité pour gérer le continuum de l'observation dans des secteurs comme la technologie de l'information (TI), la sécurité des systèmes, l'information financière et les réponses aux demandes présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. De plus en plus, ce secteur d'activité sert de point de convergence pour tirer parti de la nouvelle marge de manœuvre et des nouvelles responsabilités de l'Agence.

Au cours de la période de planification, nous approfondirons donc notre connaissance à l'interne du programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), pour continuer à réduire notre délai de traitement des demandes d'accès et pour diminuer le nombre de plaintes déposées auprès du commissaire à l'information. Un indicateur de notre réussite sera une amélioration de la cote de rendement que nous attribue le commissaire à l'information.

Nous multiplierons aussi nos efforts pour déposer dans les 24 heures toutes les sommes qui nous sont versées, et nous poursuivrons la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ADRC pour les années 2001 à 2004, en fonction de critères de mesure clés concernant la réduction de nos émissions polluantes et de notre consommation de papier et d'énergie.

Poursuivre la mise en œuvre de notre cadre stratégique en matière de technologie de l'information revêt une importance critique, tant pour réaliser notre programme de changement que pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos activités quotidiennes. Au cours des trois prochaines années, nous nous concentrerons sur les quatre initiatives clés suivantes en matière de technologie de l'information :

- Disponibilité et amélioration du service – Il s'agit de faire en sorte que nos centres de données physiques, notre matériel et nos logiciels nous permettent d'assurer un service continu (24 heures par jour pendant toute l'année).
- Récupération des centres de données – Nous voulons offrir une meilleure capacité de récupération des centres de données et des services essentiels en cas de désastre majeur.
- Infrastructure du commerce électronique – Il s'agit de suivre le rythme et de favoriser la croissance dans le secteur du commerce électronique, dont nous traitons dans la section de ce document consacrée à l'innovation.
- Renseignements d'entreprise/Aide à la décision – Nous voulons établir un cadre organisationnel commun pour la gestion et le stockage de données, afin de permettre l'accès à des données de qualité pour la planification et la gestion de l'exécution des programmes.

Comme l'indique le tableau I, les critères de réussite établis pour l'obtention des résultats escomptés dans ce secteur d'activité traduisent un engagement ferme en matière d'amélioration continue. Nous améliorerons encore ces critères pour les clarifier et les préciser. En y répondant, nous contribuerons à fournir une base solide pour poursuivre la mise en œuvre d'approches de gestion modernes et novatrices.



Tableau I : Gestion et orientation organisationnelles

Résultat attendu — Le rendement de nos opérations et de nos services est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices	
Résultats escomptés	Critères de réussite
La confidentialité des renseignements des clients est protégée	<ul style="list-style-type: none"> Établir des points de repère pour la sécurité des systèmes
On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir un code entre « B » et « C » (selon le barème du commissaire à l'information) Élaborer et mettre en place une infrastructure modernisée de la TI pour soutenir le programme d'AIPRP
Gestion de la trésorerie et gestion financière saines	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les systèmes et contrôles de la gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes Déposer les sommes reçues dans les 24 heures; établir une norme relative aux droits de douane Mettre en œuvre complètement la stratégie de développement durable
Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la TI	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité continue de l'infrastructure des systèmes des douanes à l'Administration centrale et à des postes frontaliers clés d'ici 2003-2004 Composantes de l'infrastructure de recouvrabilité du centre de données et procédures de réponse en place, pour les applications distribuées par les douanes, d'ici 2002, et pour les autres services essentiels, d'ici 2005 Mise en œuvre d'une infrastructure unique commune de commerce électronique pour fournir tous les services électroniques essentiels d'ici 2004

Gérer le continuum de l'observation

Conclusion

Dans le chapitre du présent document consacré à l'observation, nous avons décrit le travail que nous accomplirons relativement à nos activités principales, y compris les critères que nous avons mis en place pour aider à mesurer notre rendement. Tout ce travail doit nous aider à atteindre **le but suivant : faire en sorte que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, et contribuer ainsi à leur bien-être économique et social.**

Le chapitre de ce document consacré à l'innovation traitait du programme de changement et d'innovation que nous appliquons pour améliorer le service que nous offrons aux Canadiens. Dans ce cas, nous sommes **guidés par quatre objectifs de changement : 1) la transformation de nos activités principales; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats. Tout ce travail doit nous aider à atteindre le but suivant : faire de l'ADRC une organisation de service à la fine pointe de la technologie.**

Il y a un lien étroit entre les projets et les initiatives qui constituent notre programme d'innovation et les activités quotidiennes de l'ADRC. À mesure que les projets se déroulent, leurs résultats influent sur les principales activités de l'organisation et y sont intégrés. L'ADRC peut ainsi tirer parti de ses investissements en matière d'innovation pour assurer des niveaux d'observation élevés dans tous ses secteurs d'activité.

