



innovation

## Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006

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



Agence des douanes  
et du revenu du Canada

Canada Customs  
and Revenue Agency

Canada

**innovation**, notre *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*, donne un aperçu des orientations stratégiques et opérationnelles, des objectifs et des stratégies de l'ADRC, et fournit l'information financière pertinente.

Pour en savoir plus sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada, consultez notre site Web à [www.adrc.gc.ca](http://www.adrc.gc.ca).

## Message de la ministre



Pendant que se précipitent les événements mondiaux et que s'accroissent les tensions internationales, de nombreux Canadiens partagent une crainte de plus en plus vive au sujet de la sécurité publique. L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) contribue de façon importante aux activités du gouvernement du Canada visant à assurer la sécurité des Canadiens dans ces temps d'incertitude. Une grande partie de ces activités sont assurées par nos Services des douanes, qui protègent nos frontières contre les menaces à la sécurité publique, y compris le terrorisme, tout en facilitant la circulation des marchandises commerciales et des voyageurs

légitimes qui revêt une importance cruciale pour notre bien-être économique, en respectant cependant le droit à la vie privée.

Pour relever les défis du 11 septembre, nous avons accéléré diverses initiatives de notre *Plan d'action des douanes* afin de resserrer la sécurité à la frontière. La mise en oeuvre de la Déclaration Manley-Ridge sur la frontière intelligente et du rigoureux Plan d'action en 30 points qui l'accompagne nous permet d'établir une frontière réellement plus intelligente — en recourant à une technologie de pointe et à de nouvelles méthodes d'évaluation du risque, et en offrant à notre personnel des douanes la formation et le matériel appropriés. Par exemple, nous comptons procéder cette année à un essai pilote du programme NEXUS — Air à deux aéroports internationaux. Grâce à une technologie biométrique, le système permettra aux voyageurs préautorisés de passer la douane en fixant tout simplement le regard sur une caméra qui établira leur identité par la lecture de leur empreinte rétinienne. Il ne s'agit que d'un exemple de notre esprit d'innovation et de nos efforts visant à améliorer notre capacité de nous acquitter de notre mandat.

Étant moi-même totalement acquise à l'amélioration continue, je suis fière d'être la ministre d'un organisme gouvernemental qui met l'innovation au coeur de son programme. En lançant l'initiative *Orientations futures* l'année passée et son processus de consultation exhaustive, l'ADRC a écouté ce qu'avaient à dire ses clients des Programmes des services fiscaux et de prestations — particuliers, petites entreprises et grandes entreprises — et a défini une vision de service cohérente pour l'avenir et une série d'innovations pour mieux satisfaire leurs besoins, qui seront mises en oeuvre en fonction des ressources et à une cadence qui assurera un bon équilibre entre les activités principales et les innovations.



Pendant que nous allons de l'avant avec la gestion de la frontière intelligente et une nouvelle vision des services fiscaux, nous devons aussi assurer la qualité et l'efficacité de la gestion de nos opérations de base. À cet égard, l'équité du régime fiscal revêt une importance particulière. L'ADRC doit pouvoir démontrer aux Canadiens que la vaste majorité des gens respectent les règles du jeu. Nous faisons du bon travail pour ce qui est d'encourager l'observation des lois fiscales et des lois qui régissent la frontière et les échanges commerciaux — les niveaux d'observation globaux au Canada sont élevés. Mais il est toujours possible de faire encore mieux. Nous continuerons donc d'améliorer la façon dont nous encourageons l'observation volontaire, tout en renforçant nos activités d'exécution visant à repérer et à dissuader l'inobservation délibérée. Nous sommes déterminés à maintenir des règles du jeu uniformes, à réprimer la fraude et à nous ingérer le moins possible dans la vie des millions de Canadiens qui respectent de bon gré les lois que nous appliquons.

Les engagements que nous avons pris dans ce plan d'entreprise sont ambitieux. Les ressources à investir à l'appui de ces engagements sont considérables, mais elles sont à la hauteur des résultats que nous escomptons pour les Canadiens. L'ADRC continuera d'adopter les mesures qu'exigent une gestion financière rigoureuse des fonds publics qui lui sont confiés.

Après le budget fédéral de février 2003, nous savons que notre financement pour la période de planification pourrait être revu à la baisse, ce qui nous obligerait à rajuster la portée et le calendrier de certains engagements énoncés dans ce plan. Nous collaborerons étroitement avec nos partenaires de l'ensemble du gouvernement pour relever les défis liés aux priorités concurrentes en matière de ressources et nous continuerons de contribuer aux priorités globales du gouvernement. Je suis certaine que cette approche, conjuguée à l'engagement manifeste des employés de l'ADRC, permettra à l'Agence de continuer à être un organisme de service attentif, particulièrement innovateur, à un coût acceptable pour les Canadiens.

La ministre du Revenu national,



Elinor Caplan



## Avant-propos du président



Depuis sa création, l'Agence a fait de remarquables progrès dans sa gestion de son exploitation, en précisant et en améliorant la qualité des services rendus à l'ensemble des Canadiens. Les membres du Conseil sont fiers d'avoir participé à cette entreprise et de faire partie d'une équipe aussi dynamique et engagée. Malgré les nombreux défis qui nous attendent, nous sommes optimistes et certains de pouvoir continuer à améliorer nos prestations.

Durant la période que couvre le plan, l'Agence poursuivra la transformation de ses façons de faire, en tirant avantage des développements technologiques et des nouveaux outils de gestion à sa disposition. Ces changements supposeront une grande transparence et un effort accru au niveau de la communication, tant à l'interne qu'avec les différents publics qui transigent avec notre organisation.

Si l'Agence veut remplir ses engagements envers la population, elle doit aussi pouvoir compter en tout temps sur un personnel qualifié et disponible. Elle continuera donc à accorder la plus grande attention à la qualité de ses ressources humaines, à leur formation ainsi qu'aux conditions de travail qu'elle leur offrira.

Enfin, nous devons tenir compte de l'environnement dans lequel nous évoluerons. Les risques et les exigences auxquels toute grande entreprise fait face sont désormais plus complexes et requièrent une gestion très pointue.

Dans ce contexte, on peut certes convenir que le programme est ambitieux. Les membres du conseil en sont conscients, mais ils croient également en l'importance de son exécution pour réaliser l'intégralité de nos programmes.

Je suis donc heureux de présenter le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* à la ministre du Revenu national, l'honorable Elinor Caplan.

Le président du conseil de direction,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Michael L. Turcotte

## Présentation de la direction

Je remets, pour présentation au Parlement, le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

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

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Résumé du plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*.

Le Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation sur lequel est basé ce document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et est le fondement de la responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs accordés.



---

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

Date: 20 mars 2003

---



## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	8
<b>Cadre stratégique</b> .....	15
<b>Risques et défis de l'ADRC</b> .....	21
<b>Innover pour l'avenir</b> .....	27
<b>Observation – Nos activités principales</b> .....	39
<b>Conclusion</b> .....	67
<b>Conclusion du commissaire</b> .....	69
<b>Annexes</b> .....	71

## Introduction

Nous profitons de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront d'accomplir notre mission, soit d'assurer l'observation de la loi et d'offrir un meilleur service aux Canadiens.

La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en novembre 1999 a été accompagnée d'une promesse d'amélioration du service offert aux Canadiens. Pour donner suite à cet engagement, nous avons lancé un programme de changement de grande envergure. Ce programme vise à profiter de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront de réaliser notre mandat grâce à une amélioration du service. Nous croyons qu'une amélioration du service renforce notre capacité d'accomplir 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 un service de qualité et à une exécution responsable, contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.

L'« équité » continue d'orienter nos activités de base dans tous les secteurs. Il s'agit d'un facteur clé dans la promotion de l'observation et dans le maintien de la volonté des Canadiens d'observer volontairement la loi. Grâce à la mise en œuvre, couronnée de succès, de la Stratégie en sept points pour l'équité de l'ADRC, ce principe a graduellement été incorporé dans la façon dont nous assumons la prestation quotidienne de nos services. Notre engagement envers l'équité signifie que nous sommes déterminés à fournir aux Canadiens les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour mieux comprendre leurs obligations ainsi que les montants auxquels ils ont droit, et pour s'acquitter plus facilement de ces obligations et recevoir ces montants, tout en prenant les mesures d'exécution nécessaires et responsables lorsque des Canadiens ne respectent pas les règles, de sorte que le système soit juste pour tous les Canadiens. Notre approche visant à obtenir de hauts niveaux d'observation continuera de reposer sur l'application d'une bonne combinaison de stratégies de facilitation et d'exécution, déterminée selon le niveau de risque connexe.

En ce qui a trait à l'innovation, nous avons réalisé, au cours des trois dernières années, de solides progrès. Notre *Plan d'action des douanes*, par exemple, a fourni les éléments de base pour la création d'une frontière plus « intelligente » avec les États-Unis. Il a permis à notre organisation de répondre rapidement aux événements du 11 septembre 2001 et de donner suite aux nouvelles priorités en matière de sécurité nationale et de lutte contre le terrorisme.

Nous innovons pour l'avenir en vue de relever les nombreux défis de notre cadre opérationnel et de suivre l'évolution des besoins de nos clients, ce qui favorise la satisfaction de la clientèle. Et la satisfaction de la clientèle aide à maintenir la confiance dans nos activités et l'empressement du public à se conformer volontairement à la loi. L'innovation nous aide aussi à établir des manières plus productives de faire les choses afin de réduire nos coûts internes et administratifs, et elle est essentielle pour permettre à l'ADRC de rationaliser complètement la capacité de ses systèmes et d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin d'aider à réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement pour les contribuables.

Alors que l'Agence est entrée dans sa quatrième année complète d'activités, son programme de changement continue de reposer sur l'innovation. Nous recherchons des nouvelles manières de faire les choses pour améliorer l'exécution de nos programmes, pour réduire les coûts, pour réduire au minimum le fardeau de l'observation, pour accroître la confiance et le respect du public, et pour s'acquitter de la promesse de notre Agence d'offrir un meilleur service. Nous continuerons de donner suite à nos engagements avec comme objectif clair et constant d'obtenir des résultats pour les Canadiens et de réaliser un meilleur rapport qualité-prix. En ce faisant, nous sommes guidés par nos quatre objectifs de changement :

- transformation de nos activités de base;
- réforme et renouvellement des ressources humaines;
- réforme et renouvellement administratifs;
- gestion transparente axée sur les résultats.

Entre-temps, nous sommes confrontés à une économie en pleine expansion et à la nécessité de gérer les augmentations de volume de la charge de travail qui en résultent, ainsi qu'à la nécessité de donner suite aux nouvelles priorités du gouvernement, y compris les réductions budgétaires et les nouvelles exigences en matière de sécurité nationale.

Au cours de la dernière année, l'ADRC a mis en œuvre un éventail de mesures visant à renforcer sa capacité de gérer ses ressources et de les réaffecter aux secteurs hautement prioritaires. Par conséquent, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, mais dans les limites du cadre budgétaire existant de l'ADRC. Nous prévoyons

**Nous continuerons de donner suite à nos engagements avec, comme objectif clair et constant, d'obtenir des résultats pour les Canadiens et de réaliser un meilleur rapport qualité-coût.**

**Nous visons à utiliser les résultats de nos examens horizontaux pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.**

également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation de nos activités qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre.

Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources. Nous avons entrepris une série d'examens horizontaux pour réévaluer et réaffecter les ressources de façon appropriée, selon une méthode conforme au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement fédéral annoncé dans le dernier budget. Nous visons à utiliser les résultats de ces examens pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.

Le Plan d'entreprise est le principal outil de gestion que nous utilisons pour prendre des décisions informées sur les principales questions de gestion, comme la réaffectation des ressources. Il décrit les engagements prévus, ainsi que la façon dont nous y donnerons suite, pour offrir un meilleur service aux Canadiens. Il nous servira donc de guide pour les trois prochaines années.

Le programme de changement et les engagements en matière de programmes que le plan expose pour la période de planification de 2003-2004 à 2005-2006 sont ambitieux, compte tenu particulièrement d'une économie en pleine expansion et de la croissance de la charge de travail qui en résulte. Cet exercice de réaffectation à l'échelle du gouvernement pourrait avoir une incidence sur nos engagements en matière de sécurité nationale pour les Services des douanes, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la Déclaration sur la frontière intelligente et du Plan d'action en 30 points, l'initiative du gouvernement en matière de sécurité publique et d'antiterrorisme ainsi que certains éléments du Plan d'action des douanes. Nous continuerons à travailler, tant à l'interne qu'en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, pour en arriver à résoudre les questions de financement touchant ces dossiers.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en œuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

## Ce que nous faisons

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une organisation diversifiée et complexe dont le budget est de plus de 3 milliards de dollars et qui emploie plus du quart de toute la fonction publique du Canada. Notre mandat consiste à:

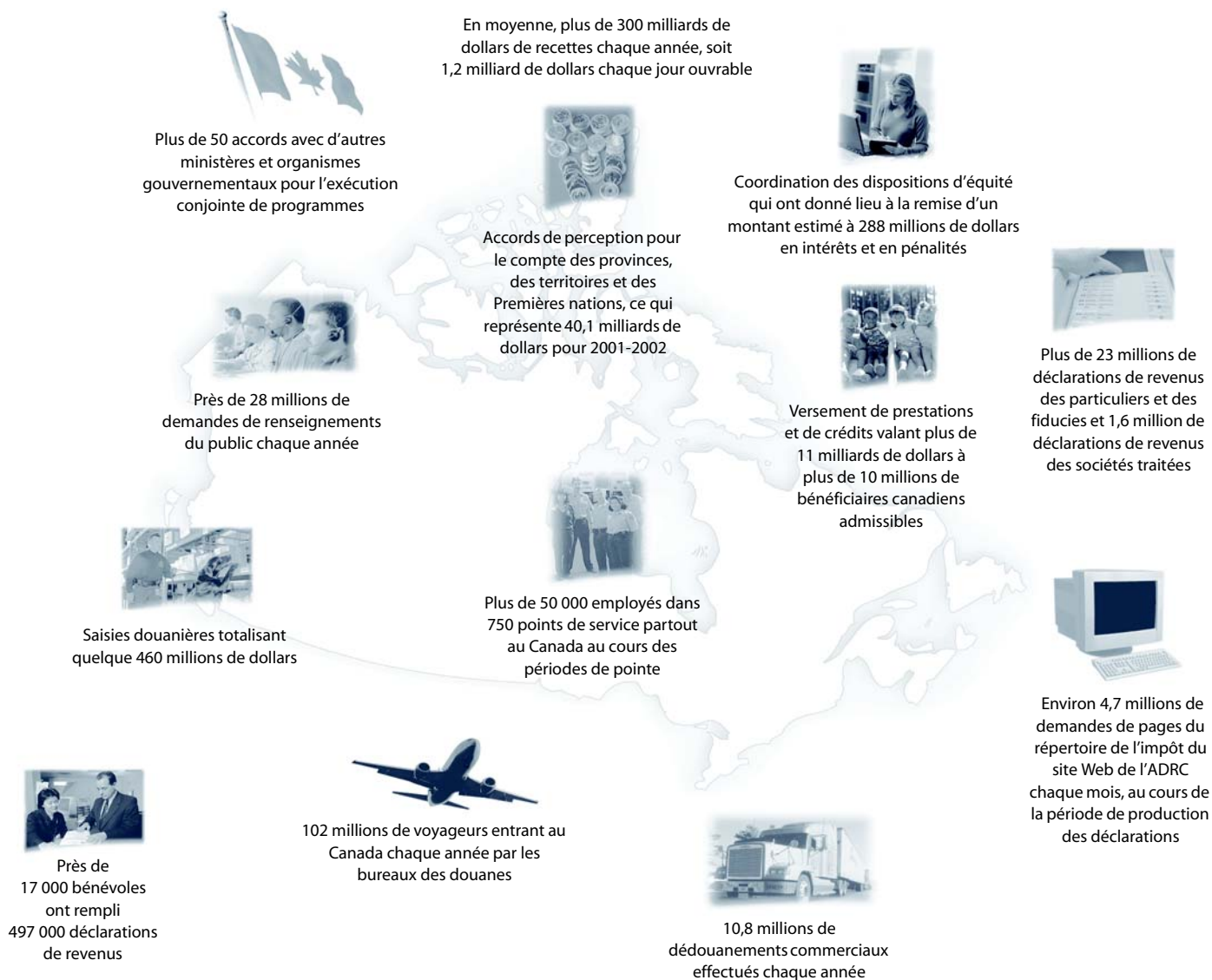
- percevoir les recettes et à appliquer la législation fiscale pour le compte du gouvernement fédéral et pour celui de la plupart des provinces et des territoires;
- fournir des services frontaliers et à appliquer la législation relative au commerce international et aux voyages;
- exécuter divers programmes de prestations sociales et économiques destinés aux Canadiens.

Lorsque nous assumons la prestation des services, nous touchons chaque jour la vie de plus de Canadiens que tout autre organisme, et nous sommes le plus important fournisseur de services du secteur public de notre pays.

La carte suivante présente un aperçu de nos activités et donne une idée des nombreuses façons dont nous entretenons des rapports avec les Canadiens, les entreprises nationales et internationales, et les voyageurs qui visitent notre pays.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en oeuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

## Coup d'œil sur l'ADRC



## Profil des dépenses financières

Bien que notre budget général prévu pour les trois prochaines années est estimé à quelque 3,7 milliards de dollars par année, les fonds disponibles pour les activités principales sont, en fait, en diminution, compte tenu des pressions non provisionnées et de nos initiatives d'innovation. À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale qui sont directement attribuables à la Déclaration sur la frontière intelligente et au Plan d'action en 30 points, de l'initiative de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme du gouvernement, et des éléments accélérés du *Plan d'action des douanes*, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base par suite de l'augmentation des volumes de la charge de travail et financer nos initiatives en matière d'innovation à partir de notre budget de fonctionnement actuel, en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

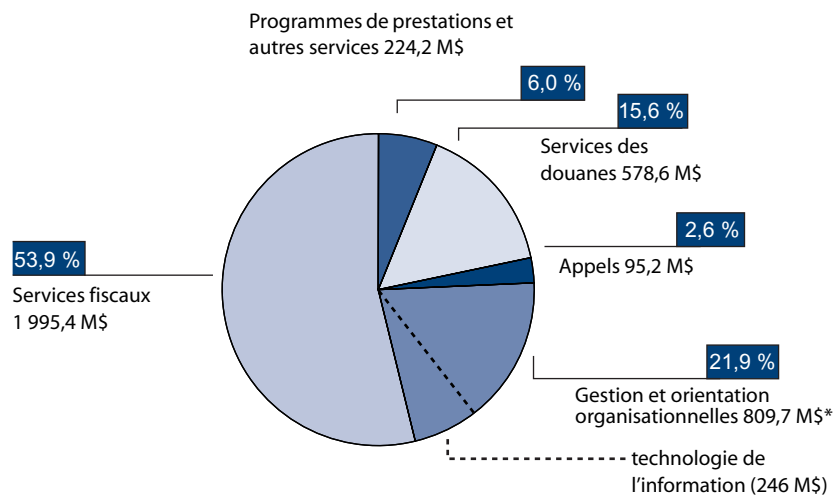
Comme il a été indiqué, une réaffectation budgétaire de 1 milliard de dollars touchant tous les ministères et organismes gouvernementaux a été annoncée dans le récent Budget fédéral. Bien que l'incidence financière précise de cette décision sur l'ADRC n'est pas connue pour le moment, il se pourrait que nous devions réduire encore davantage nos ressources disponibles, qui suffisent déjà à peine à répondre aux besoins. Nous examinerons de nouveau à l'interne nos activités pour cerner les possibilités de gains en efficacité et de réaffectation des ressources, le cas échéant.

Il pourrait aussi être nécessaire de réexaminer les engagements qui sont exposés dans ce *Résumé du plan d'entreprise* et de les rajuster au besoin. Pour surmonter nos nombreuses contraintes de financement, nous collaborerons étroitement avec le Conseil du Trésor pour élaborer une solution financière à plus long terme, afin que nous puissions maintenir l'intégrité de nos activités de base tout en donnant suite aux nouvelles priorités du gouvernement dans le domaine de la sécurité publique.

Le diagramme suivant montre comment nos ressources pour 2003-2004 sont réparties entre nos cinq secteurs d'activité : Services des douanes, Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels, Gestion et orientation organisationnelles. D'autres renseignements sont fournis à l'*annexe C*.

À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

**Diagramme 1 : Profil des dépenses par secteur d'activité**



\*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 246,0 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 15,2 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 76,2 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)



## Cadre stratégique

Le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et des rapports est présenté au diagramme suivant. Ce cadre donne une perspective stratégique sur ce que nous faisons et il énonce pourquoi et comment nous le faisons. Il fait fond sur les éléments à long terme de notre assise stratégique, y compris notre mission, notre vision et nos objectifs stratégiques, et il définit avec les **résultats stratégiques** de niveau élevé que nous visons à obtenir – *l'observation*, que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières; et l'innovation, que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie.

Le cadre définit également nos résultats de niveau intermédiaire par secteur d'activité, ainsi que nos objectifs de base (pour l'observation) et nos objectifs de changement (pour l'innovation). Notre cadre stratégique est demeuré à peu près le même depuis l'année dernière, exception faite d'une modification mineure. Auparavant, nous avons défini deux énoncés de résultat de niveau intermédiaire pour les Services fiscaux : 1) Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes; et 2) L'assiette fiscale est protégée. Ces deux énoncés sont toutefois très interdépendants et, d'après notre expérience des rapports à leur sujet, le fait de les regrouper nous permettra de donner un compte rendu plus clair et plus transparent du rendement des Services fiscaux.

En ce qui concerne l'observation, le résultat stratégique que nous comptons atteindre consiste en des niveaux élevés d'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Le diagramme 3 décrit les résultats attendus qui seront utilisés pour évaluer notre rendement pour ce qui est d'assurer l'observation. Ceux-ci mettent l'accent sur le comportement des clients en matière d'observation dans les domaines de la production des déclarations, de l'inscription, des questions frontalières et commerciales, des paiements et des déclarations. Notre engagement envers l'équité dans nos échanges avec les Canadiens dans tous ces domaines soutient nos efforts visant l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. L'équité est un facteur clé pour ce qui est de favoriser l'observation et représente le lien le plus important entre tous les éléments de notre cadre stratégique.

Notre deuxième résultat stratégique, l'innovation, est au premier plan de notre programme de changement et met l'accent sur l'utilisation de notre souplesse à titre d'agence pour fournir les genres de services innovateurs qui favorisent l'observation. En offrant des outils et des renseignements nouveaux, abordables et plus accessibles et en instaurant de meilleures façons de réaliser nos programmes et de gérer nos activités, nous suscitons la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisons l'observation volontaire. Nous innovons également pour tirer pleinement profit de notre capacité de fournir une plus vaste gamme de services pour le compte des provinces et des territoires et pour aider ainsi à réduire le coût global des gouvernements pour les contribuables. Le principal résultat que nous recherchons est de devenir un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Le diagramme 4 décrit les facteurs qui seront utilisés pour évaluer si nous atteignons notre résultat stratégique pour l'innovation. Ces facteurs se rattachent aux domaines de la satisfaction des clients, de la productivité, de l'efficacité et de la transparence.

Dans le cadre de notre engagement à l'égard de l'ouverture et de la transparence envers le Parlement et les Canadiens, nous rendons compte régulièrement, par le biais de notre *Rapport annuel* et d'autres instruments de responsabilité, de notre rendement pour ce qui est d'atteindre ces deux objectifs stratégiques.