Notre démarche consiste à définir des changements stratégiques au moyen d'initiatives et de projets innovateurs, dont nous intégrons ensuite les résultats dans nos activités principales. Nous sommes persuadés que nous pourrions ainsi faire de l'ADRC une organisation qui sera toujours axée sur l'apprentissage et l'amélioration.





La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada a donné un nouveau souffle d'optimisme et d'énergie à notre organisation. Nous avons travaillé fort au cours de ces deux dernières années pour continuer sur cette lancée, et nous poursuivrons nos efforts au cours de notre troisième année de fonctionnement. Le présent *Plan d'entreprise* nous aidera à rester dans la bonne voie en nous permettant de tirer parti de nos réalisations antérieures et de peaufiner le programme de changements établi dans notre plan précédent.

Nos quatre objectifs de changement, maintenant bien établis, guident les efforts de toute l'organisation dans une atmosphère propice au changement. L'amélioration des services que nous offrons à la population canadienne se poursuit rapidement grâce à la réforme de nos régimes des ressources humaines et d'administration. L'éclaircissement de nos objectifs de rendement est en cours, et nous continuons d'accroître notre capacité de rendre compte de nos résultats. Nous accomplissons des progrès en vue d'augmenter notre obligation de rendre compte en prenant l'engagement ferme d'être ouverts et transparents en ce qui concerne notre rendement. Grâce à cet engagement, nous serons en mesure de bien préciser les problèmes inévitables qui surviennent et d'assumer la responsabilité des mesures que nous prenons pour résoudre les difficultés.

Les employés de l'ADRC peuvent être fiers des progrès accomplis en cette période d'évolution rapide. En mettant au point un régime de ressources humaines d'avant-garde, nous avons choisi une voie qui non seulement englobe le changement, mais qui reconnaît également la capacité à s'y adapter inhérente aux personnes. Le nouveau groupe Gestion de l'ADRC continuera à jouer un rôle important dans notre engagement à créer une agence véritablement axée sur les personnes et favorisant l'apprentissage et l'innovation. En créant un tel environnement, nous pourrons relever les défis de l'avenir en toute confiance, tout en respectant les personnes que nous sommes appelés à servir.

Cela dit, je crois fermement que ce sont les employés de l'ADRC qui donnent vie à la vision décrite dans notre plan. Grâce à leur engagement manifeste et à leur capacité d'apprendre et de s'adapter, nous demeurons solidement engagés dans la voie que nous avons choisie lorsque nous sommes devenus une agence.

Rob Wright

Conseil de direction

Le conseil de direction, qui se compose de 15 membres, y compris le président et le commissaire, constitue une nouvelle entité innovatrice de gestion des affaires publiques qui découle de la création de l'ADRC. Le conseil nous guide dans nos initiatives visant à fournir un meilleur service aux Canadiens; à cette fin, il contrôle la planification de l'ADRC ainsi que les politiques qui régissent ses ressources, ses services, ses biens, son personnel et ses contrats.

Michael L. Turcotte

Président du conseil de direction
Directeur d'entreprise
Montréal (Québec)

Camille Belliveau

Expert-conseil principal (à son compte)
Shediac (Nouveau Brunswick)

Esmail Bharwani

Expert-conseil principal en administration des affaires et en fiscalité
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle

Propriétaire et exploitante d'une petite entreprise (à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

Delmore C.W. Crewson

Vice-Président, Deloitte & Touche Canada
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

Peter P. Dhillon

Vice-Président et chef de la direction
Richberry Farms Ltd.
Richmond (Colombie-Britannique)

W. Grant Hinchey

Président et administrateur supérieur des affaires financières
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany

Directrice des Finances, région de l'Atlantique
KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