# 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	
<b>Observation</b> Les Canadiens observent les lois dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières	<b>Innovation</b> L'ADRC est une organisation de services de pointe

## NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Résultats escomptés					
Secteurs d'activité	Services fiscaux	• Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. L'assiette fiscale est protégée.	Services des douanes	• 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	• Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.		Appels	• Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.
				Programmes de prestations et autres services	• Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
				Gestion et orientation organisationnelles	• 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"><li>• Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives</li><li>• Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces</li><li>• Application diligente et cohérente des principes d'équité</li><li>• Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients</li><li>• Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement</li><li>• Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Transformation de nos activités principales</li><li>2. Réforme et renouvellement des ressources humaines</li><li>3. Réforme et renouvellement administratifs</li><li>4. Gestion transparente axée sur les résultats</li></ol>

**Diagramme 3 : Énoncé de résultat stratégique – Observation**

<b>Mission :</b>	<b>Promouvoir l’observation de la législation fiscale, commerciale et frontalière, en contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.</b>
<b>Résultat stratégique :</b>	<b>Les Canadiens observent la législation fiscale, commerciale et frontalière.</b>
<b>Démontré par :</b>	<p><b>Observation en matière de production et de déclarations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation: plus de 90% des Canadiens de 18 ans et plus envoient leur déclaration de revenus dans les délais, sans intervention directe</li> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : plus de 90% des sociétés imposables envoient leur déclaration dans les délais, sans intervention directe</li> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : plus de 90% des entreprises inscrites envoient leur déclaration de TPS/TVH dans les délais, sans intervention directe</li> </ul> <p><b>Observation en matière d’inscription</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : la grande majorité des entreprises qui doivent être inscrites pour la TPS/TVH le sont effectivement</li> </ul> <p><b>Observation en matière de frontières et de commerce international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : plus de 90 % de l’ensemble des voyageurs et négociants entrant au Canada observent les exigences frontalières</li> <li>• Atteinte de niveaux élevés d’observation des exigences commerciales de la part des entreprises commerciales importatrices de biens au Canada</li> <li>• Amélioration continue des outils et des méthodes de mesure pour évaluer les niveaux d’observation en matière de frontières et de commerce international</li> </ul> <p><b>Observation en matière de paiement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence des niveaux d’observation : plus de 90 % de l’ensemble des personnes à revenus imposables paient leur impôt dans les délais</li> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : plus de 90 % des entreprises imposables paient leur impôt sur le revenu dans les délais</li> <li>• Création de mécanismes pour évaluer le degré d’observation en matière de paiement de la TPS/TVH et des taxes d’accise</li> <li>• Permanence de niveaux élevés d’observation : la grande majorité des importateurs paient leurs droits et taxes mensuellement dans les délais</li> </ul> <p><b>Observation en matière de déclaration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveaux relativement bas de non-observation des exigences liées à la déclaration des revenus, des déductions, des crédits, des valeurs et d’autres renseignements pertinents sur les formulaires fiscaux et douaniers</li> <li>• Peaufinement permanent des outils et des méthodes de mesure pour l’évaluation des niveaux d’observation en matière de déclaration</li> </ul>

### Administration équitable

Traduit l’équité et le traitement équitable en faisant en sorte que les principes de notre Stratégie en sept points pour l’équité soient au cœur de nos relations avec les Canadiens.

**Diagramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation**

<b>Mission :</b>	<b>Promouvoir l'observation de la législation fiscale, commerciale et frontalière, en contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.</b>
<b>Résultat stratégique :</b>	<b>L'ADRC est une organisation de services de pointe.</b>
<b>Démontré par :</b>	<p><b>Satisfaction des clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation continue du taux de satisfaction des Canadiens dans les domaines à améliorer, en fonction de la mesure faite par l'étude de référence de l'ADRC et d'autres études du gouvernement canadien sur les groupes de clients</li> <li>• Amélioration du rendement global de l'ADRC par rapport aux normes de service existantes et définition de nouvelles normes, dont certaines allant au-delà du respect des délais</li> <li>• Extension des services fournis à d'autres juridictions</li> </ul> <p><b>Productivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies de productivité de 41 millions de dollars en 2003-2004 et atteignant 44 millions en 2004-2005 et par la suite pour nos principaux programmes, au moyen des mesures suivantes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• création de la capacité à traiter électroniquement 75 % de l'ensemble des déclarations T1 d'ici quelques années</li> <li>• réduction constante du nombre de personnes qui appellent et augmentation des taux d'utilisation des services de remplacement</li> <li>• usage accru, pour la prestation de services, de moyens électroniques intégrés avec d'autres instances gouvernementales et reliés aux provinces pour créer un système de prestation de services à guichet unique à la fois pratique et conforme aux engagements de Gouvernement en direct</li> <li>• refonte et amélioration radicale du système de gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'éléments clés du nouveau régime de gestion des RH en 2005</li> <li>• mise en œuvre d'une série d'approches et de pratiques financières et administratives innovatrices et flexibles apportant des améliorations de productivité, appuyant de meilleurs services et une meilleure prise de décisions et conformes aux exigences de la fonction de contrôleur moderne</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimisation du dédoublement avec les gouvernements provinciaux dans l'administration des dépenses d'impôt, le recouvrement des dettes envers la Couronne et l'administration des avantages sociaux</li> <li>• Création en 2005 d'un poste de chargé de compte pour toutes les grandes entreprises souhaitant signer une entente sur la prestation de services</li> <li>• Économies d'environ 50 millions de dollars sur une période de 4 ans (8,3 M\$ en 2002-2003; 11,8 M\$ en 2003-2004; 14,8 M\$ en 2004-2005; 14,8 M\$ en 2005-2006 et au moins 15 M\$ annuellement ensuite), grâce aux éléments suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• migration de nombreux processus vers un environnement électronique afin de réduire l'usage de papier, par la publication électronique des documents et formulaires et par la mise en place de l'approvisionnement électronique</li> <li>• restructuration des principaux processus d'affaires et amélioration permanente par l'élaboration d'approches permettant de fournir certains de nos services transactionnels dans un environnement commun et au moyen de la consolidation des centres de distribution et de l'optimisation des centres d'appels</li> </ul> </li> </ul>

*suite*

#### Diagramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation (suite)

##### Démonstré par :

##### Transparence

- Élaboration et mise en œuvre d'une structure de contrôle pour la déclaration des recettes fiscales en 2004-2005
- Maintien ou augmentation du financement du Plan d'investissement et du Plan de gestion des actifs au cours de la période de planification, pour que les investissements soient durables et ciblés sur les secteurs prioritaires
- Orientation de plus en plus claire vers la gestion axée sur les résultats dans notre type de régie, notre approche de la gestion et nos cadres de mesure du rendement, ainsi que dans les évaluations généralement positives de nos rapports annuels de la part du Bureau du vérificateur général

## Risques et défis de l'ADRC

L'ADRC assure l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services dans un cadre complexe en constante évolution. Pour suivre l'évolution et pour maintenir et accroître la confiance des clients, nous devons clairement cerner les risques et les défis que nous devons affronter et les surmonter en organisant nos priorités opérationnelles, nos engagements et nos investissements en conséquence. La présente section résume huit principaux risques et défis de notre contexte opérationnel qui ont une incidence directe sur nos priorités opérationnelles exposées dans le Plan d'entreprise.

### 1. Sécurité nationale

**La sécurité nationale est devenue une question plus urgente et plus importante à la suite de l'attaque du 11 septembre**, en raison du défi qui consiste à renforcer la sécurité frontalière à titre de contribution de l'Agence à la lutte contre le terrorisme, tout en garantissant que la circulation des expéditions commerciales et des voyageurs légitimes, qui est essentielle à la stabilité et à la croissance économique du Canada, se fasse le plus librement possible.

Au cours de la période de planification, l'ADRC devra continuer de mettre en œuvre des mesures prévues dans le Plan d'action en 30 points pour la frontière intelligente avec nos partenaires frontaliers américains, d'où la nécessité d'utiliser des technologies de pointe pour établir une frontière plus solide, plus sûre et plus intelligente. Cependant, il faut établir, pour toutes ces activités, un équilibre entre la protection frontalière accrue et la nécessité pour le Canada de maintenir et, en bout de ligne, d'élargir notre commerce avec les États-Unis et nos autres partenaires commerciaux.

En outre, dans les mois à venir, nous devons continuer d'appuyer d'autres éléments du programme de sécurité publique et de lutte contre le terrorisme du gouvernement, notamment la prévention et la suppression de la collecte de fonds et d'autres formes de soutien matériel au terrorisme, conformément aux nouvelles dispositions relatives aux organismes de bienfaisance qui se trouvent dans la loi adoptée en 2001 (c'est-à-dire la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*).



Les questions suivantes représentent les principaux défis de notre contexte opérationnel :

- Sécurité nationale
- Ressources financières
- Gestion du continuum de l'observation
- Personnel
- Opérations fonctionnelles
- Partenaires
- Équilibrage des priorités
- Tendances démographiques

## 2. Ressources financières

**Par suite de l'augmentation des volumes relatifs à la fiscalité et au commerce, combinée à nos engagements en matière de sécurité frontalière, l'ADRC est confrontée à des pressions financières importantes.**

Les augmentations de la charge de travail posent un défi à notre capacité de maintenir l'intégrité des programmes. Nous avons réaffecté des fonds des activités non prioritaires à l'initiative *Orientations futures*, un élément clé de notre programme d'innovation, qui, prévoyons-nous, permettra de réaliser des gains de rendement qui compenseront les pressions découlant des augmentations de la charge de travail. Cependant, nous ne prévoyons pas commencer à réaliser ces gains de rendement avant la fin de 2004-2005. Entre-temps, il faudra mettre à notre disposition des ressources suffisantes pour appuyer les contributions nouvelles ou accélérées qui sont attendues de l'ADRC dans le domaine de la sécurité publique. En outre, bien que nous contribuions au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement en réaffectant des ressources de notre budget de base à des programmes plus prioritaires, toute réduction importante de notre budget de base posera un risque pour notre capacité de donner suite à nos engagements qui se trouvent dans le Plan d'entreprise.



Une caractéristique essentielle de notre approche consiste à nous assurer que les investissements prévus dans le remplacement et l'amélioration des technologies sont protégés.

## 3. Gestion du continuum de l'observation

**Compte tenu des pressions qui s'exercent sur ses ressources et de l'évolution rapide du contexte socio-économique, l'Agence devra continuer à relever le défi de maintenir une combinaison adéquate d'activités en vue d'assurer l'observation de la loi.**

Pour favoriser l'observation, il nous est essentiel de gérer les risques associés à la nature en pleine évolution du contexte socio-économique du Canada, à la mondialisation et à la croissance du commerce électronique. Par exemple, la croissance exponentielle des transactions et du commerce électroniques a grandement facilité le transfert de fonds à l'étranger par voie électronique, ce qui représente un risque possible pour l'assiette fiscale du Canada. Une caractéristique importante de notre approche consiste à nous assurer que nos plans relatifs au remplacement et à l'amélioration des technologies sont protégés et que des ressources suffisantes sont affectées aux secteurs où le risque est le plus élevé, en maintenant un niveau suffisant d'investissement dans l'exécution directe des programmes et dans l'infrastructure informatique qui l'appuie. Nous devons aussi nous assurer de communiquer suffisamment notre approche en matière d'observation, particulièrement dans les Services fiscaux, afin d'accroître la confiance du public dans nos activités et d'encourager l'observation volontaire.



#### 4. Personnel

**L'ADRC est confrontée au défi de maintenir un effectif bien informé et compétent tout en effectuant le changement culturel nécessaire dans le milieu de travail pour que les employés travaillent avec cohésion et qu'ils puissent s'adapter aux changements.**

Le vieillissement de la fonction publique et le changement dans la composition de la société canadienne posent des défis importants à l'Agence. Plus de 43 % des cadres supérieurs fédéraux prévoient prendre leur retraite d'ici 10 ans et environ 16 % des employés de l'ADRC seront admissibles à la retraite avant la fin de 2006-2007. Nous devons nous préparer à remplacer nos employés qui prendront leur retraite, compte tenu du fait que le taux annuel de retraite actuel doublera (passant de 1,5 % à 3 % de nos effectifs permanents), tout en réalisant des progrès vers la pleine représentativité, au sein de nos effectifs, de la diversité ethnoculturelle croissante de la population canadienne que nous desservons.

Entre-temps, nous adoptons une approche davantage axée sur la clientèle pour nos activités, ce qui changera le genre de compétences que nos employés devront avoir. Comme nous avons un effectif hautement syndiqué et que 80 % de notre budget est affecté aux traitements et aux avantages sociaux des employés, la transformation de notre milieu de travail et de notre culture par des mesures allant de la formation aux relations de travail constitue un défi majeur et une priorité importante. Par exemple, à la suite d'une analyse du risque professionnel indépendante récemment effectuée dans le secteur des douanes, il a été recommandé d'apporter plusieurs améliorations aux politiques, à la formation et au matériel touchant les employés des douanes. Au cours de la première année de notre période de planification, nous négocierons avec les deux syndicats qui représentent tous nos employés syndiqués. Le défi sera de maintenir un dialogue efficace dans le cadre de nos discussions patronales-syndicales visant à régler ce problème et bon nombre d'autres problèmes.

**Nous adoptons une approche axée davantage sur la clientèle pour nos activités, ce qui changera le genre de compétences que nos employés doivent avoir.**



#### 5. Opérations fonctionnelles

**L'ADRC est confrontée au défi d'élaborer des opérations modernes, des pratiques de gestion innovatrices, une technologie informatique robuste et des mécanismes d'établissement de rapports exacts et transparents.**

Le volume et la complexité des renseignements que l'Agence traite et la vitesse à laquelle ils circulent continuent d'aller en augmentant. Dans un seul secteur, soit l'impôt sur le revenu des particuliers, 9 millions de déclarations ont été transmises par voie électronique pour l'année d'imposition 2001, soit une augmentation de 1,1 million par rapport à l'année précédente. La capacité de nos systèmes informatiques de traiter et de suivre les renseignements, la clarté de nos

communications internes et l'intégrité de nos processus sont tous des facteurs essentiels si nous voulons gérer nos ressources et assurer la prestation de services de façon opportune, exacte et confidentielle. Cependant, les systèmes qui appuient nos niveaux de service vieillissent, et des modifications d'urgence à court terme ont limité notre capacité de financer des solutions informatiques plus robustes et plus durables. Le principal défi opérationnel de l'Agence est de maintenir les niveaux actuels de service tout en élargissant sa capacité grâce à l'innovation, afin de pouvoir suivre l'évolution des besoins de la clientèle. Au cours de la première année de la période de planification, des pressions particulières s'exerceront sur l'Agence pour qu'elle démontre qu'elle a optimisé ses opérations et pour qu'elle consacre des fonds suffisants à la mise à niveau et à la modernisation de ses systèmes informatiques.

## 6. Partenaires

En mobilisant de façon plus complète nos partenaires et nos clients, nous prévoyons réduire les coûts généraux pour les contribuables et offrir des niveaux plus élevés de services aux Canadiens.

**La gestion des relations avec nos partenaires constitue un défi, car nous nous efforçons de rester à la hauteur de nos partenaires internationaux en ce qui a trait à la gestion de la frontière et d'améliorer nos relations fédérales-provinciales et nos relations avec nos clients.** Mobiliser sans réserve nos partenaires et intégrer nos activités aux leurs constituent une priorité importante de l'ADRC. Nous visons à réaliser des gains de rendement et à réduire le double emploi en recherchant des possibilités d'élargir nos activités et d'offrir plus de services pour le compte de nos partenaires, particulièrement les provinces et les territoires, afin de réduire les coûts administratifs globaux du gouvernement pour les contribuables, de limiter le fardeau de l'observation et d'offrir des niveaux élevés de service. Cependant, le contexte fédéral-provincial-territorial actuel est caractérisé par bon nombre de questions litigieuses indépendantes de notre volonté. En outre, dans le domaine essentiel de la sécurité frontalière, nous coordonnons nos activités de lutte contre le terrorisme avec celles des ministères et organismes du Canada et de l'étranger, ce qui nécessite des niveaux sans précédent de communication et de coopération avec nos partenaires. Notre défi consiste à nous préparer à de nouvelles possibilités de partenariat dès qu'elles se manifestent, tout en nous assurant que nous répondons aussi bien que possible aux besoins, aux attentes et aux priorités de nos partenaires actuels.

## 7. Équilibrage des priorités

**Notre défi consiste à équilibrer les priorités de façon à réaliser les objectifs de notre programme de changement de façon intégrée et économique tout en maintenant l'intégrité de nos activités de base.** Afin de pouvoir mettre en oeuvre notre programme d'innovation et de continuer d'obtenir de hauts niveaux d'observation générale tout en donnant suite rapidement et efficacement aux nouvelles priorités du gouvernement (par exemple nos engagements élargis concernant la frontière), il nous faut établir un équilibre entre les initiatives visant à transformer l'Agence et celles qui appuient nos activités d'observation permanentes. Le défi consiste à maintenir l'intégrité de nos activités de base tout en adoptant une approche logique pour l'innovation qui donnera des résultats, soit un meilleur service et un niveau d'observation plus élevé. Les examens horizontaux que nous avons entrepris aideront à cerner les possibilités de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité et à réaffecter les ressources aux secteurs hautement prioritaires. Cependant, nous devons aussi continuer d'être un chef de file et un champion en ce qui a trait à l'appui à apporter au programme général du gouvernement, notamment en ce qui concerne Gouvernement en direct, la fonction de contrôleur moderne, la réforme des ressources humaines et la modernisation du service.

## 8. Tendances démographiques

**Les tendances démographiques posent un défi important, compte tenu de l'évolution de la composition et de la taille de la population canadienne, en raison du vieillissement, des changements sur le marché du travail, des tendances en matière de migration et de l'immigration.** Les changements démographiques dans la population canadienne ont une incidence profonde sur les tendances en matière de consommation et de revenu, ce qui pose de nouveaux défis et crée de nouveaux risques en matière d'observation, et qui influe sur la combinaison de services et d'activités d'exécution que l'ADRC doit adopter. Par exemple, il se produit des changements dans la composition du marché du travail, comme l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et de travailleurs de la construction, qui touchent des secteurs où le risque en matière d'observation est plus élevé. Pour protéger l'assiette fiscale, nous devons nous assurer d'ajuster en conséquence nos activités d'observation assistée et d'exécution. En outre, les changements démographiques mettent à l'épreuve notre capacité de continuer d'offrir des services adaptés qui suscitent l'observation volontaire. Par exemple, la vaste majorité des quelque 223 000 immigrants admis au Canada chaque année élisent domicile dans les régions métropolitaines comme celles de Montréal, de Toronto et de Vancouver.

Le changement démographique dans la population du Canada influera sur la combinaison de services et d'activités d'exécution que l'ADRC devra adopter.

Comme une proportion importante (44 % au cours des dernières années) de ces immigrants ne parlent pas bien l'anglais ni le français, nous devons trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins et aux attentes de ces clients, afin de nous acquitter de notre mandat d'observation.

## Conclusion

Le contexte dans lequel l'ADRC mène ses activités est très dynamique. Il nous est d'autant plus difficile d'éliminer ces risques de façon transparente qu'on s'attend et ce, de façon légitime, à ce que nous continuions d'exécuter nos programmes de base de façon opportune, exacte et confidentielle, tout en offrant les meilleurs services possibles au plus bas coût possible. Les sections suivantes du *Résumé du plan d'entreprise* indiquent comment l'Agence continuera de s'attaquer aux nombreux défis qui se posent dans son cadre opérationnel.

## Innover pour l'avenir

Notre programme ambitieux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :

- Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie et des pratiques commerciales et administratives et à répondre aux attentes des Canadiens.
- Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines pleinement opérationnel.
- Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.
- Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

Pour atteindre notre résultat stratégique qui consiste à être une organisation de service de premier ordre, l'innovation est essentielle. Durant la première année de la période de planification, nous affecterons 410,2 millions de dollars (11,1 % de notre budget total) à notre programme de changement. Une part considérable de cet investissement ira dans la technologie qui nous permettra d'offrir un meilleur service aux Canadiens. Notre réussite au chapitre de l'innovation sera évaluée par rapport à des mesures du rendement et à des cibles qui correspondent à la satisfaction de la clientèle. Nous démontrerons également notre réussite au moyen d'améliorations précises dans les domaines de la productivité, de l'efficacité et de la transparence. Les sections suivantes énumèrent les activités et initiatives principales que nous comptons réaliser durant la période de planification à l'aide d'une base de ressources stable.

De plus amples renseignements concernant les résultats attendus et les critères de réussite pour chacun des objectifs de changement se trouvent à l'annexe D du présent volume.

Notre programme ambitieux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :

1. Transformation des activités principales
2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
3. Réforme et renouvellement administratifs
4. Gestion transparente axée sur les résultats

## Transformation des activités principales

### Objectif de changement 1

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

Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des progrès sérieux au chapitre de l'amélioration du service offert aux millions de Canadiens et d'entreprises qui interagissent avec notre organisation. Nos plans visant à transformer davantage nos activités principales sont répartis en trois secteurs clés : gestion de la frontière intelligente, *Orientations futures* et relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

### Gestion de la frontière intelligente

Nous continuerons de respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente, conclue avec les États-Unis le 12 décembre 2001. La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs : le flux sécuritaire des marchandises; le flux sécuritaire des voyageurs; une infrastructure sécuritaire; la coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs.

Plusieurs initiatives lancées ont été définies pour la première fois dans notre *plan d'action des douanes*, que nous avons mis en oeuvre en avril 2000. Nous respecterons les engagements relatifs à la frontière intelligente en faisant appel à notre expertise dans la gestion du risque, qui se fonde surtout sur l'autocotisation, l'information préalable et la préautorisation, et en accélérant la mise en oeuvre des initiatives suivantes :

- **Information préalable sur les voyageurs et dossier passager** : Cette initiative permet la transmission de renseignements concernant les passagers et les membres d'équipage de lignes aériennes avant l'arrivée des vols au Canada, ce qui rend possible l'échange de renseignements sur les passagers à risque élevé avec nos homologues américains.
- **Services d'inspection diversifiés pour les voyageurs – CANPASS – Autoroutes, CANPASS – Air, NEXUS – Autoroutes et NEXUS – Air** : Cette initiative permet de simplifier et d'accélérer le passage à la frontière des voyageurs à faible risque préautorisés. CANPASS met l'accent sur l'entrée au Canada et a recours à la

La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs :

1. Le flux sécuritaire des marchandises
2. Le flux sécuritaire des voyageurs
3. Une infrastructure sécuritaire
4. La coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs

technologie biométrique perfectionnée de reconnaissance rétinienne pour confirmer l'identité d'un voyageur. Les programmes NEXUS constituent une approche harmonisée du contrôle de l'entrée, soit au Canada, soit aux États-Unis. Ils utilisent une combinaison de tourniquets réservés et de technologie biométrique d'identification dans les aéroports, ainsi que des voies réservées dans les postes frontaliers.

- **Traitement harmonisé des expéditions commerciales** : Cette initiative permet d'accélérer la mainlevée et de réduire les délais à la frontière pour les chauffeurs, les transporteurs et les importateurs à faible risque préapprouvés, à l'aide d'une technologie de transpondeur moderne et d'autres innovations rendant possible l'identification préalable des transporteurs.

Nous chercherons à innover dans d'autres secteurs au cours de la période de planification. Entre autres, nous chercherons des façons d'accroître la sécurité et l'efficacité en restructurant les gares maritimes et en traitant au préalable les passagers et les marchandises arrivant par traversier. Nous ciblerons également les expéditions maritimes à risque élevé et élaborerons des modèles informatiques afin de concevoir des postes frontaliers plus sécuritaires et efficaces en collaboration avec Transports Canada. Enfin, nous redoublerons nos efforts visant à transformer nos opérations douanières en mettant à niveau notre système principal des données opérationnelles pour améliorer notre capacité de mesurer le rendement.

### **Une vision de l'avenir des Services des douanes**

En plus de travailler à relever des défis immédiats dans notre environnement opérationnel et à respecter les engagements du Canada en vue du renforcement de la sécurité à la frontière, nous élaborons une vision intégrée et cohérente de la gestion et de la protection de la frontière aux douanes pour le 21<sup>e</sup> siècle, une vision qui met l'accent sur notre rôle au sein du continuum de l'exécution des lois du Canada, lequel guidera nos efforts visant à fusionner les mesures de sécurité renforcées avec les processus perfectionnés dans le secteur commercial. Nous travaillons à installer et à maintenir une infrastructure efficace et moderne qui est axée sur nos employés.

À cette fin, nous avons effectué une analyse du risque professionnel et défini un certain nombre d'initiatives pour améliorer la santé et la sécurité de nos agents des douanes. Entre autres, il s'agit de voir à ce que les agents des douanes reçoivent les outils et l'équipement appropriés, comme des matraques, du gaz poivré et des gilets de protection, et à ce qu'ils soient formés aux techniques du recours à la force et aient accès à des communications radio en cas d'urgence. La mise en œuvre de ces initiatives, en 2003-2004 seulement, nécessitera un investissement de 40 millions de



**Grâce à notre vision des douanes, nous travaillons à installer et à maintenir une infrastructure efficace et moderne qui est axée sur nos employés.**

Il est également probable que l'escalade des tensions internationales aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité.

dollars. Nous nous efforcerons également de mettre en application la norme de classification de l'Agence (NCA) pour nous assurer que le travail des agents des douanes est reconnu comme il se doit. Nous atteindrons tous ces buts, en grande partie, en établissant de nouveaux partenariats solides avec les syndicats.

L'escalade des tensions internationales continue d'influer sur les programmes de sécurité du gouvernement. Il est également probable qu'elle aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles à long terme des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité. Une de nos priorités clés consistera à travailler avec le gouvernement à obtenir une base de financement stable et prévisible pour faire face à ces pressions, à l'appui des priorités gouvernementales. En outre, nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour faire face aux pressions sur les programmes réguliers qui sont hors de notre contrôle, notamment l'accroissement de la présence des douanes à l'aéroport international Pearson en prévision de l'agrandissement de l'aéroport.

Le diagramme 13 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement des initiatives de transformation que nous mettrons en oeuvre au cours de la période de planification dans le domaine de la sécurité et de l'efficacité à la frontière.

Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 11 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le cadre des initiatives du *Plan d'action des douanes* et de la frontière intelligente Canada–États-Unis.

## Orientations futures

Les initiatives de transformation des activités des *Orientations futures* mettent l'accent sur la facilitation de l'observation volontaire en adaptant l'information et les services aux besoins et aux exigences des clients ou des groupes de clients. Sept orientations stratégiques ont été définies lors de consultations au cours des 18 derniers mois en vue de l'élaboration du programme des *Orientations futures*. Il s'agit de :

1. **Services électroniques élargis** : Cette initiative concerne l'application de la technologie à toute la gamme des services de l'ADRC, pour permettre à nos clients de se prévaloir des options libre-service, le cas échéant, et pour rendre l'observation plus facile et plus pratique. Au cours de la période de planification, nous lancerons une page Web intitulée « Mon compte », où les particuliers pourront un jour faire leurs propres rajustements en ligne. Nous créerons également un portail qui permettra aux fiscalistes de gérer les comptes de leurs clients en ligne et nous mettrons en oeuvre une suite de services électroniques à





l'intention des grandes entreprises qui rendront possibles des interactions en temps réel, comme les demandes de renseignements concernant l'état de dossiers, le transfert de crédits et les appels en direct. Enfin, nous relierons nos services électroniques à ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement afin de contribuer à la prestation des services gouvernementaux aux Canadiens et aux entreprises par le biais d'un guichet unique.

2. **Cadre de gestion des comptes** : Il s'agit d'établir une nouvelle capacité pour s'adapter aux besoins d'un client ou un groupe de clients en particulier, en offrant la combinaison idéale de services et de programmes pour répondre à ses besoins opérationnels. Par exemple, nous affecterons des chargés de compte aux grandes entreprises pour gérer leurs relations avec toutes les fonctions de l'ADRC.
3. **Approche personnalisée de l'observation** : Il s'agit d'adopter une approche axée sur les clients et appuyée par un cadre de gestion du risque informé et sophistiqué, qui nous permettra : de cibler l'information et les services nécessaires pour répondre aux besoins particuliers des groupes de clients; d'affecter les ressources de façon plus efficace et, dans l'ensemble, d'encourager l'observation; de perfectionner nos processus de vérification et de recouvrement. Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.
4. **Partenariats et coopération améliorés** : Il s'agit de redoubler nos efforts visant à créer de nouvelles occasions d'établir des partenariats avec les provinces, les territoires, les Premières nations et les autres ministères intéressés, afin de réduire le chevauchement et de rendre possible la prestation des services à guichet unique, pour ainsi réduire les coûts des clients et des gouvernements. Nous travaillerons également à établir des relations plus solides avec nos clients, notamment en créant un comité consultatif des professionnels de l'impôt pour trouver des moyens plus efficaces de collaborer.
5. **Rapidité** : Nous comptons améliorer la rapidité de nos activités et de nos transactions pour toute la gamme des services que nous fournissons, des interprétations aux décisions en passant par les vérifications et les appels.
6. **Transparence, clarté et simplification** : Nous voulons clarifier et simplifier nos exigences afin d'accroître la transparence et la confiance du public et, ainsi, d'encourager l'observation. Parmi les efforts déployés, nous continuerons d'améliorer notre capacité de communiquer en utilisant un langage clair et simple et de multiples moyens (c.-à-d. téléphone, Internet et en personne) pour communiquer avec les clients. Nous fournirons également aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison

Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.

Nous fournirons aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison pour laquelle nous le faisons, et nous appuierons davantage les activités d'extension des services.

pour laquelle nous le faisons, et nous améliorerons notre capacité d'être proactifs grâce à des activités d'extension des services, entre autres. Par exemple, nous aviserons les entreprises des stratagèmes fiscaux douteux sur lesquels nous prévoyons enquêter et nous élaborerons des processus qui permettront aux entreprises de nous informer des plans ou des arrangements fiscaux novateurs pour que nous puissions clarifier notre position d'avance.

7. **Perfectionnement du personnel** : Nous voulons appuyer nos employés en répondant à leurs besoins dans des domaines comme le recrutement, la formation et l'apprentissage le maintien en poste, en les aidant à acquérir une meilleure compréhension de nos groupes de clients et de leurs besoins opérationnels, et en leur fournissant des outils et des systèmes d'information avancés qui les aideront à accomplir leur travail.

Dans le cadre des *Orientations futures*, nous élargirons nos services pour améliorer la satisfaction de la clientèle, en particulier en offrant un plus large éventail d'options libre-service électroniques adaptées aux besoins des clients. En 2003-2004 seulement, plus de 20 projets différents seront lancés; ils représentent des engagements financiers d'une valeur de 40 millions de dollars. Il est probable que ces projets ne commenceront à donner des résultats sur le plan de l'efficacité qu'à compter de 2004-2005.

Les réductions de notre base de financement qui pourront découler du budget fédéral de février 2003 auront une incidence sur la portée et le calendrier des engagements dans le cadre des *Orientations futures*.

Le diagramme 14 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement dans le domaine des *Orientations futures*. Pour ce qui est du contexte financier, les tableaux 12 et 13 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous entendons faire durant la période de planification pour les *Orientations futures* à l'aide de notre base de financement actuelle. Les réductions à notre base de financement qui pourront découler du budget fédéral de février 2003 auront potentiellement une incidence sur la portée et le calendrier de ces engagements.

### Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

Le renforcement et l'amélioration de nos relations avec les provinces et les territoires grâce à une approche responsable axée sur les clients comptent parmi nos principales priorités. Bien que nous ayons réalisé des progrès considérables au cours des trois dernières années, il sera difficile de continuer de progresser dans ce domaine. Le programme fédérale-provincial d'aujourd'hui comprend de nombreuses questions épineuses. Il est difficile de créer de nouveaux partenariats dans ces circonstances.

Récemment, deux problèmes en particulier ont influé sur les relations de l'Agence avec les provinces et les territoires. La question du T3, causée par une erreur dans notre système de comptabilisation de l'impôt, a entraîné des paiements en trop considérables à quatre provinces. Dans un premier temps, la confiance des provinces en l'ADRC a été sérieusement ébranlée quant à l'exactitude de son système. Pour s'attaquer à la cause fondamentale du problème, l'ADRC a lancé une initiative d'amélioration générale de la gestion financière. Une deuxième préoccupation pour nos partenaires concerne l'administration de l'impôt sur les sociétés, en particulier la répartition entre les provinces et les territoires des revenus de grandes entreprises relevant d'administrations multiples. Les discussions visant à régler les questions en suspens sont avancées.

La création et le maintien de partenariats efficaces avec les provinces et les territoires demeurent une priorité importante pour l'ADRC. Entre-temps, nous continuerons de chercher à démontrer que nous sommes prêts à assumer la responsabilité de l'administration de programmes provinciaux et territoriaux additionnels, ainsi que de programmes d'autres ministères et organismes fédéraux, dans les cas où nous disposons de la capacité nécessaire pour maintenir des normes de service élevées et donner suite aux préoccupations des partenaires. Le renforcement des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations avec les clients sont susceptibles de fournir aux Canadiens un service amélioré, des coûts réduits et des économies accrues au chapitre de l'administration des programmes.

Au cours de la période de planification nous adopterons des stratégies visant à établir et à élargir nos relations avec nos partenaires provinciaux. Nous élargissons nos services électroniques dans le cadre du projet de la vérification du revenu, qui permettra d'offrir à plus de 25 partenaires provinciaux et territoriaux des renseignements concernant les clients, sur Internet, à l'aide de la méthodologie du protocole de transfert de fichier. Nous élaborons des processus opérationnels afin d'échanger des données avec Développement des ressources humaines Canada en vue de l'optimisation de l'administration des programmes fédéraux de la sécurité du revenu pour les personnes âgées. Nous miserons sur la réussite de nos rapports annuels aux gouvernements des provinces et des territoires, en offrant aux partenaires une meilleure reddition de comptes sur notre efficacité par rapport aux accords visant le cadre de gestion des services. Nous continuerons de travailler à l'élaboration d'études sur l'évaluation du rendement, de concert avec nos partenaires provinciaux et territoriaux, afin de mieux mesurer la satisfaction des intervenants à l'égard des programmes que nous administrons pour leur compte.

Le diagramme 15 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement dans le domaine des relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

Le renforcement des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations avec les partenaires sont susceptibles de fournir aux Canadiens un service amélioré, des coûts réduits et des économies accrues au chapitre de l'administration des programmes.

## Réforme et renouvellement des ressources humaines

### Objectif de changement 2

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines de l'Agence pleinement opérationnel.

Notre programme de changement dans ce domaine a laissé présager celui que vient de lancer la fonction publique et, à certains égards, l'a dépassé.

Lorsque nous sommes devenus une agence, nous avons adopté huit principes de dotation :

1. Impartialité politique
2. Représentativité
3. Compétence
4. Équité
5. Transparence
6. Efficience
7. Souplesse
8. Productivité

Nos efforts dans ce domaine, dont bon nombre ont été déployés lorsque nous sommes devenus une agence et sont maintenant bien avancés, mettent l'accent sur la préparation à la retraite d'une proportion considérable de notre effectif au cours de la décennie à venir, ainsi que sur le besoin d'appuyer des améliorations importantes à notre rendement organisationnel. Nos priorités visent à relever nombre des mêmes défis auxquels font actuellement face nos organisations partenaires dans la fonction publique. Cependant, notre programme de changement a laissé présager l'initiative de modernisation des ressources humaines de la fonction publique et, à de nombreux égards, l'a dépassée.

D'ici 2006, nous comptons avoir en place un système de gestion des ressources humaines qui assure que nous avons les bons employés au bon endroit et au bon moment et que ceux-ci sont appuyés comme il se doit en ce qui a trait à leur perfectionnement professionnel et à leur milieu de travail. Une fois entièrement mis en oeuvre, notre nouveau régime des ressources humaines aidera à augmenter les niveaux de production et à réaliser des économies, tout en favorisant une culture organisationnelle proactive, souple et axée sur les clients, qui respecte les principes de dotation adoptés par l'ADRC lorsqu'elle est devenue une agence.

Au cours de la période de planification, nous rendrons pleinement opérationnel notre nouveau système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences. Nous procéderons à la réforme de la classification en élaborant une version adaptée de la norme de classification de l'Agence pour les groupes de l'administration des programmes et des services administratifs, afin de réunir ces deux groupes sous un groupe unique des services et des programmes. Nous élaborerons un programme d'accréditation en l'organisation et en classification de l'ADRC à l'appui de notre programme de classification. Par ailleurs, nous élaborerons un cadre des services d'apprentissage ainsi qu'un système de gestion de l'apprentissage afin de nous assurer que tous les employés admissibles possèdent des plans d'apprentissage reliés aux compétences qu'ils sont en train de perfectionner. Enfin, le système assurera l'uniformité et la pertinence de la planification et de l'évaluation de la formation des

employés; il contribuera au rendement des investissements, grâce à une amélioration du rendement et du rapport coût-efficacité; au moyen de l'analyse des tendances, il déterminera les solutions possibles pour combler les lacunes dans les compétences organisationnelles.

La prestation de services de rémunération efficaces et efficaces à nos employés constitue une priorité de l'ADRC. Nous mettrons en oeuvre des processus simplifiés et normalisés en vue d'une rémunération rapide et exacte, en fournissant des services de rémunération fondés sur la technologie et intégrés à l'ensemble des fonctions des ressources humaines.

Nous continuerons également de nous occuper des questions concernant l'intégrité des données sur les ressources humaines des Systèmes administratifs d'entreprise afin d'assurer la disponibilité de données exactes et fiables sur les ressources humaines qui faciliteront la mesure du rendement et qui aideront à démontrer les résultats obtenus. Même si, durant la période de planification, nous compléterons les réformes des ressources humaines que nous avons entreprises lorsque nous sommes devenus une agence, les innovations dans le domaine se poursuivront et seront la norme au cours des années à venir. En ce qui concerne l'Agence, nous nous attendons à ce que certaines des résultats de cette innovation aient une incidence positive à l'avenir sur les sondages auprès des fonctionnaires de la fonction publique.

Le diagramme 16 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 14 à l'annexe C du document donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans les initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines.

Même si, durant la période de planification, nous compléterons les réformes des ressources humaines que nous avons entreprises lorsque nous sommes devenus une agence les innovations dans le domaine se poursuivront et seront la norme au cours des années à venir.

## Réforme et renouvellement administratifs

### Objectif de changement 3

Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.

Une saine gestion financière et une administration efficiente sont cruciales si nous voulons atteindre notre résultat stratégique au chapitre de l'innovation et être perçus comme un fournisseur de services avant-gardiste. Des processus opérationnels améliorés, des systèmes, des outils et des techniques de suivi des transactions

Nous économiserons environ 50 millions de dollars initialement en augmentant les niveaux de production et en réduisant les coûts. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

rationalisés et des contrôles internes mis à jour contribuent tous à réduire nos frais généraux administratifs et à faire en sorte que nos ressources soient affectées aux secteurs les plus prioritaires. D'ici la fin de la période de planification, nous prévoyons que ces efforts auront permis de réaliser au moins 50 millions de dollars d'économies, grâce à l'accroissement de la productivité et à la diminution des coûts administratifs. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

Plus de 50 initiatives visant à améliorer le service, à rationaliser l'administration, à réduire les coûts et à moderniser nos politiques et notre infrastructure sont en cours. D'ici la fin de l'exercice 2003-2004, nous prévoyons que la plupart de nos initiatives de réforme et de renouvellement administratifs seront pleinement mises en oeuvre. En outre, au cours de la période de planification, nous déterminerons l'approche la plus appropriée et la plus rentable pour offrir des services transactionnels, tels que ceux ayant trait aux déplacements, aux contrats et aux comptes fournisseurs; il pourrait s'agir, entre autres, de passer à un modèle de prestation de « services partagés ». Nous continuerons d'encourager les achats électroniques et l'abandon du papier pour les formulaires et les publications internes et publiques, en faveur de canaux électroniques. Enfin, nous modifierons notre structure de prestation des services financiers et administratifs afin de mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue et nous établirons des normes de service qui appuieront la gestion axée sur les résultats.

Le diagramme 17 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 15 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le domaine de la réforme et du renouvellement administratifs.

## Gestion transparente axée sur les résultats

### Objectif de changement 4

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats au processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

Nos efforts visant à transformer nos activités principales dépendent dans une large mesure du déploiement d'approches et de systèmes de gestion qui appuient l'ouverture dans la gestion de nos opérations quotidiennes et qui nous permettent de démontrer les résultats obtenus en ce qui concerne la qualité du service ainsi que

l'efficience et l'efficacité organisationnelles. Déjà, nous avons réalisé des progrès considérables en ce qui a trait à notre capacité de changer et de mesurer les activités de gestion et d'établir des rapports sur le rendement grâce à une meilleure harmonisation de nos instruments clés d'établissement de rapports sur la planification, la responsabilité et le rendement, soit le Plan d'entreprise, la Fiche d'évaluation équilibrée et le Rapport annuel. Nous prévoyons améliorer notre capacité : de relier l'information sur la planification financière et la budgétisation à celle sur la prestation des programmes et des services; de comprendre les coûts et les facteurs de coût; de relever les occasions d'améliorer la productivité, telles que la comptabilité par activités; de relier les résultats opérationnels à la satisfaction de la clientèle de façon plus directe, notamment en instaurant de nouvelles normes de service axées sur les clients.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts à l'appui de cet objectif de changement dans les quatre secteurs suivants :

1. **Création d'une fonction de contrôleur moderne** : Il s'agit d'effectuer le changement de culture nécessaire pour s'assurer que tous les gestionnaires de l'ADRC, non pas seulement les spécialistes financiers, intègrent la fonction de contrôleur aux pratiques de gestion quotidiennes. Nous élaborerons des produits de communication et des outils d'apprentissage pour faire mieux connaître et comprendre la fonction de contrôleur moderne chez les gestionnaires, et nous nous servirons des résultats d'une vérification de la fonction de contrôleur pour élaborer un plan d'action qui nous permettra d'atteindre le niveau visé à l'ADRC pour la fonction de contrôleur.

Vision de l'ADRC au sujet de la fonction de contrôleur moderne	
<b>Questions</b>	Les risques et possibilités dans l'environnement de l'ADRC sont définis et pris en compte
<b>Décisions</b>	Le processus décisionnel de l'ADRC se fonde sur des données financières et non financières sur le rendement intégrées et fournies en temps opportun
<b>Coordination, délégation et engagement du personnel</b>	Le personnel de l'ADRC comprend son rôle dans la réalisation des objectifs et des priorités organisationnelles, et est prêt à l'assumer
<b>Ressources</b>	Des niveaux, une répartition et une utilisation optimum des ressources sont réalisés et maintenus
<b>Résultats</b>	L'ADRC produit les extrants et les résultats escomptés
<b>Coûts</b>	L'ADRC adopte la méthode la plus rentable de prestation des services et de livraison des produits
<b>Gérance</b>	Les recettes, les bases de données et autres biens sont conservés et protégés contre les pertes, l'utilisation abusive et le gaspillage
<b>Confiance et acceptation des intervenants</b>	L'ADRC explique ses plans, ses activités et ses réalisations de façon à satisfaire les principaux intervenants

Nous avons fait des progrès significatifs dans notre capacité à réaliser des changements de gestion, dans l'établissement de mesures de rendement ainsi que dans notre capacité de rendre des comptes.



Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts à l'appui de cet objectif de changement dans les quatre secteurs suivants:

1. **Création d'une fonction de contrôleur moderne**
2. **Comptabilité et rapports financiers**
3. **Gestion des ressources et des coûts**
4. **Gestion des résultats et établissement de rapports**

2. **Comptabilité et rapports financiers** : Il s'agit d'adopter intégralement la comptabilité d'exercice et d'élaborer un cadre de surveillance de la gestion financière, en se fondant sur les constatations d'un examen entrepris par l'Agence à la suite de la découverte d'une erreur dans le T3 qui a entraîné des paiements en trop à certaines provinces. Ce cadre fournira à l'Agence et à ses intervenants une certaine assurance quant à l'intégrité et à la fiabilité des rapports sur les recettes et les dépenses.
3. **Gestion des ressources et des coûts** : Il s'agit d'améliorer la capacité des gestionnaires d'analyser les relations entre les dépenses et les résultats des programmes, pour éventuellement prévoir l'application élargie de la comptabilité par activités et pour effectuer un examen des centres de coûts en vue de peaufiner les structures des codes financiers. Les données découlant de la comptabilité par activités et de l'établissement des budgets et des rapports trimestriels en 2002-2003 serviront à élaborer des mesures financières à inclure dans la Fiche d'évaluation équilibrée de l'Agence.
4. **Gestion des résultats et établissement de rapports** : Il s'agit de continuer de changer la culture de l'organisation progressivement en faveur de la gestion du risque en intégrant celle-ci aux processus de gestion et en élaborant un profil du risque organisationnel ainsi qu'un système commun d'établissement de rapports sur l'évaluation du risque et du contrôle. De plus, les efforts continus qui visent à améliorer nos normes de service et à les intégrer aux ententes de rendement et au cadre de planification, de rendement et de responsabilité de l'ADRC nous permettront d'améliorer nos rapports sur le rendement et de contribuer à l'initiative gouvernementale de l'amélioration des services.

Le diagramme 18 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 16 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification au chapitre de la gestion transparente axée sur les résultats.



## Observation – Nos activités principales

Les initiatives de changement incluses dans notre programme d'innovation, telles la gestion de la frontière intelligente et l'expansion des services électroniques, visent à transformer la façon dont nous menons nos activités, afin d'offrir le meilleur service possible à la population canadienne et aux entreprises. En même temps, tous les jours, nous travaillons à l'amélioration de nos activités principales (politiques, processus, outils et systèmes déjà en place) pour atteindre notre deuxième résultat stratégique : les Canadiens observent les lois et les règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous cherchons continuellement à améliorer les taux d'observation volontaire, et nous repérons et réglons les cas d'inobservation le plus rapidement possible. Des taux d'observation volontaire élevés contribuent à alléger le fardeau de l'administration et de la perception des impôts, des taxes et des droits. Le règlement des cas d'inobservation permet de faire en sorte que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que l'assiette fiscale, qui sert à financer un large éventail de programmes sociaux et économiques visant à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens, soit protégée.

Nos activités visant l'observation sont réparties entre cinq secteurs d'activité : les Services des douanes, les Services fiscaux, les Appels, les Programmes de prestations et autres services, et la Gestion et l'orientation organisationnelles. Les activités relevant de chacun de ces secteurs se situent le long d'un continuum qui va de la facilitation de l'observation volontaire à l'exécution de la loi. Notre approche en matière d'observation repose sur la croyance que la plupart des gens observeront volontairement la loi s'ils en ont l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution. Même si l'inobservation a diverses causes profondes (elle peut être involontaire ou découler de l'évitement fiscal intentionnel, d'une fausse déclaration sciemment faite ou de la fraude), nous employons toute une gamme de stratégies pour la maintenir à de faibles niveaux.