James L. MacPhee

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

Susan I. Paish

Associée directrice générale
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver (Colombie-Britannique)

John Penner

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

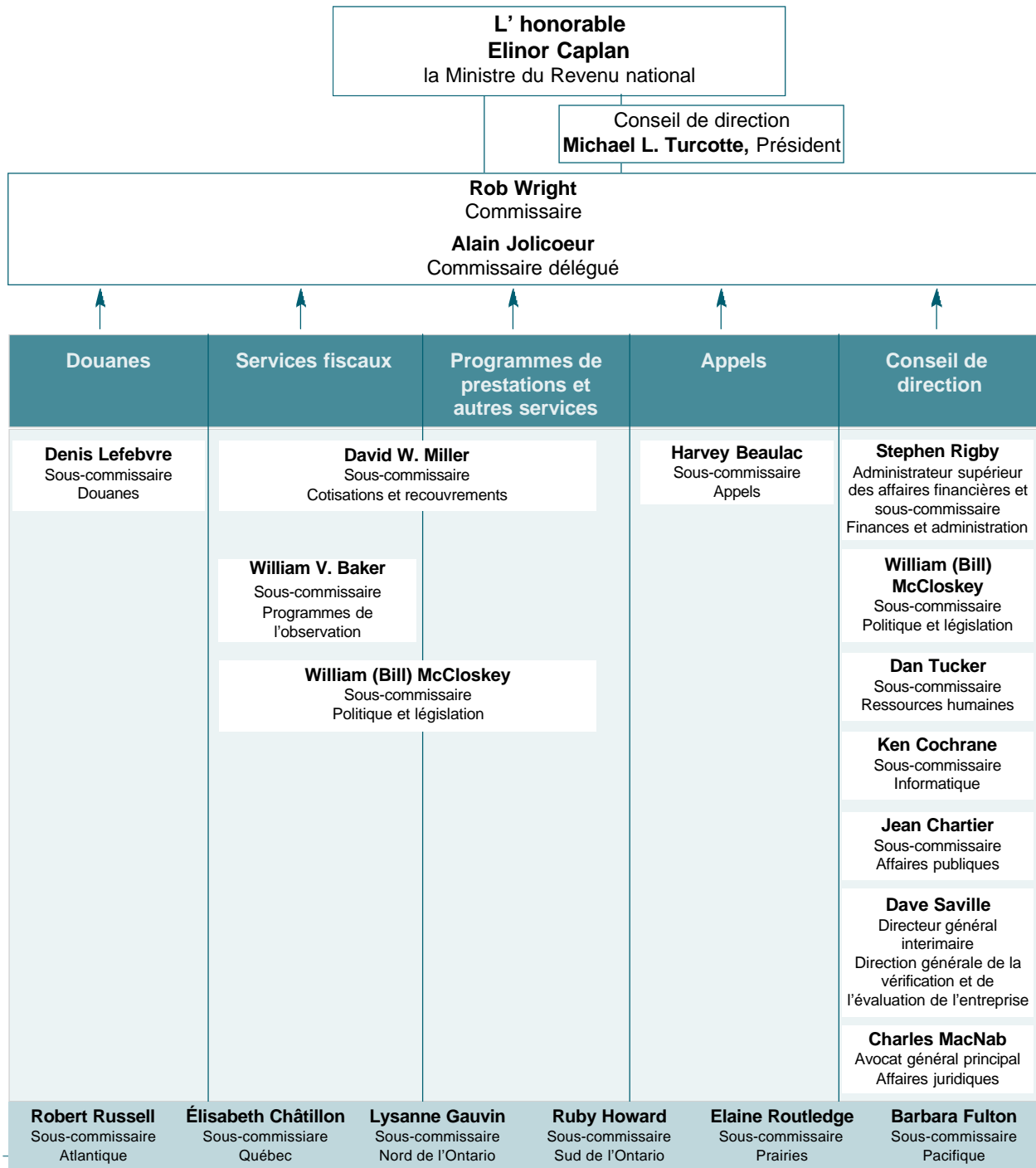
Stephen E. Rudin

Directeur exécutif
Société d'Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Rob Wright

Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada

Structure organisationnelle



Nota : Les sous-commissaires, le directeur général et l'avocat général principal relèvent du commissaire