Le diagramme de la page suivante présente un schéma de notre continuum de l'observation. Il met en relief le fait que nous exerçons nos activités visant l'observation en fonction des risques associés aux comportements de notre vaste clientèle. D'un côté du continuum, nous tentons de faciliter l'observation

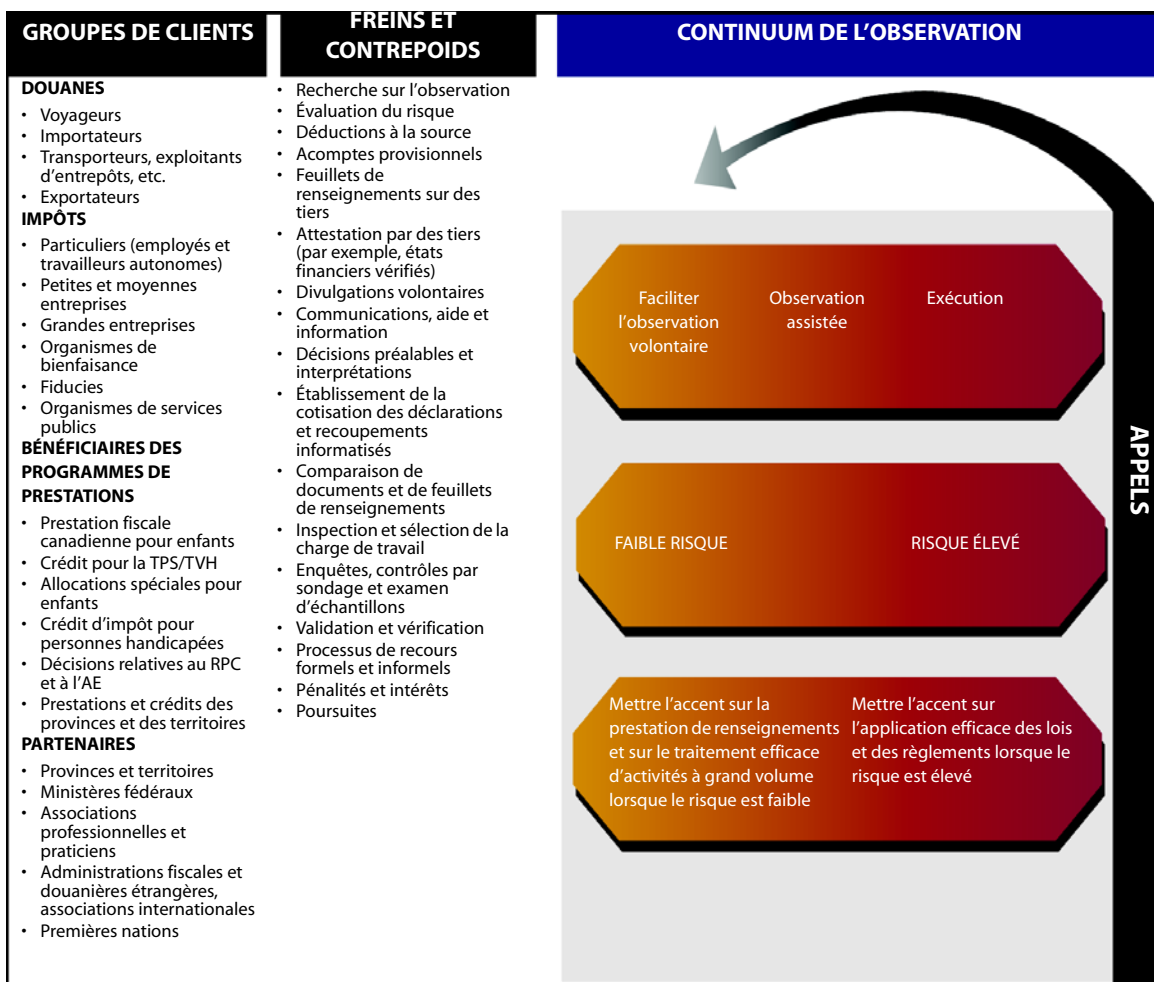


**Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution.**

volontaire en fournissant des renseignements et des services de qualité au moment opportun. De l'autre, nous travaillons à éliminer les risques sérieux en matière d'observation (p. ex. évasion fiscale et contrebande) en prenant des mesures d'exécution pondérées, qui sont appuyées par un système de règlement équitable et rapide des différends (c.-à-d., les Appels).

De plus, ce tableau dresse la liste de nos nombreux groupes de clients de même que des contrôles que nous exerçons pour être en mesure de planifier et d'exécuter nos programmes le plus efficacement possible. Le diagramme de la page suivante fait ressortir le pourcentage de ressources que nous prévoyons affecter à chaque type d'activité visant l'observation.

**Diagramme 5 : Le continuum de l'observation**

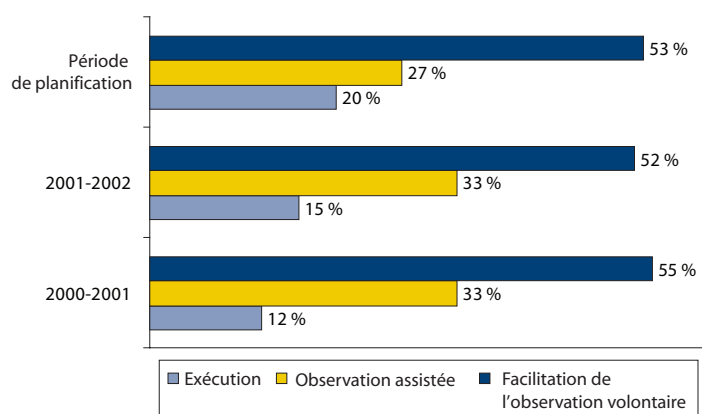


Le bon dosage des activités le long du continuum de l'observation n'est pas un processus statique, mais un processus dynamique et complexe qui exige l'établissement d'un équilibre entre les droits des clients et la protection de l'intérêt public. Dans le cadre de ce processus, nous utilisons des outils de gestion du risque perfectionnés pour repérer les risques les plus importants et pour affecter des ressources à l'élimination de ces risques. Nous utilisons également une stratégie active de communication, dont le *Résumé du plan d'entreprise* fait partie intégrante, pour veiller à ce que le public comprenne les éléments de notre stratégie en matière d'observation.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'inobservation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Même s'il est déraisonnable de penser que l'inobservation peut être totalement éliminée, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires lorsque nous détecterons des cas d'inobservation, afin que les responsables remplissent leurs obligations. Les sections qui suivent traitent des activités que nous prévoyons accomplir pour favoriser proactivement l'observation volontaire, de même que pour cerner les risques en matière d'observation et pour prendre des mesures à leur égard en vue de préserver l'intégrité et l'équité du régime fiscal.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'inobservation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, par comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays.

**Diagramme 6 : Ressources de l'ADRC attribuées au continuum de l'observation**



Le diagramme ci-dessus montre comment les ressources de l'ADRC seraient attribuées le long du continuum si l'Agence recevait la totalité du financement prévu dans les demandes de ressources énoncées dans ce document. Ces pourcentages sont basés sur les évaluations faites par la gestion sur les dépenses des secteurs d'activité se rapportant aux activités du continuum de observation.

## Services fiscaux

Le résultat escompté des Services fiscaux est le suivant : **Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.**



### Données chiffrées – 2001-2002

- 22,8 millions de déclarations des particuliers, 0,4 million de déclarations des fiducies et 1,6 million de déclarations des sociétés ayant fait l'objet d'une cotisation; 78 629 déclarations des organismes de bienfaisance traitées
- 297 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accises fédéraux bruts, y compris 37,9 milliards de dollars pour le compte des provinces et des territoires
- 16,4 millions de demandes de renseignements traitées
- 1,4 million d'employeurs, environ 2 millions d'entreprises qui versent la TPS/TVH (sauf au Québec) et plusieurs milliers de contribuables qui versent des droits et des taxes d'accise
- 282 974 vérifications et 3 093 enquêtes réalisées

Environ 54 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC pour 2003-2004 est affecté au secteur d'activité le plus important, à savoir les Services fiscaux. Les Services fiscaux aident plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes à remplir leurs obligations fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise bruts pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, ce qui représente environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Nous gérons aussi des milliards de dollars en dépenses fiscales, comme le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental, qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qu'il faudrait autrement payer.

Les activités visant l'observation des Services fiscaux feront l'objet de pressions financières considérables au cours de la première année de la période de planification, en partie à cause de reports prospectifs ponctuels importants d'années antérieures, de la réaffectation à des secteurs prioritaires de ressources attribuées à des secteurs non prioritaires, de l'élimination du financement particulier associé à des postes budgétaires d'années passées et de la nécessité de supporter le coût de l'infrastructure technologique de pointe essentielle à l'atteinte des objectifs de plus en plus exigeants en ce qui concerne la production électronique des déclarations de revenus des particuliers (T1). En outre, les Services fiscaux devront gérer l'incidence d'une économie en croissance et de l'augmentation connexe de la charge de travail dans les limites du budget existant. Dans ce contexte, nous devons relever quatre défis précis.

#### 1. Continuer de fournir aux clients des services de grande qualité qui encouragent et facilitent la participation au régime fiscal

Le téléphone reste l'outil de communication le plus utilisé. Nous recevons près de 25 millions d'appels téléphoniques par année : notre personnel en reçoit 17 millions, et nos systèmes téléphoniques automatisés, quelque 8 millions. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'atteindre notre fourchette cible de 90 à 95 % en ce qui concerne la facilité d'accès pour les demandeurs et de concentrer nos efforts sur l'atteinte de la norme de rendement interne selon laquelle nous devons répondre à 80 % des appels dans les

deux minutes suivant la mise en attente. Nous établirons de nouvelles normes pour les services téléphoniques et nous les étendrons à d'autres éléments que la rapidité d'exécution, comme l'exactitude et la fiabilité.

En bout de ligne, nous visons à faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous appeler. Un nombre croissant de clients se tournent vers Internet pour obtenir des renseignements — le nombre de demandes d'accès à notre site Web a presque doublé en 2001-2002, pour se fixer à 32 millions. Nous offrons de plus en plus d'options libre-service, comme la page « Mon compte », qui fournira des renseignements sur les comptes d'impôt et de prestations des particuliers. Nous modifierons aussi notre site Web pour le rendre plus intuitif et facile à utiliser.

Enfin, en traitant tous nos clients de façon impartiale et uniforme (de l'imposition de pénalités à l'annulation d'intérêts), nous démontrons notre volonté de faire preuve d'équité, ce qui favorise la participation et la confiance. Nous prévoyons mettre en place un programme national de surveillance de l'équité au plus tard en 2005-2006.

## 2. Traiter les déclarations de manière à établir les cotisations avec rapidité, exactitude et efficacité, ainsi qu'à faciliter le versement des remboursements, le cas échéant, et la mise à jour des comptes

Au cours de la période de planification, nous nous attendons à ce que le nombre de déclarations T1 à traiter augmente, mais nous continuerons d'atteindre notre objectif de 98 % en matière de traitement des T1. Pour ce faire, nous devons prendre les mesures nécessaires pour traiter électroniquement 75 % des déclarations T1 produites au moyen d'IMPÔTNET, d'IMPÔTEL et de la TED au cours des prochaines années (nous avons traité 39 % des T1 électroniquement en 2002). Toutefois, nos clients doivent avoir confiance en la qualité et en la sécurité de nos services Internet pour accepter d'y recourir. Pour atteindre notre objectif de 75 %, nous devons apporter d'importants changements à notre structure d'exécution des programmes afin de pouvoir composer avec les augmentations et de maintenir les niveaux de service; nous devons également faire des investissements considérables dans l'informatique.

Maintenant que la déclaration de revenus des sociétés (T2) peut être produite par Internet, nous concentrerons nos efforts sur l'atteinte de notre norme de service révisée en matière de traitement des T2 (un des secteurs désignés comme nécessitant des améliorations dans le *Rapport sur le rendement de l'ADRC 2001-2002*). Les améliorations que nous apporterons à notre système de traitement des déclarations des fiducies (T3) devraient également donner lieu à l'accélération des délais de traitement.

Il est essentiel de faire en sorte que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge.

### 3. Utiliser une combinaison appropriée d'activités visant l'observation et d'activités d'exécution pour repérer et régler les questions liées à l'observation

Nos activités de vérification et d'examen nous permettent de déterminer le niveau d'observation et de régler les cas d'inobservation. Il est essentiel que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge. À notre avis, si le taux de vérification n'est toujours pas assez haut, c'est parce que nous avons dû amener graduellement au niveau de production optimal les nouvelles ressources que nous avons reçues en 2000 (p. ex. pour embaucher et former des vérificateurs). L'un de nos engagements principaux consiste à augmenter le taux de vérification pour tous nos groupes de clients d'ici 2005-2006. Selon notre jugement, l'inobservation, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Nous continuerons de développer notre compréhension de l'inobservation, y compris de certains secteurs à risque élevé, comme l'économie clandestine, les opérations internationales, ainsi que les activités de financement et les autres formes d'appui matériel au terrorisme visées par la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*. Pour être mieux en mesure de repérer et de mesurer l'inobservation, nous procéderons à la mise en oeuvre intégrale de notre nouveau cadre de mesure de l'observation et à l'élaboration d'une gamme complète d'indicateurs de l'observation.

L'attention que les médias ont portée à de possibles cas de fraude en matière de TPS a fait ressortir l'importance de fournir des renseignements aux Canadiens pour mettre un frein à l'inobservation, ainsi que pour inciter les gens à faire confiance et à participer au régime fiscal. Au cours de la période de planification, nous apporterons des améliorations à notre processus d'inscription des entreprises et nous continuerons d'utiliser des outils à la fine pointe de la technologie pour assurer l'observation. En outre, nous produirons un rapport intitulé *Assurer l'observation fiscale au Canada*, qui fournira des renseignements sur notre approche en matière d'observation, sur nos résultats et sur nos projets pour améliorer le niveau d'observation.

#### 4. Faire en sorte que la majorité des entreprises et des particuliers canadiens continuent de participer au régime fiscal et à remplir leurs obligations

Le recouvrement rapide des comptes en souffrance est une des méthodes que nous employons pour veiller à ce que les clients remplissent leurs obligations. Toutefois, au cours des dernières années, le nombre de comptes clients en souffrance a continué d'augmenter par rapport à nos recettes brutes. Notre défi immédiat consiste à réduire l'écart entre notre production annuelle (c.-à-d., le règlement des comptes au moyen de recouvrements et, au besoin, la radiation de créances irrécouvrables) et les arrivages de nouvelles dettes. Au cours de la période de planification, nous prendrons des mesures pour freiner l'augmentation du nombre de comptes clients, pour réduire le nombre de dossiers à l'inventaire depuis plus de cinq ans et pour convertir en argent les montants impayés dont le recouvrement pourrait être compromis. Nous déterminerons les économies que nous pourrions réaliser sur le plan des programmes et de la technologie en vue d'accélérer nos activités de recouvrement.

Une autre façon de veiller à ce que les clients reçoivent un traitement juste et équitable consiste à faire en sorte que ceux qui y ont droit participent aux programmes particuliers offerts dans le cadre du régime fiscal pour répondre à un certain nombre de priorités nationales importantes. Par exemple, le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental vise à encourager les entreprises à exercer des activités de recherche et de développement au Canada, ce qui est essentiel à la prospérité future de notre économie axée sur l'innovation et le savoir. Au cours de la période de planification, en collaboration avec des partenaires du secteur privé, nous prendrons des mesures pour rendre ce programme encore plus accessible aux petites entreprises canadiennes.

Le diagramme des pages suivantes décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous nous servirons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Services fiscaux.

**Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux**

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée	
RÉSULTATS ATTENDUS	CRITÈRES DE RÉUSSITE
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<p><b>La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre de hauts niveaux d'observation en matière de déclaration, de versement et d'inscription, généralement semblables à ceux des années passées</li> </ul>
<p><b>Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter 90 % des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducies dans un délai de 4 à 6 semaines</li> <li>• Fournir des interprétations techniques aux contribuables dans un délai de 90 jours</li> <li>• Traiter 80 % des demandes d'agrément de Régimes de pension dans les délais publiés : 60 jours pour l'agrément réputé et 180 jours pour l'examen complet</li> <li>• Traiter les déclarations des particuliers (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPÔTNET, IMPÔTEL et TED) dans un délai de 2 semaines après réception</li> <li>• Traiter les déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception</li> <li>• Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) dans un délai de 50 jours civils, et 90 % dans un délai de 90 jours civils</li> </ul> </li> <li>• Pour 2003-2004, poursuivre l'élaboration de normes pour les services téléphoniques, à partir des cibles de rendement internes existantes</li> <li>• Obtenir, à la suite de notre sondage annuel, un taux global de satisfaction des clients égal ou supérieur au niveau de référence de 2000-2001 (71 %)</li> <li>• Continuer à être efficaces pour communiquer et mettre en oeuvre les changements législatifs dans les délais requis</li> <li>• Augmenter la popularité des services électroniques d'information et diminuer le nombre d'appels téléphoniques</li> <li>• Mettre en oeuvre un programme de contrôle systématique de l'équité dans tout le pays d'ici 2005-2006</li> <li>• Réussir la mise en oeuvre du Plan stratégique pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&amp;DE)</li> </ul>
<p><b>Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter 98 % des déclarations (T1) reçues avant la date limite, soit avant la mi-juin</li> <li>• Traiter les déclarations (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPÔTNET, IMPÔTEL et TED) dans un délai de deux semaines après réception</li> <li>• Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) de l'année en cours dans un délai de 50 jours civils, et 15 % dans un délai de 90 jours civils</li> <li>• Traiter 100 % des déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception</li> <li>• Traiter 95 % des déclarations des fiducies (T3) dans un délai de 4 mois</li> <li>• Traiter les déclarations des employeurs (T4) soumises par Internet dans un délai d'un jour civil</li> <li>• Traiter les demandes de crédits d'impôt pour la RS&amp;DE dans les délais prévus par les normes de service dans 90 % des cas</li> </ul> </li> </ul>



**Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)**

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée		
Résultats attendus      Critères de réussite		
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<b>Les arriérés de la dette fiscale sont conformes aux niveaux cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire la valeur des comptes clients de plus de 5 ans d'ici la fin de l'exercice 2004-2005</li> <li>• Atteindre ou dépasser les engagements de recouvrement d'argent de 8,4 milliards de dollars pour 2003-2004 et augmenter ce montant à 8,6 milliards d'ici 2005-2006</li> <li>• Éliminer l'écart entre la valeur de la production (recouvrements, radiations et autres ajustements) et les arrivages de nouvelles dettes</li> <li>• Ne pas enregistrer d'augmentation importante du ratio des sommes en souffrance aux recette brutes</li> <li>• Afin de mettre en œuvre notre cadre à plusieurs volets pour la gestion des comptes clients :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici 2003-2004, mettre en œuvre un projet pilote de regroupement des comptes (TI) à l'échelle nationale</li> <li>• D'ici 2004-2005, évaluer l'année 1 du projet pilote</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le Cadre de mesure de l'observation d'ici 2004-2005</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'observation relative au commerce électronique d'ici 2004-2005</li> </ul>
	<b>La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à utiliser efficacement les programmes de rapprochement de données pour déceler les écarts entre les montants indiqués dans les déclarations de revenus et ceux figurant dans les déclarations de renseignements de tiers</li> <li>• Continuer d'obtenir, pour les déclarations visées par nos programmes de validation, des résultats indiquant que le taux et le montant moyen des redressements sont beaucoup plus élevés que pour des déclarations choisies au hasard</li> <li>• Continuer de repérer avec efficacité les déclarations à risque grâce à nos programmes de vérification et d'exécution</li> <li>• Continuer de mener des enquêtes pour déceler les produits de la criminalité et de renvoyer des cas en vue de poursuites criminelles</li> <li>• Atteindre ou dépasser les niveaux de référence de 2000-2001 pour le nombre de déclarations de revenus et d'inscriptions obtenues au moyen du programme pour les non-déclarants</li> <li>• Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale</li> </ul>
	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici 2005-2006, mettre en œuvre un mécanisme officiel pour faire le suivi des questions législatives et pour en rendre compte</li> </ul>

**Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)**

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée	
Résultats attendus      Critères de réussite	
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<p><b>Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale, par exemple :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre une croissance des recettes de 143 millions de dollars en 2003-2004 et de 188,7 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du programme des non-déclarants et des non-inscrits à la TPS/TVH</li> <li>• Augmenter les recettes de 33,7 millions de dollars en 2003-2004 et de 45,8 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du Programme de vérification de l'observation par les employeurs</li> <li>• Augmenter l'examen et l'étude des comptes de retenues des employeurs pour viser 5 % du nombre total d'employeurs inscrits</li> </ul> </li> <li>• Continuer à participer aux ententes relatives à des protocoles de vérification</li> <li>• D'ici 2005-2006, atteindre les taux de vérification prévus (qui seront révisés au besoin, pour tenir compte de l'augmentation du nombre de dossiers et des ajustements dans le financement) :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes sociétés – 60 % des grands dossiers et 20 % des dossiers de base</li> <li>• Petites et moyennes entreprises – 1,16 % des dossiers d'entreprises non constituées en société et 1,26 % des dossiers de sociétés</li> <li>• TPS/TVH – 1,38 % des dossiers</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit et au bon moment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre une cible d'utilisation des ressources</li> <li>• Mettre en place des programmes de formation d'ici 2005 pour doter les employés des nouvelles compétences et connaissances requises pour réaliser les initiatives des <i>Orientations futures</i></li> </ul>

## Programmes de prestations et autres services

Le résultat escompté des Programmes de prestations et autres services est le suivant : **Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.**

Les prestations fondées sur le revenu que nous fournissons pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux offrent un soutien vital à des familles et à des particuliers à revenu faible ou modeste. Dans le cadre de programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), de même que 17 programmes de prestations provinciaux et territoriaux, nous distribuons plus de 11 milliards de dollars en prestations non imposables à plus de 10 millions de Canadiens. En outre, nos partenaires provinciaux et territoriaux comptent sur nous pour leur transférer des renseignements dont ils se servent pour calculer l'aide sociale, et Développement des ressources humaines Canada fait appel à nous pour rendre des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.

Les dépenses prévues de ce secteur d'activité représentent environ 6,0 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC. Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont moins élevées qu'elles l'étaient pour 2002-2003, ce qui découle principalement d'un report prospectif ponctuel important effectué en 2001-2002. Dans le contexte de la réduction des niveaux de financement et de l'augmentation de la pression attribuable aux programmes, nous devons relever cinq défis précis.

### 1. Maintenir un rendement élevé pour ce qui est de verser les prestations à temps

Verser à temps trois millions de paiements de la PFCE et neuf millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH chaque trimestre n'est pas automatique : cela nécessite une planification et des efforts continus. Au cours de la période de planification, nous déploierons des efforts pour maintenir notre rendement de longue date, c'est-à-dire distribuer à temps plus de 99 % des quelques 67 millions de paiements annuels de prestations. Pour ce faire, nous modifierons complètement nos principaux processus sur une période pluriannuelle dans le cadre de la restructuration de notre système de détermination des crédits des particuliers, qui comportera de nouvelles fonctions, comme la mise à jour et le calcul en temps réel, ainsi que des outils de gestion des cas.



### Données chiffrées – 2001-2002

- 7,5 milliards de dollars versés à environ 2,9 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à près de 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- 125 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 386 millions de dollars en paiements réguliers et 389 millions de dollars en paiements ponctuels en vertu de programmes provinciaux et territoriaux
- 10,3 millions de requêtes téléphoniques traitées
- Environ 365 millions de dollars accordés à plus de 430 000 personnes gravement handicapées en vertu du Programme de crédit d'impôt pour personnes handicapées
- Plus de 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RPC et de l'assurance-emploi
- Plus de 36 millions de dossiers de clients tenus à jour dans la base de données pour l'identification des particuliers

## 2. Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les demandes de renseignements des bénéficiaires

Bien que nous ayons atteint la fourchette cible de 80 à 85 % pour les demandes de renseignements sur la PFCE, nous ne l'avons pas encore atteinte pour ce qui est des demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH. Au cours de la période de planification, nous travaillerons à améliorer l'accessibilité des services téléphoniques et à réduire le temps d'attente au téléphone de manière à ce que 80 % des gens qui veulent des renseignements sur ces deux programmes de prestations nationaux puissent parler à un agent dans les deux minutes suivant la mise en attente. De plus, notre stratégie consiste à réduire la nécessité pour les clients de nous téléphoner en faisant en sorte qu'ils puissent obtenir des renseignements clés d'autres sources durant les périodes de pointe. Ainsi, nous lancerons un nouveau service d'information interactif dans notre site Web pour répondre à des questions fréquemment posées sur les prestations. Nous créerons aussi une page intitulée « Mon compte », un point d'accès unique et pratique qui fournira aux clients des renseignements sur leurs comptes de prestations.

## 3. Maintenir l'intégrité des listes de bénéficiaires en dosant les efforts de validation de manière à augmenter le nombre de bénéficiaires et à réduire les risques d'inobservation

En veillant à ce que les paiements soient exacts et faits à temps, nous encourageons nos clients à avoir confiance dans la façon dont nous administrons nos programmes de prestations. Au cours de la période de planification, nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les secteurs les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit. Nous utiliserons des approches de gestion du risque plus perfectionnées pour mieux cibler (à l'aide de nos entrepôts de données et de nos outils d'établissement de profils informatisés) les clients à risque élevé qu'il faudrait assujettir à des examens supplémentaires. Nous mettrons en place des normes de service pour la validation des paiements.

## 4. Faire en sorte qu'un effectif bien informé et qualifié soit en place pour s'occuper des programmes de prestations

Au cours de la période de planification, nous accroîtrons notre marge de manœuvre en matière de dotation pour avoir une bonne combinaison d'employés, d'outils et de formation afin de respecter nos normes visant la rapidité d'exécution, l'exactitude et l'accessibilité.

**Nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les secteurs les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit.**

5. Mettre en place de meilleurs mécanismes pour faire ressortir les économies que peuvent réaliser les partenaires qui demandent à l'ADRC d'administrer des programmes pour leur compte

Pour que nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux fassent davantage appel à nous, nous devons produire plus de renseignements sur les économies que peut générer l'utilisation de nos systèmes. Les progrès que nous réalisons dans l'initiative de la comptabilité par activités nous aideront à mieux évaluer les coûts additionnels représentés par les activités exercées pour le compte des partenaires.

Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous nous servirons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Programmes de prestations et autres services.

**Diagramme 8 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Programmes de prestations et autres services**

Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent tous les avantages sociaux auxquels ils ont droit	
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	
Résultats attendus	Critères de réussite
<b>La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner chaque année l'efficacité des outils de communication pour augmenter le nombre de bénéficiaires potentiels et informer les clients existants au sujet des montants auxquels ils ont droit</li> <li>• Améliorer l'accessibilité de notre service de renseignements téléphoniques pour respecter notre norme de rendement interne de 80 à 85 %</li> <li>• Réduire le temps d'attente pour les personnes qui demandent des renseignements sur la PFCE et le crédit sur la TPS/TVH, pour respecter notre norme de rendement interne</li> <li>• Mettre en oeuvre des normes pour nos services téléphoniques d'ici 2003-2004</li> </ul>
<b>Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits à temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter à temps 99 % de tous les paiements de la PFCE, du crédit pour la TPS/TVH et des prestations et crédits provinciaux et territoriaux connexes</li> <li>• Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les demandes de PFCE à temps (97 % en 2001-2002)</li> <li>• Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les ajustements des comptes des clients à temps (80 % en 2001-2002)</li> <li>• Fournir à temps 85 % des décisions sur le Régime de pensions du Canada et l'AE (81 % en 2001-2002)</li> </ul>
<b>Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits exacts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des ajustements demandés par les clients</li> <li>• Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des demandes de PFCE</li> </ul>
<b>Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une flexibilité en matière d'embauche en faisant participer les 839 employés équivalent temps plein, pour disposer du bon nombre d'employés, ayant de bons outils et la formation voulue</li> </ul>

## Services des douanes

Notre résultat escompté aux services des douanes est le suivant : **La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.**

Nous sommes responsables de l'application d'une série de lois et de règlements dans tous les domaines, de l'étiquetage adéquat des marchandises à la prévention de l'enlèvement des enfants en passant par la lutte contre le terrorisme. Nous traitons des millions de voyageurs et de commerçants entrant au Canada chaque année, en offrant de l'information et des services appropriés aux entreprises et aux voyageurs pour les aider à s'acquitter de leurs obligations et en gérant les risques et en assurant une exécution efficace des lois, tout en cherchant à ne pas entraver les déplacements et les échanges commerciaux, qui sont essentiels à la santé de l'économie canadienne.

Au cours de la période de planification, le budget des activités principales des douanes devrait demeurer plus ou moins le même pour représenter en moyenne environ 15,6 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC en 2003-2004. Comme il a déjà été mentionné dans le présent document, nous poursuivrons nos discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir un financement distinct d'environ 275 millions de dollars sur cinq ans afin de respecter les engagements prévus par la Déclaration sur la frontière intelligente. Par ailleurs, l'ADRC devra relever six défis particuliers dans la prestation des services principaux des douanes.

### 1. Réaliser des programmes principaux afin d'assurer la sécurité des résidences et des rues pour les Canadiens avec comme toile de fond une escalade des menaces pour la communauté nord-américaine

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'accorder la priorité à la collaboration avec les autres organismes d'exécution de la loi au Canada et à l'étranger et à l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires afin de prévenir l'entrée au Canada de drogues et d'autres marchandises de contrebande. Nous élaborerons également des protocoles d'entente avec d'autres ministères fédéraux pour mieux définir les menaces environnementales, y compris les maladies, les espèces en danger de disparition et les marchandises dangereuses. Nos efforts dans le domaine des négociations commerciales internationales encouragent un environnement commercial juste, uniforme et stable. En première ligne, nous continuons de mettre l'accent sur le programme



### Données chiffrées – 2001-2002

- 102 millions de voyageurs traités (une baisse de 8 % en raison d'une diminution des voyages internationaux après le 11 septembre 2001)
- 4,6 millions d'exams des douanes (une augmentation de 31 % en raison d'une vigilance accrue après le 11 septembre 2001)
- 165 441 importateurs commerciaux servis
- 10,8 millions de mainlevées commerciales traitées
  - 343 milliards de dollars d'importations traitées
  - 3,3 milliards de dollars de droits d'importation bruts perçus
  - 21 milliards de dollars de TPS/TVH perçus
- 460 milliards de dollars de marchandises de contrebande saisies
- Adoption de 47 conclusions de préjudice en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI)*, offrant à la production canadienne une protection de 13,9 milliards de dollars

des pouvoirs conférés aux agents, qui autorise les agents des douanes à arrêter et à détenir des personnes soupçonnées d'avoir commis un certain nombre d'infractions au *Code criminel*.

2. Maintenir les niveaux actuels de service sans porter atteinte à la sécurité, malgré l'augmentation du volume des transactions commerciales

Au cours de la période de planification, le *Plan d'action des douanes* et ses principes de la gestion du risque (autocotisation, information préalable et préautorisation) continueront de guider nos efforts visant à augmenter le volume des transactions commerciales sans porter atteinte à la sécurité.



Nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficacité, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients.

3. Respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente et le Plan d'action en 30 points, malgré les contraintes de financement à long terme non prévues dans l'enveloppe de financement

En plus de poursuivre l'élaboration d'une vision cohérente et intégrée pour les activités de protection et de gestion des services frontaliers réalisées par les douanes, nous redoublerons les efforts visant à renforcer la sécurité grâce à une infrastructure sécuritaire, à la coordination et à l'échange de renseignements.

Durant la première année de la période de planification, nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à trouver des façons de gérer les contraintes liées aux ressources qui découlent du besoin de respecter les engagements du Canada dans le cadre de la Déclaration.

4. Élaborer des mesures d'observation fiables relativement aux questions frontalières et commerciales par le biais du processus du Plan d'amélioration de l'observation

Au cours de la période de planification, nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficacité, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients. Le Plan d'amélioration de l'observation répartit ce travail en trois sous-secteurs sur lesquels nous nous concentrerons : la gestion des services frontaliers, y compris les questions touchant la première ligne, telles que l'immigration, la contrebande et la santé et la sécurité; la vérification après la mainlevée, notamment les priorités relatives à l'application des politiques commerciales, telles que les exigences de l'ALENA concernant l'origine et les droits antidumping et compensateurs; les services à la clientèle, qui permettent d'encourager l'observation volontaire grâce à l'équité, à des renseignements de haute qualité et à un service efficace et adapté.



#### 5. Améliorer l'observation à la frontière grâce à une gestion du risque et à une mesure du rendement rigoureuses

La méthodologie actuellement utilisée aux Services des douanes pour mesurer l'observation est insuffisante. Au cours de la période de planification, nous procéderons à une nouvelle analyse et élaborerons des mesures plus claires pour définir et cibler de façon plus efficace les secteurs d'inobservation et mesurer le succès des nouvelles initiatives. Ainsi, nous pourrions tirer des conclusions plus solides au sujet des niveaux d'observation. Nous encouragerons également l'observation au moyen des services à la clientèle et de la sensibilisation des clients, de la technologie et d'un régime de sanctions équitable et souple.

#### 6. S'assurer que les employés compétents et bien informés sont au bon endroit au bon moment

Au cours de la période de planification, nous travaillerons avec le personnel des douanes et les représentants syndicaux à résoudre les questions relevées dans la récente analyse du risque professionnel, comme les préoccupations relatives à la santé et à la sécurité, et d'autres questions, comme la classification des emplois.

Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons durant la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte de notre résultat attendu aux Services des douanes.

**Diagramme 9 : Résultats attendus et critères de réussite pour le *Plan d'action des douanes* et la Déclaration sur la frontière intelligente États-Unis-Canada**

Résultat escompté – La santé, 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.	
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	
Résultats attendus	Critères de réussite
<b>Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à saisir une part importante (40 à 50 %) des drogues de contrebande saisies au Canada</li> <li>• Une réponse rapide et appropriée à tous les cas connus de menaces importantes à la santé et à la sécurité des Canadiens                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention des entrées de personnes inadmissibles et de biens prohibés</li> <li>• Enquêtes sur des importations sous-évaluées ou subventionnées</li> <li>• Mesures d'exécution lorsqu'une menace internationale est reconnue</li> </ul> </li> <li>• Mettre en oeuvre les pouvoirs des agents dans huit bureaux d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• Moderniser les protocoles d'entente avec les ministères et organismes gouvernementaux clés pour permettre l'échange d'information et la collecte de renseignements, l'établissement de priorités conjointes pour l'amélioration de l'observation et des rapports de rendement d'ici le 31 mars 2005</li> <li>• Augmentation des examens et de la détection pour toutes les grandes catégories de marchandises de contrebande</li> </ul>
<b>Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre un taux d'observation de 90 % pour tous les programmes frontaliers</li> <li>• Élaborer des mécanismes améliorés de collecte des données sur l'observation dans le secteur commercial d'ici au 31 mars 2004</li> </ul>
<b>Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfaction des clients à l'égard des Services des douanes dépasse le seuil de référence de 77 %</li> <li>• 95 % des normes de service sont atteintes (par exemple, le temps d'attente aux frontières, le dédouanement avec le minimum de documentation, le dédouanement par un service d'examen avant l'arrivée)</li> </ul>
<b>Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une frontière sécuritaire avec les États-Unis qui facilite le déplacement des personnes et des marchandises à faibles risques</li> <li>• La négociation et la mise en oeuvre de procédures des douanes et des instruments de politique commerciale liés aux nouvelles ententes de libre-échange avec Singapour, les quatre pays d'Amérique centrale (AC4), la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), CARICOM et la nouvelle série de négociations de l'OMC d'ici le 31 mars 2005</li> <li>• Dans le cadre de notre participation à des organisations internationales telles que l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale des douanes et la Communauté économique Asie-Pacifique, influencer sur les normes internationales au sujet des règles de tarifs des douanes, l'évaluation et l'origine des produits, l'admissibilité, les incitatifs au commerce et la gestion de l'observation</li> </ul>
<b>Personnel compétent et bien informé, présent au bon endroit et au bon moment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter 340 agents des Douanes d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• Phase II de la formation en matière des pouvoirs des agents pour 456 inspecteurs des douanes d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• 60 % des employés participant au Programme de formation des inspecteurs recrues des douanes deviennent des inspecteurs au cours de l'année</li> <li>• La formation spécialisée sur l'interception et la mise à exécution pour 1 200 à 1 500 agents des douanes d'ici le 31 mars 2004</li> </ul>

## Appels

Notre résultat escompté aux Appels est que **les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.**

Dans le cadre de ce secteur d'activité, l'ADRC fournit à ses clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Nous examinons les décisions contestées dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH/taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi. Au 31 mars 2002, plus de 8 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits faisaient l'objet de différends; ces secteurs sont de loin les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 78 000 particuliers, soit une augmentation considérable par rapport à 57 000 en 2001, essentiellement en raison des défis posés par l'assujettissement à l'impôt sur l'intérêt payé à la suite des règlements en matière de parité salariale. Nous avons la responsabilité de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'Agence, et nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires, dans le cadre duquel les clients peuvent corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions passées touchant leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Nous considérons que nous avons atteint notre résultat escompté si les examens des différends et des décisions contestées sont équitables et impartiaux, et sont perçus comme tels; les clients jugent que nos services sont accessibles et sont tenus au courant de l'avancement de leurs différends et de leurs demandes; les différends sont réglés de manière rapide et uniforme; nos efforts collectifs suscitent la confiance à l'égard de notre impartialité et de notre équité, ce qui favorise l'observation volontaire.

Les Appels sont le plus petit des secteurs d'activité de l'Agence, comptant pour environ 2,6 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous faisons face à cinq défis clés pour ce qui est d'atteindre notre résultat escompté.

### 1. Réduire les délais d'exécution

Il s'agit du défi le plus important pour les Appels. Les délais d'exécution sont importants parce qu'ils indiquent si notre processus de recours est adapté et répond aux besoins de nos clients. Nous avons déjà relevé quelque 130 améliorations pour réduire les longs délais de traitement; certaines de ces



### Données chiffrées – 2001-2002

- 72 826 différends réglés comparativement à 85 618 reçus
- 75 960 demandes sur 108 158 ont été accordées en vertu des dispositions d'équité
- 4 732 divulgations volontaires reçues, les cotisations connexes étant estimées à 230 millions de dollars
- 75 % des clients qui se prévalent d'un recours sont des particuliers, et 6 % sont des importateurs commerciaux
- 60 % de nos clients ont accepté notre règlement de leur différend

La mise en oeuvre du plan triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence permettra de veiller à ce que notre Stratégie en sept points pour l'équité soit appliquée et fasse partie intégrante de nos activités quotidiennes

améliorations ont été mises en œuvre et ont un impact positif. Les autres améliorations seront instaurées au cours de la période de planification. Celles-ci comprendront la modification du Système d'information et de rapports des appels (SIRA), notre système informatisé de gestion de l'inventaire. Le nouveau système Globus-Case, qui doit être mis en place en 2003-2004 pour les programmes fiscaux, facilitera le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

## 2. Veiller à ce que les dispositions d'équité soient appliquées de façon uniforme partout dans l'Agence

Nous poursuivrons la mise en œuvre du programme triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence, programme que nous avons entrepris en 2002-2003. Ceci permettra de faire en sorte que les dispositions d'équité découlant de notre Stratégie en sept points pour l'équité, lancée en 1999 et maintenant instaurée, soient appliquées de manière uniforme et fassent partie intégrante de nos activités quotidiennes. Nous prendrons également des mesures, au cours de la période de planification, pour réduire l'arriéré de l'inventaire des cas non traités du populaire Programme des divulgations volontaires, en partie en obtenant un financement stable et du personnel supplémentaire. Enfin, d'ici 2004-2005, nous aurons achevé l'évaluation du Registre d'équité, dans le souci d'améliorer notre capacité de saisir des données relatives aux montants correspondant aux pénalités et aux intérêts annulés.

## 3. Assurer une gestion efficace des risques liés aux différends et aux questions litigieuses

Nous espérons terminer la mise en œuvre, d'ici décembre 2003, d'un cadre de gestion des risques qui améliorera notre capacité de promouvoir le règlement uniforme et équitable des différends et des litiges dans un délai raisonnable. Ce projet comprendra l'élaboration de « facteurs de complexité » pour nous permettre de déterminer les ressources humaines et financières nécessaires à la gestion efficace des dossiers. Nous visons à régler davantage de cas de façon administrative et, en ce qui concerne les cas soumis aux tribunaux, à augmenter le nombre de cas réglés en faveur de l'Agence.

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

Au cours de la période de planification, les Appels visent à réduire la pénurie de personnel à un niveau d'au plus 5 % du financement autorisé. On envisage notamment un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité particuliers qui sous-tendent nos questions de dotation.

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

L'amélioration de ces aspects du processus d'appel favorise la confiance à l'égard de l'impartialité et de l'équité de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous examinerons des façons d'améliorer les moyens que nous utilisons pour mesurer ces aspects du rendement, y compris la tenue, en 2003-2004, d'un sondage national sur la satisfaction des clients. Ce sondage permettra d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard d'aspects tels la rapidité, la transparence et les coûts, et nous aidera à définir d'autres possibilités d'amélioration des programmes axées sur les clients. Nous commencerons aussi à accepter certains différends produits par voie électronique, pour accroître l'accessibilité de notre processus d'appel. Nous nous attendons à ce que la production électronique des différends soit disponible en 2003-2004 pour les programmes de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/taxe d'accise.

Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Appels.

**Diagramme 10 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Appels**

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours	
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	
Résultats attendus	Critères de réussite
<b>Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter des normes de service améliorées de 85 % pour contacter les clients qui produisent un avis de contestation par un rapport concret de situation dans les 30 jours suivant la réception</li> <li>• Atteindre un niveau de satisfaction global des clients d'au moins 10 % supérieur au résultat du sondage de 1998</li> </ul>
<b>Notre système de recours est rapide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre les cibles de règlement des cas établies dans le cadre de l'initiative de trois ans sur la rapidité</li> </ul>
<b>L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans toute l'Agence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes de contrôle de l'Agence confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon cohérente dans toute l'Agence</li> </ul>
<b>On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre complète d'un cadre de gestion du risque pour les Appels d'ici décembre 2003</li> <li>• En moyenne, 90 % de tous les différends continuent d'être réglés avant de se rendre en cour (sans tenir compte des différends touchant le RPC/AE)</li> <li>• La majorité des décisions portées en appel devant la cour continuent d'être réglées en faveur de l'Agence</li> <li>• La mise en œuvre du nouveau programme pour l'assurance de la qualité et le contrôle de la cohérence de l'application des procédures, des politiques et de la législation dans les décisions concernant les cas, débutant en 2002-2003</li> </ul>
<b>Le personnel est compétent et bien informé et est au bon endroit et au bon moment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire notre manque de personnel à un niveau qui ne dépasse pas 5 % du financement alloué</li> </ul>

## Gestion et orientation organisationnelles

Le résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles est que **le rendement de nos services et de nos opérations soit maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices.**

Dans ce secteur d'activité, nous assurons une orientation stratégique et une supervision par la haute direction à l'égard de tous les programmes et services de l'Agence. Nous fournissons une gamme de services internes aux employés et aux gestionnaires, allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines, des relations publiques, des activités de vérification interne et d'évaluation, de la gestion des finances et de l'information et de la technologie de l'information (TI), à la sécurité et aux achats, en passant par la gestion des biens immobiliers ainsi que les systèmes et les réseaux de téléphonie. De plus, les Services juridiques fournissent des conseils juridiques et des services consultatifs d'entreprise. Nous nous occupons aussi des demandes d'accès à l'information, et nous surveillons le respect des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels pour veiller à ce que l'Agence assure la protection des renseignements de nature délicate.

Les dépenses prévues dans ce secteur d'activité comptent pour environ 21,9 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence pour 2003-2004. La plus grande partie de ces ressources est consacrée à la TI (environ 43 % en 2001-2002), qui est suivie par les services à l'entreprise et les services à la haute direction (36 % en 2001-2002). À l'avenir, nous prévoyons réattribuer des opérations et des investissements de la TI à d'autres secteurs d'activité, le cas échéant, et grâce aux efforts visant à accroître notre efficacité opérationnelle, réaliser un meilleur équilibre des dépenses entre nos secteurs de programme et ceux de l'appui administratif. Au cours de la période de planification, le secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles fait face à six défis clés.

### 1. Gérer les pressions croissantes en matière de financement tout en assurant en même temps la prestation des programmes, des services et des engagements à l'égard de l'innovation

Ce défi sera une priorité pour l'Agence en 2003-2004. Pendant que nous mettons en place des mesures pour faire face aux pressions croissantes en matière de financement et que nous continuons à travailler aux examens horizontaux afin de relever les économies à réinvestir dans nos activités de base visant l'observation et notre programme d'innovation, nous étudierons avec le



### Données chiffrées – 2001-2002

- Plus de 200 applications de la technologie de l'information pour les systèmes essentiels à la mission soutenues
- Plus de 50 000 mesures de dotation traitées (nominations par intérim, mutations latérales, dotation temporaire, dotation interne et externe), y compris 4 500 recrutements d'employés à temps plein
- 30 000 contrats pour des biens et services émis
- Plus de 3 100 demandes liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels traitées
- Gestion des installations pour plus de 750 installations partout au Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor la possibilité d'élaborer un cadre de financement assurant une plus grande stabilité financière pour faire face à l'augmentation des pressions financières et des volumes de la charge de travail.

## 2. Renforcer la gestion des actifs et la gestion financière en modernisant nos systèmes et nos approches

Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre une série d'initiatives pour relever ce défi, y compris la phase II de la Stratégie d'information financière et la comptabilité par activités. Nous mettrons également en place un système pour fournir des renseignements sur la rapidité des dépôts des recettes de douane, de TPS/TVH et des droits et taxes d'accise, pour nous permettre de démontrer la façon dont nous parvenons à respecter la norme de dépôt de 24 heures.

## 3. Faire une utilisation optimale de notre nouvelle souplesse et de nos nouveaux pouvoirs dans les domaines des biens immobiliers et de l'administration pour réaliser le potentiel créé par notre statut d'agence

Guidée par le modèle d'entreprise des biens immobiliers, l'Agence proposera un nouveau partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) au cours du premier trimestre de 2003-2004 pour mettre en place un régime de remboursement axé sur les marchés pour la gestion du parc immobilier de l'Agence. Ceci comprendra un protocole d'entente et une entente de services en matière de biens immobiliers avec TPSGC, le financement proposé devant être transféré à l'ADRC par TPSGC à compter d'avril 2003.

## 4. Adopter les plus récents développements dans le domaine de la technologie de l'information pour fournir une prestation de services électroniques de pointe à nos clients

Le Cadre stratégique TI de l'Agence pour 2003-2006 fera en sorte que les initiatives en TI énoncées dans le *Résumé du plan d'entreprise* soutiennent les objectifs stratégiques de l'Agence d'une façon aussi efficace et efficiente que possible. Le cadre comporte quatre éléments qui, ensemble, appuient notre objectif d'améliorer le service offert aux Canadiens et aux entreprises. Les quatre quadrants, soit Programme de transformation de l'entreprise, Pratiques et méthodes, Directions générales de programmes et régions, et Partenariats externes et relations, représentent les éléments majeurs qui sont essentiels pour soutenir la technologie dynamique dont l'Agence a besoin pour fournir les services garantis et intégrés requis par les clients.



**Diagramme 11 : Cadre stratégique TI**



5. Répondre efficacement aux défis liés aux ressources humaines, particulièrement dans le domaine de la démographie de la main-d'œuvre et de l'exercice de notre autorité lors des négociations collectives

Le rendement de nos services et de nos opérations d'affaires dépend beaucoup de l'existence d'une infrastructure solide en ressources humaines. Au cours de la période de planification, nous nous assurerons de mettre en place les stratégies de recrutement et de rétention appropriées afin de répondre aux exigences actuelles et futures en matière de main-d'œuvre. Nous prendrons entre autres des mesures pour obtenir, au sein de notre main-d'œuvre, une représentation équivalente à la disponibilité des femmes dans les groupes professionnels sur le marché du travail et atteindre un objectif d'embauche national de 2,5 % pour les

peuples autochtones. Nous centrerons également notre attention sur l'établissement d'un environnement de travail plus favorable à l'utilisation de l'anglais et du français, et veillerons à ce que les gestionnaires et les employés soient pleinement conscients de leurs droits et responsabilités linguistiques dans leur milieu de travail. Une autre priorité sera d'assurer que l'incidence de nos stratégies de négociations collectives sur les salaires et les avantages sociaux est cernée et bien comprise. Les syndicats continueront d'être consultés et informés, de façon périodique et à tous les niveaux, sur tous les enjeux clés touchant leurs membres.

6. Répondre aux attentes des Canadiens en matière de transparence en fournissant au moment voulu des renseignements précis et de qualité, tout en protégeant les données de nos clients, conformément aux exigences de la loi en matière de confidentialité

Les progrès dans ce domaine augmentent la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisent l'observation volontaire. Au cours de la période de planification, nous renforcerons davantage la reddition de comptes aux Canadiens concernant notre rendement, réalisée dans notre dernier *Rapport annuel*, grâce aux renseignements de meilleure qualité sur notre rendement découlant de la mise en œuvre de notre fiche d'évaluation équilibrée. Nous mettrons aussi en place une infrastructure TI moderne pour traiter les volumes croissants de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. De plus, nous nous efforcerons de conserver notre cote « B » du Commissaire à la protection de la vie privée, qui signifie que plus de 90 % des demandes sont traitées dans les délais prévus par la loi.

Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles.

**Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles**

Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices		
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	Résultats attendus	Critères de réussite 2003-2006
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<p><b>Le souhait de transparence des canadiens dans l'administration publique est pris en considération, et la confidentialité des renseignements des clients est protégée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance publique continue en tant qu'organisation de confiance pour les canaux d'information électroniques</li> <li>• Nous respecterons la norme interne de maintien d'un ratio de 10 % ou moins de plaintes bien fondées (telles qu'elles sont évaluées par le Commissaire à la protection de la vie privée) à l'égard des demandes en vertu de la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> reçues au cours de l'exercice financier</li> <li>• Maintenir le rendement d'au moins 90 % quant au respect des échéances imposées par la <i>Loi sur l'accès à l'information</i> et la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i></li> <li>• Évaluation positive continue par la vérificatrice générale sur le compte rendu de notre rendement dans le <i>Rapport annuel</i></li> <li>• Le <i>Résumé du plan d'entreprise</i> et le <i>Rapport annuel</i> de l'Agence sont disponibles électroniquement pour les Canadiens dans les 30 jours qui suivent leur dépôt au Parlement</li> </ul>
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<p><b>Gestion de la trésorerie et gestion financière saines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil de direction est satisfait de la précision et de la pertinence des budgets trimestriels présentés</li> <li>• Dépôt de 98 % de toutes les recettes reçues dans les 24 heures suivant leur réception</li> <li>• Un cadre de surveillance et de contrôle pour améliorer l'assurance de la gestion concernant l'intégrité du compte rendu des recettes sera élaboré d'ici le 31 août 2003. On prendra rapidement des mesures pour régler les problèmes touchant le compte rendu au fur et à mesure qu'ils se présenteront</li> <li>• Financement continu du Plan de gestion des actifs et du Plan d'investissement à un pourcentage qui n'est pas inférieur à 7 % du budget brut de l'Agence</li> <li>• Des normes de service liées à la gestion financière seront établies d'ici 2004, et le rendement sera contrôlé en fonction de ces normes</li> </ul>
GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	<p><b>L'excellence opérationnelle dans la prestation des services internes et de soutien</b></p>	<p><b>Finances et Administration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre au moins 80 % des objectifs approuvés dans la Stratégie de développement durable de l'Agence</li> <li>• D'ici le 1<sup>er</sup> avril 2003, une convention de service sur les biens immobiliers sera en place pour appuyer les principes du protocole d'entente pour le partenariat ADRC/TPSGC. La convention sera raffinée de façon continue et s'étendra au-delà de l'exercice financier 2003-2004</li> <li>• Une Stratégie de gestion des mesures d'urgence est approuvée, incluant une politique de gestion des mesures d'urgence d'ici avril 2003</li> </ul>

suite

**Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles (suite)**

<b>Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Critères de réussite 2003-2006</b>
<b>GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION</b>	<p><b>Affaires publiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les normes de services internes pour la correspondance ministérielle et la préparation des réponses pour la période des questions (requis par le Cabinet de la ministre) sont respectées</li> <li>• Les secteurs d'activité de l'Agence sont bien soutenus dans la prestation de renseignements aux Canadiens et mesurés par un sondage annuel auprès des clients</li> </ul> <p><b>Technologie de l'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité et la fiabilité des systèmes TI existants sont réalisées selon les ententes de niveau de service</li> <li>• Développement des nouveaux systèmes TI répondant aux exigences des clients</li> </ul> <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'ici le 31 mars 2004 du modèle de prestation de services pour le renouvellement du personnel, incluant des normes de services</li> <li>• Des normes de services en matière de classification seront élaborées d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2004 et pourront être mises en œuvre en 2004-2005</li> <li>• Les taux de représentation de l'Agence pour les groupes d'équité en matière d'emploi atteignent ou dépassent les objectifs énoncés dans l'orientation stratégique de trois ans qui reflétera les nouveaux taux de disponibilité sur le marché du travail du recensement de 2001</li> <li>• Capacité linguistique accrue chez les cadres supérieurs et les gestionnaires, ainsi que chez les employés qui fournissent des services externes</li> <li>• 80 % des postes de direction vacants sont comblés en moins de trois mois</li> <li>• Les processus futurs axés sur les compétences réduiront les efforts de gestion, par exemple le temps d'évaluation de 50 %</li> <li>• 60 % du Programme de perfectionnement des gestionnaires travaillent au niveau ou au-dessus du niveau ciblé</li> <li>• Les besoins énoncés dans le Plan de relève des EX sont comblés</li> <li>• La cible d'investissement dans l'apprentissage des employés établie à 6 % des dépenses en salaire est atteinte</li> </ul> <p><b>Services juridiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon appui des secteurs d'activité par les services de conseils juridiques et les services consultatifs à l'entreprise</li> </ul>
	<p><b>Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse démographique de la main-d'œuvre interne, à moyen et à long termes, permettra d'établir des cibles et des stratégies de recrutement appropriées d'ici avril 2004, qui seront reflétées dans les plans annuels des RH</li> <li>• La totalité des employés admissibles ont des plans d'apprentissage individuels</li> <li>• 90 % des employés pour lesquels des attentes en matière de rendement ont été établies atteignent ou dépassent les attentes fixées</li> <li>• L'utilisation des ETP reflète le plan de l'Agence</li> </ul>

## Conclusion

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) veut fournir un meilleur service aux Canadiens. En fait, c'est la raison pour laquelle nous sommes passés d'un ministère à une agence il y a trois ans. Notre statut d'agence nous place dans une meilleure position pour concevoir des façons de faire des affaires qui permettront d'améliorer considérablement les services que nous fournissons. Notre mission, toutefois, reste à favoriser l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.

Comme il est décrit dans le présent résumé, l'observation et l'innovation continueront d'être les éléments moteurs de nos activités. Au cours de la période de planification, nous mettrons en place une série d'activités d'exécution et de facilitation, selon le niveau de risque encouru; dans le cadre de ce processus, nous continuerons à atteindre des niveaux généralement élevés d'observation.

Nous continuerons également de tirer profit de la souplesse que nous offre notre statut d'agence, et nous irons de l'avant avec notre important programme de changement, en mettant l'accent sur la réforme et le renouvellement des ressources humaines, la réforme et le renouvellement administratifs, et la gestion transparente axée sur les résultats. La transformation de nos activités demeurera notre objectif principal, à mesure que nous relevons et instaurons de nouvelles technologies et approches pour fournir aux Canadiens des processus qui sont équitables, accessibles et abordables.

En plus de remplir notre mission et d'aller de l'avant en matière d'innovation, nous devons aussi faire face à nombre de pressions et de défis différents décrits dans le présent plan. Il s'agira entre autres de travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour étudier des solutions de financement à plus long terme qui nous permettront de remplir notre mission tout en répondant aux nouvelles exigences.

Nous sommes en outre déterminés à assurer une gestion solide et responsable de nos propres ressources, en réévaluant nos engagements et en redéfinissant l'ordre de priorité tel qu'il est décrit dans le présent plan, en réaffectant les ressources selon les besoins et en consultation avec le Conseil du Trésor, et en mettant en œuvre nos initiatives d'innovation à un rythme correspondant aux priorités et à la capacité financière de l'ensemble du gouvernement.



## Conclusion du commissaire



Le passage du statut de ministère à celui d'agence, qu'a connu notre organisation en novembre 1999, visait à nous permettre d'aborder selon une perspective nouvelle et innovatrice la façon dont nous menons nos activités et fournissons des services aux Canadiens. Je suis ravi de constater aujourd'hui l'ampleur des progrès et des réalisations que nous avons accomplis en trois années à peine. Grâce à l'ambitieux programme de changement que nous avons mis en œuvre, nous avons pu transformer nos activités tout en suivant le rythme des changements touchant la technologie, les pratiques d'administration et de gestion, les priorités du gouvernement et les attentes des Canadiens. Ces efforts nous ont permis de nous distinguer sur le plan de l'innovation et de notre engagement envers la qualité du service.

Dans le *Résumé du plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*, l'honorable Elinor Caplan énonce l'orientation de notre organisation pour les trois années à venir. Le leadership de la ministre et sa vision de l'avenir nous permettront de garder le cap et d'atteindre des résultats concrets pour les Canadiens. Le conseil de direction joue lui aussi un rôle fondamental : chargé de superviser la structure organisationnelle et l'administration de l'ADRC, il sait faire valoir le point de vue des clients lorsqu'il est question de la planification et de la prestation de nos programmes et de nos services.

Nos succès au chapitre de la transformation de nos activités et de notre capacité à relever les nombreux défis auxquels nous devons faire face résultent en grande partie du travail remarquable des personnes qui composent notre organisation. Qu'il s'agisse de mes collègues du comité de gestion de l'Agence, qui mettent en marche nos plans, ou du personnel de première ligne, qui sert quotidiennement les Canadiens, chacun contribue au succès de notre organisation. Notre équipe dynamique démontre constamment qu'elle adhère sans réserve aux normes les plus élevées de prestation de services et de gestion axée sur l'excellence.

Je suis convaincu qu'en conjuguant nos efforts, nous saurons relever les défis qui nous attendent et bâtir une organisation reconnue et respectée par ses clients, les Canadiens, pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration et la prestation des programmes qu'elle a d'abord conçus pour eux.

Le commissaire,  
Agence des douanes et du revenu du Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rob Wright'.

Rob Wright





# Annexes

<b>Annexe A : Conseil de direction</b> .....	A-1
<b>Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC</b> .....	B-1
<b>Annexe C : Information financière détaillée</b> .....	C-1
1. Perspective financière de l'ADRC	
2. Dépenses prévues de l'Agence	
3. Sources et application prévue des fonds	
4. Innover pour l'avenir	
5. Plan de gestion des biens	
<b>Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite</b> .....	D-1

## Annexe A : Conseil de direction

**Michael L. Turcotte**

Président du conseil de direction  
Administrateur de sociétés  
Montréal (Québec)

**Camille Belliveau**

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

**Esmail Bharwani**

Consultant principal en fiscalité et en affaires  
Calgary (Alberta)

**L. Bernice Buckle**

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

**Calvin H. Buss**

Associé directeur général  
Deloitte & Touche SARL  
Winnipeg (Manitoba)

**W. Grant Hinchey**

Président et directeur financier  
Nor-Dat Computer Services Ltd.  
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

**Linda Yvonne Ivany**

Directrice des finances (à la retraite)  
Région de l'Atlantique, KPMG SARL  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Frédéric Kieffer**

Administrateur agréé et consultant  
Montréal (Québec)

**James L. MacPhee**

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

**Susan I. Paish**

Associée directrice générale  
Fasken Martineau  
Vancouver (Colombie-Britannique)

**Stephen E. Rudin**

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

**Brock Smith**

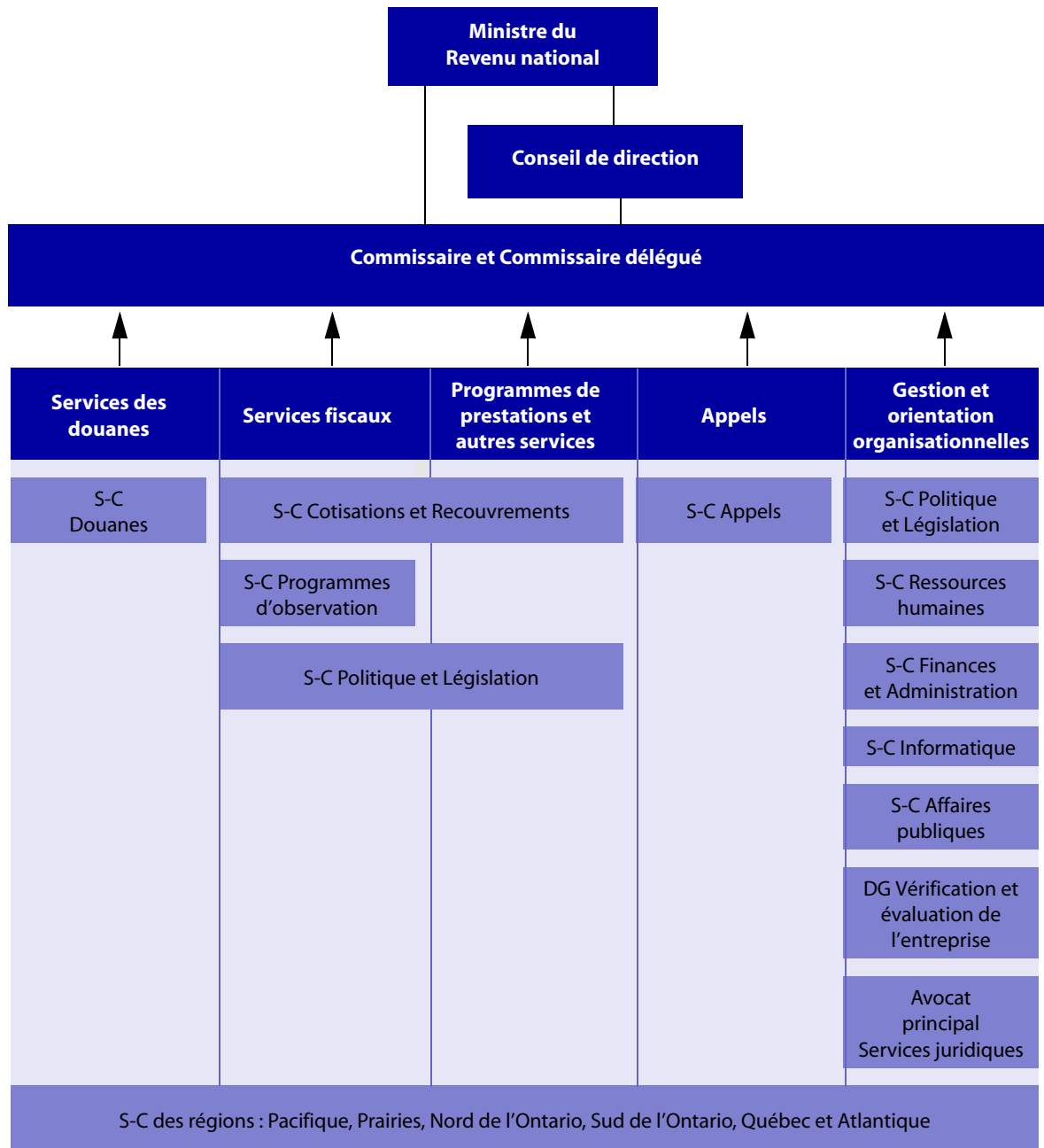
Consultant en relations publiques  
Toronto (Ontario)

**Rob Wright**

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

Note : Au moment de la finalisation du présent document, le Conseil de direction comptait deux postes vacants.

## Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC



Nota : Les sous-commissaires (SC), le directeur général (DG) et l'avocat principal relèvent du commissaire.

## Annexe C : Information financière détaillée

### 1. Perspective financière de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une entreprise diversifiée et complexe qui emploie presque un quart des effectifs de la fonction publique du Canada. 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. Nous sommes le plus important fournisseur de services publics de notre pays, et nous touchons chaque jour la vie d'un plus grand nombre de Canadiens que tout autre organisme public.

L'année dernière seulement, nous avons recueilli près de 300 milliards de dollars de recettes fiscales. Nous avons traité 23 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,6 million de déclarations de revenus des sociétés. Nous avons versé quelque 10 milliards de dollars de crédits et de prestations à plus de 10 millions de ménages canadiens. Nous avons accueilli environ 102 millions de voyageurs entrant au Canada et traité 10,8 millions de mainlevées commerciales selon nos procédures douanières. Nous jouons vraiment un rôle important dans la promotion du bien-être social et économique des Canadiens.

Innovier pour l'avenir permet à l'ADRC de répondre, dans le cadre de ses opérations, aux nouveaux besoins de ses clients, ce qui favorise leur satisfaction. L'innovation nous permet également d'établir des manières plus productives de faire les choses et de réduire nos coûts internes et administratifs. Il s'agit de l'élément essentiel qui permet d'optimiser entièrement les capacités de nos systèmes et qui permet à l'ADRC d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin de réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement que les contribuables doivent supporter. L'initiative des *Orientations futures* représente aussi un investissement considérable, qui sera rigoureusement géré pour obtenir les résultats voulus à un rythme conforme aux priorités du gouvernement fédéral.

À vrai dire, gérer un ensemble complet de programmes tout en mettant en œuvre un impressionnant programme de changement est une vaste entreprise qui nécessite une planification stratégique des investissements et une gestion fiscale saine et prudente. Au cours de la période de planification, le défi sera encore plus difficile à surmonter, compte tenu des augmentations prévues des volumes de la charge de travail et des nouveaux engagements en matière de sécurité frontalière, comme la Déclaration sur la frontière intelligente. En outre, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, dans les limites du cadre budgétaire actuel de l'ADRC. Nous prévoyons également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation administrative qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre. Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a lancé une étude dont le principal objectif est d'examiner les programmes gouvernementaux et de cerner les secteurs où il pourrait y avoir une rationalisation financière et des gains en efficacité. Même si l'incidence précise de cette étude sur la base de financement de l'ADRC n'est pas connue pour le moment, toutes les autres réductions auront sans doute pour effet de surcharger nos ressources déjà limitées.

Conformément au processus du Conseil du Trésor (CT) mentionné ci-dessus, l'ADRC a lancé une série de 17 examens horizontaux visant à cerner les possibilités de rationalisation et de gains en efficacité. Les économies réalisées par suite de ces examens faciliteront la mise en œuvre des priorités du gouvernement fédéral, comme l'étude sur la réaffectation des ressources réalisée par le CT, et la gestion des pressions internes, comme l'initiative des *Orientations futures*.

L'ADRC continue de réaliser des progrès dans la mise en œuvre d'un cadre de gestion des ressources amélioré. Nous avons commencé à apporter des améliorations à nos processus budgétaires, notamment des initiatives comme l'établissement du budget trimestriel et la comptabilité par activités.

Au cours de la dernière année, nous avons implanté un mécanisme d'établissement trimestriel de budgets et de rapports pour renforcer nos processus de contrôle et de rapports financiers. Une telle initiative permet à nos gestionnaires d'obtenir de meilleurs renseignements financiers, ce qui leur permet d'améliorer la gestion des programmes et de renforcer notre capacité d'examiner et d'analyser les relations qu'il y a entre le rendement et les ressources.

Notre initiative de la comptabilité par activités améliorera l'exactitude des renseignements sur les coûts que nous produisons concernant les activités, les processus, les extrants et les groupes de clients. Elle nous permettra aussi de mieux comprendre les facteurs déterminants des coûts de l'ADRC, d'où une meilleure prise de décisions. Dans le cadre de cette initiative, les renseignements financiers et non financiers seront intégrés de sorte qu'il sera possible d'obtenir la dimension « coût » des initiatives pour la fiche d'évaluation équilibrée et les normes de services externes.

La présente annexe donne un aperçu de notre base de ressources de 3,7 milliards de dollars, notamment l'importance et la nature de nos dépenses pluriannuelles. Elle présente également un profil de nos investissements en matière d'innovation qui sont financés à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'ADRC et destinés à nos activités de base, ainsi qu'un aperçu de notre Plan de gestion des biens.

Grâce à une gestion et à une intendance financières responsables, nous sommes persuadés que nous pouvons donner suite à nos engagements. Cependant, nous reconnaissons aussi qu'il faut des ressources supplémentaires pour appuyer le rôle des Services des douanes, qui est en pleine expansion, et nous avons déjà entamé des discussions avec le SCT pour trouver une solution financière à ce problème.

## 2. Dépenses prévues de l'Agence

Le profil suivant des dépenses financières de l'Agence indique en détail les dépenses que nous prévoyons pour la période de planification 2003-2004 à 2005-2006. En fait, bien que notre budget général soit relativement stable, les fonds disponibles pour les activités de base diminuent si nous tenons compte des pressions non financées et de nos initiatives en matière d'innovation.

**Tableau 1 : Profil financier des dépenses de l'ADRC**

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
<b>Budget de fonctionnement</b>	2 688 527	2 719 486	2 781 804	2 807 259
Report prospectif de 2001-2002 à 2002-2003	178 096			
Plan d'investissement	194 600	141 700	111 800	111 800
Plan de gestion des biens				
Autres dépenses de fonctionnement	179 661	156 929	150 946	143 001
Budget des dépenses majeures d'immobilisations	23 840	23 349	23 349	23 349
Subventions et contributions	253 769	284 208	297 726	305 726
Régimes de prestations aux employés	513 941	484 248	492 731	494 360
Recettes disponibles	36 809	34 076	34 450	34 636
Recettes à valoir sur le crédit	(140 889)	(140 889)	(140 889)	(140 889)
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>3 928 354</b>	<b>3 703 107</b>	<b>3 751 917</b>	<b>3 779 242</b>
<b>Total des ETP selon le Budget principal des dépenses</b>	<b>48 197</b>	<b>48 353</b>	<b>48 568</b>	<b>48 536</b>

### 3. Sources et application prévue des fonds

**Tableau 2 : Dépenses prévues de l'ADRC**

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2002-2003 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
<b>Secteurs d'activité</b>				
Services des douanes	668 585	576 948	574 631	573 327
Services fiscaux	2 153 679	2 058 821	2 082 608	2 085 733
Programmes de prestations et autres services	231 805	224 478	229 622	238 018
Appels	99 822	100 674	102 252	102 926
Gestion et orientation organisationnelles	867 722	842 247	868 649	880 799
<b>Budget principal des dépenses (brut)</b>	<b>4 021 613</b>	<b>3 803 168</b>	<b>3 857 762</b>	<b>3 880 803</b>
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>3 880 724</b>	<b>3 662 279</b>	<b>3 716 873</b>	<b>3 739 914</b>
<b>Rajustements</b>				
Conventions collectives	48 516	38 167	32 554	32 554
Accès aux marchés pour les pays les moins avancés	916	3 068	2 877	2 987
Financement pour mettre en œuvre la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale révisée</i> (TB #829465)	0	51	34	31
Moderniser l'administration des politiques commerciales et des douanes	0	0	0	4 172
Sécurité publique et antiterrorisme				
Justice	(469)	(458)	(421)	(416)
TPSGC	(1 333)	0	0	0
<b>Coût des dépenses prévues</b>	<b>3 928 354</b>	<b>3 703 107</b>	<b>3 751 917</b>	<b>3 779 242</b>
Moins : Recettes non disponibles	172 732	174 992	177 281	179 608
Recettes disponibles en vertu de la <i>Loi sur l'ADRC</i>	36 809	34 076	34 450	34 636
Plus : Coût des services reçus sans frais	446 000	510 318	517 142	518 100
<b>Coût net du programme</b>	<b>4 164 813</b>	<b>4 004 357</b>	<b>4 057 328</b>	<b>4 083 098</b>
<b>Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)</b>	<b>48 197</b>	<b>48 353</b>	<b>48 568</b>	<b>48 536</b>

1. Les prévisions 2002-2003 incluent les budgets supplémentaires des dépenses A et B et un report de 2001-2002.

**Tableau 3 : Sommaire de l'Agence – Partie II du Budget principal des dépenses**

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2003-2004	Budget principal des dépenses 2002-2003
<b>Agence des douanes et du revenu du Canada</b>			
1	Dépenses de fonctionnement	2 843 083	2 635 462
5	Dépenses en capital	23 349	23 349
10	Contributions	137 208	110 326
(L)	Ministre du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	67	65
(L)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la <i>Loi sur l'ADRC</i>	34 076	24 888
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	477 496	431 668
	Versements d'allocations spéciales pour enfants	147 000	138 000
<b>Total de l'Agence</b>		<b>3 662 279</b>	<b>3 363 758</b>

**Tableau 4 : Résumé de l'Agence – Articles courants de dépenses**

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
<b>Personnel</b>				
Traitements et salaires	2 569 774	2 421 292	2 463 710	2 471 647
Contributions aux régimes de prestations des employés	513 941	484 248	492 731	494 360
Total partiel	3 083 715	2 905 540	2 956 441	2 966 007
<b>Produits et services</b>				
Transports et communications	200 674	184 131	179 576	182 422
Information	7 156	6 566	6 403	6 505
Services professionnels et spéciaux	191 529	175 741	171 393	174 112
Locations	13 079	12 001	11 704	11 890
Achat de services de réparation et d'entretien	85 923	78 840	76 889	78 109
Services publics, fournitures et approvisionnements	68 059	62 449	60 904	61 870
Autres subventions et paiements	21 115	710	693	704
Achat de machinerie et d'équipement	120 384	110 461	107 728	109 437
Total partiel	707 919	630 899	615 290	625 049
<b>Capital</b>				
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	23 840	23 349	23 349	23 349
<b>Paielements de transfert</b>				
Subventions (paiements législatifs)	138 000	147 000	154 000	162 000
Contributions	115 769	137 208	143 726	143 726
Total partiel	253 769	284 208	297 726	305 726
<b>Dépenses prévues brutes</b>	4 069 243	3 843 996	3 892 806	3 920 131
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
<b>Dépenses prévues nettes</b>	3 928 354	3 703 107	3 751 917	3 779 242

**Tableau 5 : Résumé de l'Agence – par secteur d'activité**

(en milliers de dollars)		Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
<b>Budget</b>	<b>Secteurs d'activité</b>				
	Services des douanes	669,7	578,6	576,3	579,2
	Services fiscaux	2 087,6	1 995,4	2 019,6	2 022,7
	Programmes de prestation et autres services	231,5	224,2	229,3	237,7
	Appels	94,3	95,2	96,7	97,4
	Gestion et orientation organisationnelles	845,3	809,7	830,0	842,2
	<b>Dépenses nettes prévues</b>	3 928,4	3 703,1	3 751,9	3 779,2



Tableau 6 : Détail des dépenses des grands projets d'actifs par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif actuel	Coûts prévus au 31 mars 2003 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Besoins des années futures
<b>Secteur d'activité des services des douanes</b>						
<b>Projets de construction : <sup>2</sup></b>						
Aldergrove (C.-B.)	9 935			1 233	5 399	3 303
Andover (N.-B.)	5 761	1 033	1 500	3 228		
Armstrong (Qc)	7 076	758	3 766	2 552		
Clarenceville (Qc)	750	113	637			
Coutts (Alb.) <sup>3</sup>	27 762	25 677	2 085			
Coutts – Terrain (Alb.)	3 000	2 403				597
Coutts – Inspection des animaux (Alb.)	1 650	1 650				
Douglas (C.-B.) <sup>3</sup>	25 015	2 688	4 500	6 732	6 128	4 967
Emerson East-Lynn (Man.)	500	5				495
Kingsgate (C.-B.)	7 433			1 000	4 433	2 000
Osoyoos (C.-B.)	17 030	16 748	282			
Stanstead Rte 55, Rock Island (Qc) <sup>3</sup>	12 500	742	5 165	3 904	2 689	
Études de faisabilité	1 584	1 584				
Modèles de conception	300	28				272
Projets divers/fonctionnalité des immeubles	413	413				
Projets divers/fonctionnalité des immeubles	714		714			
Nouvelles initiatives/remplacements						
Total partiel	121 423	53 842	18 649	18 649	18 649	11 634
<b>Projets liés à la santé et à la sécurité :</b>	20 656	12 420	1 645	1 645	1 645	3 301
<b>Autres projets :</b>	38 358	9 902	3 055	3 055	3 055	19 291
<b>Total des dépenses prévues pour les projets d'actifs</b>	180 437	76 164	23 349	23 349	23 349	34 226

1. Dépenses totales (pour toutes les années) au 31 mars 2003.

2. Les projets suivants ont été achevés le 31 mars 2002 : Emerson West Lynn (Man.); Little Gold Creek (Yn); Nelway (C.-B.); Rigaud (Qc).

3. Indique que le total prévu actuel du projet a été révisé durant l'exercice courant.

**Tableau 7 : Résumé des paiements de transfert**

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
<b>Subventions</b>				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)	138 000	147 000	154 000	162 000
<p>On fait des versements mensuels libres d'impôt aux organismes et aux parents nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui demeurent physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements des prestations fiscales canadiennes pour enfants. Les versements d'ASE sont régis par la <i>Loi sur les allocations spéciales pour enfants</i> qui stipule que ces versements doivent être puisés dans le Trésor public.</p>				
<b>Contributions</b>				
Services fiscaux	115 229	137 026	143 726	143 726
<p>Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale</p> <p>Selon l'entente relative à la taxe sur les produits et services, le Québec administre la TPS sur son territoire en vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclus conjointement par l'Agence et le ministère du Revenu du Québec (MRQ)</p> <p>Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la taxe sur les produits et services</p>				
Contribution versée à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs	540	182	0	0
<b>Total des contributions</b>	<b>115 769</b>	<b>137 208</b>	<b>143 726</b>	<b>143 726</b>
<b>Total des paiements de transfert</b>	<b>253 769</b>	<b>284 208</b>	<b>297 726</b>	<b>305 726</b>

**Tableau 8 : Recettes disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
<b>En vertu de la Loi sur l'ADRC</b>				
Remboursements de dépenses d'années passées	992	922	852	852
Remboursements de contributions d'années passées	2 254	0	0	0
Ventes de produits et services	1 997	1 797	1 797	1 797
Services de nature réglementaire	6 776	6 876	6 976	6 976
Services de nature non réglementaire	26 536	26 167	26 567	26 793
Ventes de biens et de produits d'information	66	66	66	66
Autres frais	40	40	40	40
<b>Total partiel</b>	<b>38 661</b>	<b>35 868</b>	<b>36 298</b>	<b>36 524</b>
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères gouvernementaux	1 852	1 792	1 848	1 888
<b>Total – en vertu de la Loi sur l'ADRC</b>	<b>36 809</b>	<b>34 076</b>	<b>34 450</b>	<b>34 636</b>
<b>Recettes à valoir sur le crédit</b>				
Régime de pensions du Canada	63 676	63 676	63 676	63 676
Assurance-emploi	77 213	77 213	77 213	77 213
<b>Total – Recettes à valoir sur le crédit</b>	<b>140 889</b>	<b>140 889</b>	<b>140 889</b>	<b>140 889</b>
<b>Total des recettes disponibles</b>	<b>177 698</b>	<b>174 965</b>	<b>175 339</b>	<b>175 525</b>

**Tableau 9 : Recettes non disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Remboursements de dépenses d'années passées				
Ajustements des sommes à payer de l'année précédente	100	102	103	105
Ventes de produits et services	1 124	1 153	1 181	1 211
Autres frais	287	292	297	302
Sommes dues à la suite à la disposition de biens excédentaires de l'État	332	337	342	347
Intérêt et pénalités acquis en recettes	127 454	129 366	131 307	133 276
Autres recettes non fiscales	17 318	17 578	17 841	18 109
Divers	26 117	26 164	26 210	26 258
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>172 732</b>	<b>174 992</b>	<b>177 281</b>	<b>179 608</b>

**Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

(en millions de dollars)	Total
Dépenses prévues	<b>3 703,1</b>
Plus : Services reçus sans frais	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)<sup>1</sup></li> <li>• Contributions de l'employeur aux coûts de prestations des employés et aux primes d'assurance fournis par le Secréariat du Conseil du Trésor</li> <li>• Services juridiques fournis par le ministère de la Justice</li> <li>• Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général</li> <li>• Indemnité pour accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada</li> </ul>	257,1 181,4 65,1 4,0 2,7 510,3
Total des services reçus sans frais	
Moins : Recettes disponibles <sup>2</sup>	34,1
Moins : Recettes non disponibles	175,0
<b>Coût net du programme pour 2003-2004</b>	<b>4 004,4</b>

1. La responsabilité pour l'aménagement sera transférée de TPSGC à l'ADRC en 2003-2004. Les ressources associées à ce transfert sont actuellement en cours de négociation.

2. Inclut les recettes disponibles selon la *Loi sur l'ADRC*

## 4. Innover pour l'avenir

Pour surmonter les défis complexes que nous affrontons dans notre contexte opérationnel, nous devons innover pour l'avenir. Seule l'innovation nous permettra d'être une organisation à la fine pointe de la technologie.

Notre programme d'innovation vise à réaliser les quatre objectifs de changement suivants :

**Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives, et des attentes des Canadiens.** Pour accroître la sécurité frontalière, nous mettons en œuvre une gestion de la « frontière intelligente » grâce à diverses initiatives. Une série d'initiatives visant la sécurité frontalière nous permettra de répondre aux préoccupations des Canadiens en ce qui a trait à la sécurité tout en continuant à faciliter le commerce et les voyages légitimes. Les initiatives des *Orientations futures* transformeront nos activités fiscales de base et nous permettront d'offrir un service axé sur la clientèle. En outre, nous nous efforcerons de renforcer davantage nos relations avec les provinces, les territoires et d'autres ministères.

**Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines (RH) en rendant le nouveau régime des ressources humaines entièrement opérationnel.** Nous poursuivrons la transformation des mécanismes de dotation, de recours, d'apprentissage, de relations de travail et de classification des emplois, et nous renforcerons d'autres éléments, comme les langues officielles et l'équité en matière d'emploi.

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par l'établissement de politiques et de pratiques qui répondent aux besoins de l'Agence. Nous continuerons d'examiner les activités existantes dans toute l'Agence, et nous mettrons en œuvre des pratiques de gestion et d'administration financières qui amélioreront notre efficacité, notre efficience et notre service à la clientèle.

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats dans les processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'Agence. Notre travail sera axé sur l'élaboration de capacités de gestion qui sont conformes aux principes et aux pratiques de la fonction de contrôleur moderne.

Les tableaux suivants décrivent nos principales initiatives et nos dépenses prévues à l'appui de notre programme d'innovation. Ces initiatives sont financées à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'Agence et destinés aux activités principales.

**Tableau 11 : Investissements dans le Plan d'action des douanes et la Déclaration sur la frontière intelligente Canada-É.-U.**

Services des douanes (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>							
<i>Plan d'action des douanes (Douanes)</i>	109,2	14,8	14,8			138,8	Augmenter le mouvement des échanges commerciaux et des voyageurs à faible risque et aider les entreprises canadiennes à être compétitives par un traitement plus rapide des voyageurs approuvés aux points de passage frontaliers importants et aux aéroports.
Remplacement du G11 (Douanes)	1,2	1,6	0,9	0,7		4,4	Amélioration de l'intégrité des données et de la gestion des ressources par la mise à jour du système de collecte des données des activités centrales.
Enveloppe de sécurité publique - NEXUS, Harmonisation du traitement des expéditions commerciales (Douanes)	12,0	12,0	8,0	5,0		37,0	Traitement accéléré des voyageurs et des marchandises approuvés dans les services de douanes et d'immigration du Canada et des É.-U. grâce à des programmes conjoints Canada-É.-U.
<b>Sous-total</b>	<b>122,4</b>	<b>28,4</b>	<b>23,7</b>	<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>180,2</b>	
<b>AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION</b>							
Équipes intégrées des mesures d'exécution à la frontière - ÉIME (Douanes)	1,3	1,8	1,7	1,7	1,7	8,2	Amélioration de l'intégrité et de la sécurité à la frontière grâce à des équipes fédérales, d'État ou provinciales et municipales chargées des mesures d'exécution.
Zones contrôlées des douanes (Douanes)	8,5	4,8	4,6	4,6	4,6	27,1	Amélioration de la sécurité par la mise en œuvre de contrôles douaniers des personnes telles que les bagagistes qui ont accès à des marchandises ou les voyageurs qui n'ont pas subi de contrôle douanier.
Technologie de détection de la contrebande	12,3	6,5	5,0	4,3	0	28,1	Nouvel équipement d'essai de détection rayons X et rayons gamma.
Renforcement de la technologie aux aéroports et dans les ports	53,7	17,5	16,4	13,8	0	101,4	Comprend la Ligne primaire d'inspection intégrée (outil automatisé permettant le traitement des voyageurs entrant au Canada) et le Système de gestion des renseignements de douane (système en direct de gestion de cas et de signalement des incidents, et dépôt national de renseignements).
<b>Sous-total</b>	<b>75,8</b>	<b>30,6</b>	<b>27,7</b>	<b>24,4</b>	<b>6,3</b>	<b>164,8</b>	
<b>RÉSUMÉ</b>							
Plan d'investissement	122,4	28,4	23,7	5,7	0,0	180,2	
Initiatives d'innovation	75,8	30,6	27,7	24,4	6,3	164,8	
<b>Total</b>	<b>198,2</b>	<b>59,0</b>	<b>51,4</b>	<b>30,1</b>	<b>6,3</b>	<b>345,0</b>	

Tableau 12 : Investissements dans Orientations futures

Groupes de clients	Actions/Initiatives		
	2003-2004	2004-2005 à 2005-2006	
Particuliers	<p>Mettre en œuvre la première série de mises à jour du site Web en janvier 2003 et lancer la nouvelle version à l'été 2003.</p> <p>Lancer de la page Web « Mon compte ».</p> <p>Organiser une campagne de marketing pour la soumission électronique des déclarations de revenus de 2002 afin de porter la soumission électronique à 50 % d'ici 2003-2004.</p> <p>Exploiter avec les fournisseurs privés de logiciels les occasions de promouvoir le commerce électronique.</p> <p>Définir une stratégie d'extension des services et d'information, d'ici le milieu de la période 2003-2004.</p>	<p>Étendre les fonctionnalités de la page « Mon compte ».</p> <p>Promouvoir activement la soumission électronique.</p> <p>Élaborer une approche plus collaborative et mieux coordonnée des programmes d'extension des services et collaborer avec d'autres ministères et d'autres niveaux de gouvernement.</p>	
Petites et moyennes entreprises	<p>Publier une liste des exigences des autres ministères et des autres gouvernements au début de 2003.</p> <p>Élaborer un plan consolidé pour l'extension des services aux entreprises à l'automne 2003.</p> <p>Lancer la page « Mon compte » en 2003.</p> <p>Élaborer un calendrier de mise en œuvre au début de 2003 visant à proposer sur le Web toutes les transactions courantes d'ici 2005.</p>	<p>Augmenter le nombre de transactions disponibles en direct.</p> <p>Créer des unités chargées de traiter les cas complexes de non-observation.</p>	
Organismes de bienfaisance	<p>Élaborer et lancer un portail spécifique aux organismes de bienfaisance et rendre disponibles sur le Web les renseignements comme les déclarations publiques envoyées par les organismes de bienfaisance</p> <p>Rendre disponibles sur le Web les lignes directrices des politiques à l'été 2003.</p> <p>Organiser la première réunion du Comité consultatif sur les organismes de bienfaisance au printemps 2003.</p> <p>Commencer une vérification pilote des organismes de bienfaisance en 2003 avec un cadre de gestion du risque pour cibler les organismes de bienfaisance contrevenants.</p> <p>Mettre en œuvre de nouveaux systèmes de gestion de l'information en 2003 pour améliorer la capacité à détecter et traiter les cas de non observation.</p>	<p>Augmenter l'accès électronique des organismes de bienfaisance dans leurs rapports avec l'Agence.</p> <p>Collaborer avec d'autres instances fédérales et d'autres niveaux de gouvernement pour rendre leurs informations disponibles sur le portail des organismes de bienfaisance.</p> <p>Continuer à appuyer activement les efforts de l'initiative du secteur bénévole et de la Table conjointe sur le cadre réglementaire.</p>	
Grandes entreprises	<p>Mener des projets pilotes à Halifax, à Toronto et à Calgary pour créer des chargés de compte dans 6 à 12 grandes entreprises au printemps 2003.</p> <p>Créer des carrefours pour les grandes entreprises à Halifax, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Calgary et à Vancouver.</p> <p>Mettre en œuvre de nouveaux processus d'émission des interprétations préliminaires, d'un système d'alerte pour signaler aux clients les situations douteuses, et d'un mécanisme de déclaration des nouveaux plans fiscaux d'ici la fin de 2003.</p> <p>Lancer un portail pour les grandes entreprises à l'été 2003.</p> <p>Commencer l'examen obligatoire des principales actions ayant dépassé les normes de rendement publiées ou mentionnées dans l'entente de prestation de service.</p> <p>Lancer une étude nationale commune sur l'administration des impôts sur le capital.</p>	<p>Exploiter l'expérience des projets-pilotes de chargés de compte pour les rendre disponibles à toutes les grandes entreprises désireuses de contracter une convention de service.</p> <p>Augmenter les services électroniques pour avoir une capacité d'interaction en temps réel avec les grandes entreprises.</p> <p>Raffiner et étendre le rôle des carrefours de grandes entreprises pour créer des centres d'expertise.</p> <p>Collaborer avec les provinces intéressées pour coordonner la prestation de service.</p>	
Professionnels de l'impôt	<p>Organiser la première réunion du Comité consultatif de fiscalistes en 2003.</p> <p>Lancer une version provisoire du portail à l'intention des professionnels de l'impôt au printemps 2003.</p> <p>Élaborer un cadre de relations pour établir et renforcer les relations de l'Agence avec les professionnels de l'impôt.</p>	<p>Mettre à jour le portail pour les professionnels de l'impôt.</p> <p>Exploiter le cadre de relations établi en 2003-2004 pour élaborer des moyens plus efficaces de servir nos clients communs.</p>	
<b>Financement total</b>	<b>40 M \$</b>	<b>100 M \$</b>	<b>125 M \$</b>

**Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures**

Fondations des Orientations futures (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>							
Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de C et R (C et R)	57,4	35,0	35,0	35,0		162,4	Restructuration et amélioration du projet Autres prélèvements, Restructuration de la TPS/TVH, Numéro d'entreprise, Développement T2, Restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et Modernisation de la TED.
Intégration des services et systèmes de soutien (Observation)	5,2	6,0	6,0	6,0		23,2	L'initiative d'intégration des services et des systèmes de soutien fournira des outils intégrés permettant une gestion plus efficace des programmes d'observation, de meilleurs résultats et une meilleure production de rapports de rendement.
Gouvernement en direct, Phase 2 2002-2004 (C et R)	15,1	15,0				30,1	Accessibilité accrue des services gouvernementaux, réduction des coûts d'observation et meilleure capacité de l'Agence à élaborer des partenariats, dont les enregistrements des numéros d'entreprise, Déclaration d'entreprise par Internet, Service d'information interactif, Projet de vérification du revenu, SV/SRG/RPC automatisé et optimisé et Déclaration T4 par Internet
Enveloppe d'infrastructure TI (TI)	40,0	24,3	18,7	15,0		98,0	Exigences d'infrastructure pour la disponibilité des services, recouvrabilité du centre de données et commerce électronique, et autres.
Renseignements d'entreprise Aide à la décision – RE/AD (TI)	3,2	0,5				3,7	Permettre le remplacement des systèmes d'information existants de modèle « tuyau de poêle » par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence. Ceci aidera à améliorer la prestation des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Amélioration des centres d'appel (C et R)	1,0	1,5	0,4			2,9	L'amélioration du Centre d'appel de recouvrement de l'Agence pour automatiser les processus routiniers entraîne un usage plus efficace des ressources et permet aux clients de se servir eux-mêmes.
Recouvrement intégré des recettes (C et R)	2,9	1,0				3,9	L'automatisation des tâches de recouvrement amène une optimisation des opérations grâce à une meilleure répartition de la charge de travail et une meilleure gestion des cas.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1 (C et R)	1,9	0,3				2,2	L'amélioration du Système de rapprochement T1 permettra aussi le rapprochement des T3, et peut-être une expansion de l'identification et de la correction d'erreurs en faveur du client, ainsi que des fonctions étendues concernant la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Exigences opérationnelles du Registre d'équité (Appels)	0,4	1,2	1,0			2,6	L'amélioration du système utilisé pour enregistrer, gérer et documenter les demandes par les Canadiens d'annulations discrétionnaires ou des dispenses de pénalités de retard de déclaration et d'intérêts. Les améliorations permettront aussi à l'Agence de remettre annuellement au Parlement un rapport sur les annulations.

*suite*



Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures (suite)

Fondations des Orientations futures (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>Sous-total</b>	<b>127,1</b>	<b>84,8</b>	<b>61,1</b>	<b>56,0</b>	<b>0,0</b>	<b>329,0</b>	
<b>AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION</b>							
Restructuration des opérations portant sur les organismes de bienfaisance (Politique et Législation)	0,4	0,4	0,4	0,4		1,6	La restructuration des opérations concernant les organismes de bienfaisance permettra de répondre plus rapidement et de façon plus cohérente aux demandes.
Vérification des organismes de bienfaisance (Observation)	0,0	1,3				1,3	Consolidation des vérifications de l'impôt sur le revenu des organismes de bienfaisance avec les vérifications de TPS/TVH dans le secteur d'activité des Programmes d'observation, pour permettre de mener des analyses plus complètes et plus approfondies.
Consolidation des politiques (Politique et Législation)	0,1	0,2				0,3	Permettre à tous les Canadiens de consulter sur Internet les politiques relatives aux organismes de bienfaisance, dont les points concernant les demandeurs, les agents membres d'organismes de bienfaisance enregistrés, et le grand public.
Projet de téléchargement du T3010 et de soumission par IMPÔTNET (Politique et Législation)	2,0	0,6	0,5	0,2	0,2	3,5	Permettre à la Direction des organismes de bienfaisance de fournir un service de déclaration électronique similaire à ceux existant déjà pour le T1 et le T2. Ceci fait partie de l'initiative Gouvernement en direct.
Recherche avancée, téléchargement et affichage du T3010 (Politique et Législation)	1,3	0,8	0,2	0,2	0,2	2,7	Concevoir, élaborer et mettre en œuvre une technologie permettant de fournir à l'utilisateur un accès plus simple à davantage d'information sur les organismes de bienfaisance sur Internet sous la forme d'une fonction de recherche avancée, de l'affichage de données publiques sur le formulaire T3010 ( <i>Déclaration pour les organismes de bienfaisance enregistrés</i> ) et l'affichage des listes des organismes de bienfaisance récemment enregistrés dont l'enregistrement a été révoqué.
Technologie graphique pour les enquêtes (Observation)	0,9	1,7	1,8	1,8	1,8	8,0	Fournir la possibilité de scanner les documents obtenus dans les enquêtes. La disponibilité des fichiers électronique amènera des enquêtes plus efficaces et plus complètes, une meilleure gestion de la charge de travail et a réduira le volume de papier utilisé.
Gestion des cas pour les appels (Appels)	2,5	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	Fournir aux Appels un système moderne de gestion d'inventaire.
Projet sur les facteurs de complexité (Appels)	0,1	0,1				0,2	Déterminer l'affectation la plus efficace de ressources humaines et financières pour traiter divers types de charge de travail.
Soumission des objections par Internet (Appels)	0,0	0,9				0,9	Fournir un accès aux clients qui souhaitent déposer un appel par Internet conformément aux engagements du gouvernement à fournir des services en direct.
Commerce électronique (Politique et Législation)	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,8	Répondre aux défis légaux, techniques, d'observation et de juridiction en matière de commerce électronique qui se posent aux administrateurs fiscaux. Améliorer les services à la clientèle et fournir ces services plus économiquement grâce au commerce électronique.

suite

**Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures (suite)**

Fondations des Orientations futures (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
Environnement géré par les TI – y compris transition vers un environnement informatique distribué (TI)		à déterminer	à déterminer	à déterminer			Programme visant à améliorer la fourniture de services TI, réduire le coût total de l'équipement, répondre aux questions de sécurité et positionner l'Agence pour le futur.
<b>Sous-total</b>	<b>7,4</b>	<b>7,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>2,8</b>	<b>24,3</b>	
<b>RÉSUMÉ</b>							
Orientations futures	0,0	40,0	100,0	125,0	0,0	265,0	
Plan d'investissement	127,1	84,8	61,1	56,0	0,0	329,0	
Initiatives d'innovation	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8	24,3	
<b>Total</b>	<b>134,5</b>	<b>132,0</b>	<b>164,7</b>	<b>184,3</b>	<b>2,8</b>	<b>618,3</b>	

**Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines**

Réforme et renouvellement des Ressources humaines (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>							
Rémunération (RH)	1,4	5,9	12,0			19,3	Nouveau système modernisé de services de rémunération permettant à l'Agence d'atteindre ses objectifs d'efficacité et d'économie. Le nouveau modèle réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
Système de classification de l'Agence (RH)	1,6	1,3	1,8	3,2		7,9	Préparation à la mise en œuvre du Système de classification de l'Agence par un effort important de conversion de la classification utilisée pour évaluer le travail des employés en tenant compte des critères actuels du marché du travail.
Projet de suivi de la gestion des RH (RH)	0,8	1,8				2,6	Examen de l'intégrité des données de gestion organisationnelle du module Ressources humaines du système administratif d'entreprise (SAE), et création de la fondation de futures améliorations des modules Ressources humaines et Finances du SAE.
Dotation (RH)	5,0	1,1				6,1	Mise en œuvre d'une technologie de pointe pour placer l'Agence dans une position compétitive sur le marché du travail global à l'aide du libre-service aux employés et de la gestion des ressources humaines.
<b>Sous-total</b>	<b>8,8</b>	<b>10,1</b>	<b>13,8</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>35,9</b>	

**Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines (suite)**

Réforme et renouvellement des Ressources humaines (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION</b>							
Résolution de conflits (RH)	2,2	1,3	1,3	1,3		6,1	Continuation du développement du réseau de règlement des différends (RD), initiatives portant sur la durabilité du RD et services d'intervention neutre pour parvenir à réduire l'application de mécanismes de recours fondés sur les droits.
Dotation basée sur les compétences (RH)	7,6	5,7	4,1	4,1		21,5	Continuation de la mise en œuvre d'un centre d'expertise en dotation pour fournir l'appui d'experts dans les problèmes locaux liés à la gestion des RH axée sur les compétences, les tests psychométriques et d'autres questions de dotation.
Gestion de carrière (RH)	0,0	0,4	0,4	0,4		1,2	Mise en œuvre d'un cadre de gestion de carrière par l'acquisition et le partage de connaissances et l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, d'outils et de technologie aidant les employés à gérer leur carrière conformément aux objectifs organisationnels.
Gestion du rendement (RH)	0,1	0,2	0,2	0,2		0,7	Mise en œuvre d'outils d'automatisation pour effectuer le suivi du rendement et pour permettre une rémunération au rendement.
Recrutement externe (RH)	0,7	0,7	0,7	0,7		2,8	Analyse des données du marché du travail et des tendances émergentes du point de vue des besoins opérationnels de l'Agence. Mise en œuvre des stratégies de recrutement et amélioration de la rubrique Carrières du site Web de l'Agence pour répondre aux nouveaux besoins.
<b>Sous-total</b>	<b>10,6</b>	<b>8,3</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>0,0</b>	<b>32,3</b>	
<b>RÉSUMÉ</b>							
Plan d'investissement	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9	
Initiatives d'innovation	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3	
<b>Total</b>	<b>19,4</b>	<b>18,4</b>	<b>20,5</b>	<b>9,9</b>	<b>0,0</b>	<b>68,2</b>	

**Tableau 15 : Investissements dans les initiatives de Réforme et de renouvellement administratifs**

Réforme et renouvellement administratifs (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>							
Réforme et renouvellement de l'Administration (F et A)	17,4	2,4	0,4			20,2	Systèmes et processus administratifs et financiers efficaces et adaptés aux besoins de l'Agence. Cette initiative met l'accent sur l'amélioration de la prestation de service par le renforcement de notre Cadre de gestion tout en introduisant l'intégration, la flexibilité et l'optimisation.
<b>Plan d'investissement total</b>	<b>17,4</b>	<b>2,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>20,2</b>	

**Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats**

Gestion transparente axée sur les résultats (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>							
Élaboration de la SIF Phase 2 (F et A)	19,3	à déterminer				19,3	Améliorer le processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences de comptabilité d'exercice, le contrôle, la réconciliation et les rapports internes et externes liées à la Stratégie d'information financière du Conseil du Trésor.
Fiche d'évaluation équilibrée (F et A)	12,4	5,1	2,3			19,8	Nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence qui satisfera les exigences en matière de rapport et permettra à l'Agence de devenir une entité opérant de manière plus stratégique et à même de s'adapter rapidement au changement des besoins de ses partenaires et des impacts sur son environnement.
Établissement des coûts en fonction des activités (F et A)	1,3	0,2				1,5	Étude de faisabilité visant à évaluer la viabilité de l'établissement des coûts/gestion en fonction des activités, pour répondre aux besoins de la gestion stratégique et de l'information sur les coûts.
<b>Sous-total</b>	<b>33,0</b>	<b>5,3</b>	<b>2,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>40,6</b>	
<b>AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION</b>							
Construction de la capacité de gestion moderne de l'Agence (F et A)	0,4	0,3				0,7	Augmenter la sensibilisation aux pratiques de gestion modernes à l'Agence, conformément à l'orientation du gouvernement dans son ensemble.
Gestion intégrée du risque – GIR (F et A)	0,3	0,2	0,2			0,7	Élaborer un profil de risque de l'Agence; incorporer la gestion du risque à la culture de l'Agence; et faire en sorte que les employés participant à la planification soient plus attentifs aux risques.
Système amélioré de définition de budget et de gestion des dépenses (F et A)	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	4,7	Optimiser et normaliser le centre de coûts existant et les cadres fonctionnels de l'activité de rapport, et augmenter la sensibilisation et mieux définir les règles et les procédures afin que ces deux cadres soient appliqués efficacement et économiquement à la gestion des programmes et des ressources.
Cadre de suivi de la gestion financière (F et A)	0,6	0,6				1,2	Renforcer le cadre de suivi et de contrôle utilisé pour assurer l'intégrité de l'activité de rapport financier sur les données de revenu et de dépenses liés ou non aux impôts envers tous les intervenants, dont le gouvernement canadien, les provinces et les territoires, de façon à augmenter leur confiance envers l'intégrité et l'exhaustivité de l'activité de rapport de l'Agence.
<b>Sous-total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>7,3</b>	

**Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats (suite)**

Gestion transparente axée sur les résultats (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
<b>RÉSUMÉ</b>							
Plan d'investissement	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6	
Initiatives d'innovation	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3	
<b>Total</b>	<b>35,2</b>	<b>7,4</b>	<b>3,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>47,9</b>	

**Tableau 17 : Résumé du Programme d'innovation de l'Agence**

Sommaire de l'Agence (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé
<b>PLAN D'INVESTISSEMENT</b>						
Transformation d'activités	249,5	113,2	84,8	61,7	0,0	509,2
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9
Réforme et renouvellement de l'Administration	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6
<b>Sous-total</b>	<b>308,7</b>	<b>131,0</b>	<b>101,3</b>	<b>64,9</b>	<b>0,0</b>	<b>605,9</b>
Plan d'investissement non affecté	3,0	10,7	10,5	46,9	0,0	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003	46,5	0,0	0,0	0,0	0,0	46,5
Plan d'investissement total	358,2	141,7	111,8	111,8	0,0	723,5
Moins : autres sources de financement	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5
<b>Plan d'investissement net</b>	<b>357,7</b>	<b>141,7</b>	<b>111,8</b>	<b>111,8</b>	<b>0,0</b>	<b>723,0</b>
<b>AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION</b>						
Transformation d'activités (dont <i>Orientations futures</i> )	83,2	77,8	131,3	152,7	9,1	454,1
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3
Réforme et renouvellement de l'Administration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestion transparente axée sur les résultats	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3
<b>Total – Autres initiatives d'innovation</b>	<b>96,0</b>	<b>88,2</b>	<b>139,2</b>	<b>160,3</b>	<b>10,0</b>	<b>493,7</b>
<b>Total – Programmes Innovation/ Investissement</b>	<b>454,2</b>	<b>229,9</b>	<b>251,0</b>	<b>272,1</b>	<b>10,0</b>	<b>1 217,2</b>

**Tableau 18 : Investissements de l'Agence par initiative de changement**

Sommaire de l'Agence (M \$)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé
<b>PROGRAMMES d'INNOVATION/ d'INVESTISSEMENT</b>						
Transformation d'activités	332,7	191,0	216,1	214,4	9,1	963,3
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	19,4	18,4	20,5	9,9	0,0	68,2
Réforme et renouvellement de l'Administration	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats	35,2	7,4	3,5	0,9	0,9	47,9
<b>Sous-total</b>	<b>404,7</b>	<b>219,2</b>	<b>240,5</b>	<b>225,2</b>	<b>10,0</b>	<b>1 099,6</b>
Plan d'investissement Non affecté	3,0	10,7	10,5	46,9	0,0	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003	46,5	0,0	0,0	0,0	0,0	46,5
<b>Total – Programmes Innovation/ Investissement</b>	<b>454,2</b>	<b>229,9</b>	<b>251,0</b>	<b>272,1</b>	<b>10,0</b>	<b>1 217,2</b>

**Tableau 19 : Initiatives du Plan d'investissement achevées en 2002-2003**

Initiative achevée	Dépenses à ce jour	Description du projet
Stabilisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	20,8	Stabiliser des SAE par l'élimination des recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en œuvre les correctifs liés à la réforme juridique, résoudre les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.
Modernisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	5,2	Mettre à jour les SAE pour permettre d'atteindre les objectifs clés de la réforme et du renouvellement de l'Administration.
Informatisation des déclarations T3 (CR)*	2,1	Élaborer un système totalement informatisé permettant de traiter les déclarations T3 par voie électronique, ce qui réduira les frais de traitement, ainsi que le nombre de tâches redondantes actuellement nécessaires pour traiter manuellement ces déclarations, et améliorera l'observation.
Gouvernement en direct, Phase 1(CR)	18,4	L'Agence a mené à bien un certain nombre d'initiatives qui ont accéléré les processus actuels de son programme relatif au Gouvernement en direct.

\* On cherchera à financer les phases restantes par l'entremise du Comité d'examen des ressources et des projets

## 5. Plan de gestion des biens

Les processus administratifs de l'Agence dépendent en grande partie d'un vaste ensemble de biens matériels, comme le matériel de laboratoire et de dépistage, les systèmes informatiques, les biens immobiliers, ainsi que les systèmes et le matériel de communication. Il y a un lien étroit entre l'intégrité et la durabilité de ces biens et l'efficacité de la prestation de nos services, maintenant et à l'avenir. Par conséquent, l'Agence a établi un Plan de gestion des biens, où sont exposés nos besoins de renouvellement et de remplacement des biens pour la période de planification.

Le Plan de gestion des biens a quatre objectifs :

- éliminer les systèmes désuets;
- estimer le coût total de la propriété des biens;
- gérer les biens avec une efficacité et une efficience optimales;
- appuyer une infrastructure susceptible d'attirer de nouveaux partenariats.

**Tableau 20 : Financement du remplacement des actifs**

Gestion des actifs (en millions de dollars)	Réel 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005	Prévu 2005-2006
<b>Véhicules et équipements</b>					
Véhicules	4 031	2 158	1 908	1 908	1 908
Détection de la contrebande	345	3 060	1 720	1 710	1 710
Laboratoires	292	845	675	655	655
Renouvellement et entretien annuels des serveurs, ordinateur central, logiciels	62 987	106 047	82 747	77 345	66 237
Ordinateurs de bureau et portatifs	10 350	38 151	41 154	40 603	43 766
Autres postes de financement du remplacement des actifs	2 375	3 198	2 798	2 798	2 798
<b>Total - Véhicules et équipement</b>	<b>80 380</b>	<b>153 459</b>	<b>131 002</b>	<b>125 019</b>	<b>117 074</b>
<b>Biens immobiliers</b>					
Principales dépenses d'investissement	26 745	23 840	23 349	23 349	23 349
Autres dépenses d'exploitation	24 045	26 202	25 927	25 927	25 927
<b>Total - Biens immobiliers</b>	<b>50 790</b>	<b>50 042</b>	<b>49 276</b>	<b>49 276</b>	<b>49 276</b>
<b>Total - Financement du remplacement des actifs</b>	<b>131 170</b>	<b>203 501</b>	<b>180 278</b>	<b>174 295</b>	<b>166 350</b>

## Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite — Innover pour l'avenir

Les diagrammes qui suivent illustrent les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement relativement à notre programme d'innovation.

### Objectif de changement 1 : Transformation des activités principales

#### Diagramme 13 : Plan d'action des douanes et Déclaration sur la frontière intelligente Canada-É.-U.

INNOVER POUR L'AVENIR	Résultats attendus	Critères de réussite
	<p><b>Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission</b></p>	<p><b>Technologie de détection de la contrebande</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des examens et de la détection de la contrebande</li> </ul> <p><b>Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre avec 20 entreprises de transport aérien d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• Extension à 14 autres entreprises de transport aérien d'ici le 31 mars 2005</li> </ul> <p><b>CANPASS - Air</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'un projet pilote aux aéroports de Vancouver et de Toronto d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>NEXUS - Air</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre à Ottawa et à Dorval d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• Mise en œuvre à six autres aéroports internationaux d'ici le 31 mars 2005</li> <li>• 200 000 utilisateurs de NEXUS-Aérien ou de CANPASS-Air en cinq ans d'utilisation</li> </ul> <p><b>NEXUS - Autoroutes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de la technologie des cartes de proximité d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>Expéditions rapides et sécuritaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de la technologie des cartes de proximité EXPRES d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>Projet de terminaux de transbordeurs et d'évaluation maritime</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre complète d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>G7</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'options du Service électronique d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>Autocotisation des douanes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % des importations couvertes par l'Autocotisation des douanes d'ici le 31 mars 2005</li> </ul> <p><b>Système intégré des douanes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un service Internet pour l'entretien de l'infrastructure de base d'ici le 31 mars 2004</li> </ul> <p><b>G11</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension à de nouvelles initiatives douanières d'ici le 31 mars 2004</li> <li>• Mise en œuvre complète d'ici le 31 mars 2005</li> </ul>



Diagramme 14 : Orientations futures

	Résultats attendus	Critères de réussite
<b>INNOVER POUR L'AVENIR</b>	<b>Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre en temps opportun du plan d'action des <i>Orientations futures</i> pour chaque groupe de clients</li> <li>• Mise en œuvre d'une infrastructure commune de commerce électronique pour assurer tous nos principaux services de commerce électronique d'ici 2006</li> <li>• Faire passer la participation à la transmission électronique des déclarations de revenus T1 à 50 % d'ici 2003-2004, et acquisition de la capacité permettant d'en traiter électroniquement 75 % d'ici quelques années</li> <li>• 10 % des entreprises invitées à participer enverront leur déclaration T2 par Internet en 2003</li> </ul>

Diagramme 15 : Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

	Résultats attendus	Critères de réussite
<b>INNOVER POUR L'AVENIR</b>	<b>L'exploitation réussie des systèmes de l'Agence permet d'étendre le service, d'éliminer les doublons à tous les niveaux de gouvernement et de réduire le coût total pour les contribuables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'initiatives appuyant le but du gouvernement consistant à fournir aux Canadiens l'accès tous les renseignements et services principaux où et quand ils le veulent, d'ici 2005</li> <li>• Échange efficace de données et poursuite de la croissance pour les divers programmes administrés au nom des provinces, des territoires et d'autres instances fédérales de façon à réduire la duplication des efforts, afin d'aider à réduire le coût général de la prestation des programmes</li> <li>• Élaboration d'un modèle de démonstration des économies pour une sélection de programmes d'ici 2004</li> <li>• Renforcement des relations avec les provinces, les territoires et les autres instances gouvernementales à l'aide de nouveaux accords du Cadre de gestion de service, et un cadre de reddition de comptes pour les programmes que nous administrons en leur nom</li> </ul>

## Objectif de changement 2 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

Diagramme 16 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

	Résultats attendus	Critères de réussite
<b>INNOVER POUR L'AVENIR</b>	<b>Leadership lié à la réforme des Ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats de l'enquête « Les citoyens d'abord » montrent une tendance positive de la perception des clients quant au niveau du service qui leur est fourni et à la compétence générale de nos employés</li> <li>• Service meilleur et plus économique du fait de la mise en œuvre d'un nouveau modèle de fourniture de services de rémunération</li> <li>• Meilleure efficacité financière du processus de recrutement par l'utilisation d'évaluations normalisées des compétences (p. ex. réduction du temps de gestion)</li> <li>• L'évaluation indépendante du recours fourni ou administré par l'Agence reconnaît la valeur et les avantages potentiels à long terme de la nouvelle approche</li> </ul>

## Objectif de changement 3 : Réforme et renouvellement administratifs

Diagramme 17 : Réforme et renouvellement administratifs

	Résultats attendus	Critères de réussite
<b>INNOVER POUR L'AVENIR</b>	<b>Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies cumulées significatives de l'ordre de 49,7 millions de dollars (2002-2006)</li> <li>• Consolidation des entrepôts/centres de distribution, passant de onze à trois au troisième trimestre de 2003-2004</li> <li>• Le passage à l'électronique pour de nombreux processus de la fonction de Finances et Administration réduit considérablement la consommation de papier et le traitement administratif</li> <li>• La fonction de Finances et Administration est plus compacte en proportion avec les autres fonctions</li> <li>• Politiques pratiques accessibles adaptées aux besoins de l'Agence, par exemple les politiques de déplacement et réinstallation, ou d'environnement et de développement durable</li> <li>• La mise en œuvre dans tous les secteurs d'activité d'attentes en matière de services et de normes de rendement clairement définies permet d'avoir des coûts abordables, compétitifs et à caractère durable</li> </ul>

## Objectif de changement 4 : Gestion transparente axée sur les résultats

Diagramme 18 : Gestion transparente axée sur les résultats

	Résultats attendus	Critères de réussite
INNOVER POUR L'AVENIR	<b>Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la surveillance et le leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Revue parlementaire quinquennale et des études indépendantes indiquent que les optimisations et les pouvoirs sont utilisés efficacement pour atteindre les objectifs du statut d'agence</li> <li>• Des critères d'évaluation (indicateurs et la fiche d'évaluation équilibrée) sont en place pour évaluer les progrès de l'Agence et de son régime de gouvernance pour atteindre les objectifs du statut d'agence</li> <li>• Solides fonctions de vérification et d'évaluation qui fournissent un niveau approprié de conseils indépendants, d'impartialité et d'assurance</li> </ul>
	<b>Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires</b>	<p><b>Les points suivants sont inter-reliés avec certains critères de réussite des RH indiqués dans le chapitre 4 sur l'observation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusion de la gestion axée sur les résultats dans le <i>Plan d'entreprise</i> et le <i>Rapport annuel</i></li> <li>• Grâce à l'utilisation du modèle de la fonction de contrôleur de l'Agence, les gestionnaires sont davantage conscients des intrants, des activités et des extrants de la bonne comptabilité, et les comprennent mieux</li> <li>• Plus grande délégation de pouvoirs en matière de biens immobiliers, de finances, d'administration et de ressources humaines dans l'ensemble du groupe de gestion</li> <li>• Les objectifs et les priorités énoncés dans le <i>Plan d'entreprise</i> et le <i>Rapport annuel</i> sont reflétés dans les accords de rendement pour les décisionnaires et les gestionnaires</li> <li>• Les résultats d'une enquête menée auprès des employés montrent qu'ils comprennent de mieux en mieux ce que l'organisation attend d'eux</li> <li>• Des renseignements à jour, précis et significatifs sur les dépenses par rapport au budget sont fournis chaque trimestre aux gestionnaires et utilisés par eux pour la prise de décisions</li> </ul>
	<b>Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des plans d'action satisfaisants sont définis et mis en œuvre en réponse aux observations faites dans les études internes et externes des contrôles des systèmes d'évaluation et de comptabilité de l'Agence</li> <li>• Opinions claires sur les rapports financiers préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice</li> <li>• Évaluation des résultats des projets pilotes sur la détermination des coûts par activité et définition de plans adaptés pour une application plus large à l'intérieur de l'Agence</li> <li>• Production de fiches d'évaluation équilibrées selon les principaux indicateurs de rendement du <i>Rapport annuel</i> et début de la rédaction de rapports</li> <li>• Achèvement de la vérification de capacité de la fonction de contrôleur moderne et formulation d'un plan d'action approprié basé sur les observations et les recommandations</li> </ul>



## Index

### A

analyse du risque professionnel 26, 32, 58

### C

Cadre stratégique 18, 65

comptabilité par activités 2, 40, 41, 54, 65

continuum de l'observation 25, 42, 43, 44

### D

Données chiffrées 45, 52, 56, 60, 64

### E

équité en matière d'emploi 9, 69

examens horizontaux 13, 28

### F

fiche d'évaluation équilibrée 40, 41, 67, 17

fonction de contrôleur moderne 22, 28, 40

### G

gestion du risque 12, 31, 34, 41, 44, 53, 57, 58, 63

Gestion intégrée du risque 17

gestion transparente axée sur les résultats 10, 12, 17, 30, 39, 41, 70

### I

innovation 11, 12, 13, 16, 18, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 32, 38, 42, 48, 64, 70

### O

Orientations futures 25, 31, 33, 35, 51

### P

Plan d'action des douanes 11, 16, 31, 33, 57, 59

Plan d'action en 30 points 3

Plan d'investissement 2, 3, 10, 68

Plan de gestion des biens 2, 19

programme de changement 11, 12, 13, 18, 27, 30, 37, 70

programme des pouvoirs conférés aux agents 56

R

réaffectation des ressources 13, 16, 25

Réforme et renouvellement administratifs 12, 38, 18

résultats attendus 30, 48, 54, 58

résultats escomptés 18, 40

T

transformation des activités 31, 33

V

vision des douanes 32