



Agence du revenu  
du Canada

Canada Revenue  
Agency



## RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020 AVEC LES PERSPECTIVES POUR 2021-2022

Fiable, juste et au service des gens avant tout

Canada 

© Sa Majesté la reine du chef du Canada, représentée par la ministre du Revenu national, 2019

**ISSN 2563-3414**

**Rv1-6F-PDF**

# UN MESSAGE DE LA MINISTRE



J'ai l'honneur de servir en tant que ministre du Revenu national. Ce Résumé du Plan d'entreprise illustre bien le travail acharné des employés de l'Agence du revenu du Canada vers l'atteinte du mandat de l'Agence et du mandat que m'a confié le premier ministre en novembre 2015.

Je suis déterminée à m'assurer que l'Agence est axée sur la clientèle. Au cours des trois dernières années le gouvernement a lancé plusieurs services sécurisés qui facilitent la tâche aux Canadiens au moment de produire une déclaration et d'accéder aux crédits et prestations auxquels ils ont droit. Nous avons récemment nommé une dirigeante principale des services qui insufflera un nouvel élan aux efforts des employés de l'Agence pour écouter notre clientèle et améliorer les services pour tous les Canadiens, et particulièrement ceux issus des segments vulnérables de la population. Ils font face à des défis quand vient le temps de remplir une déclaration ou de demander des crédits et des prestations. Nous avons déjà entrepris des efforts pour les aider et, grâce à des investissements importants au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt et aux activités de visibilité, nous multiplierons nos efforts dans ce sens au cours des prochaines années.

Mon mandat souligne également l'amélioration de l'observation. Afin d'assurer l'équité du régime fiscal pour tous les Canadiens et s'assurer que chacun paie sa juste part, le gouvernement a investi des sommes importantes pour sévir contre l'évasion fiscale et combattre l'évitement fiscal abusif, tant au Canada qu'à l'étranger. Ce plan explique les méthodes avancées, comme les outils judiciaires et d'enquête de pointe, qu'utilisera l'Agence pour peaufiner son approche et améliorer ses résultats.

“ L'Agence s'est engagée à écouter les Canadiens, à changer ses façons de faire, et à améliorer ses services en mettant les Canadiens au cœur de tout ce qu'elle fait.

L'atteinte de résultats concrets ne pourra être accomplie qu'avec l'apport de chaque employé; je compte sur eux pour proposer des idées novatrices et poursuivre leurs tâches quotidiennes dans un esprit de collaboration et avec une transparence indéfectible.

En tant que ministre du Revenu national et au nom de l'Agence du revenu du Canada, je suis fière de présenter le Résumé du Plan d'entreprise 2019-2020 avec les perspectives pour 2021-2022.

**L'honorable Diane Lebouthillier, C.P., députée**  
Ministre du Revenu national



# AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE

Le Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada (ARC) surveille l'administration et la gestion de l'ARC. Il supervise également l'élaboration de son Plan d'entreprise. Pour appuyer le mandat de la ministre, le Conseil encadre et soutient la réalisation des objectifs par l'ARC.

L'ARC doit adopter une culture de service axée sur le client qui s'étend sur toutes ses activités et qui est entièrement appuyée par ses employés. Au cours de la période visée par le présent plan, le Conseil appuiera l'ARC pendant qu'elle améliore et transforme ses services, ses programmes et sa culture afin que les Canadiens qui interagissent avec elle aient le sentiment d'être traités avec équité et respect. Par l'intermédiaire de notre Sous-comité de la transformation des services, nous appuierons la dirigeante principale des services et nous superviserons le programme de services sur mesure de l'ARC.

Le Conseil croit en la nécessité de maintenir un effectif mobilisé, diversifié, qualifié et souple pour créer la culture de service à laquelle on aspire au sein de l'ARC. Nous veillerons à ce que le personnel soit bien appuyé et formé dans un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination. En ce qui a trait à la planification de la relève, le Conseil continuera d'encourager l'ARC à recruter des étudiants et des gens qui possèdent une expertise en technologie émergente. Nous appuierons également le perfectionnement des leaders qui personnifient la vision et l'identité du service de l'ARC.

Pour s'assurer que l'ARC est prête pour l'avenir, le Conseil insistera sur l'innovation continue dans l'ensemble de l'organisation. Nous insisterons aussi sur l'accélération des projets qui visent à transformer l'ARC et ses processus en vue d'offrir de meilleurs services.



Le Conseil de direction continuera d'appuyer l'ARC dans ses efforts de transformation des services et dans l'atteinte de son statut d'administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

Notre surveillance continue des investissements de l'ARC et des projets d'envergure permettra d'assurer une saine gestion des ressources et des projets.

Le Conseil encouragera un partenariat solide entre l'ARC et Services partagés Canada afin de s'assurer que les projets de transformation sont exécutés selon les échéances, le budget et la portée établis. Notre examen du système de mesure du rendement de l'ARC permettra d'élaborer des indicateurs pertinents qui fournissent un aperçu complet et transparent du rendement.

Au nom du Conseil de direction de l'ARC, je suis ravie de présenter le Plan d'entreprise 2019-2020 avec les perspectives pour 2021-2022 à l'honorable Diane Lebouthillier, ministre du Revenu national.

**Suzanne Gouin**  
Présidente, Conseil de direction



# TABLE DES MATIÈRES

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Coup d'œil sur l'Agence                                                        |
| 6  | Introduction de la part du commissaire                                         |
| 8  | Principales responsabilités de l'ARC                                           |
| 13 | Charte des droits du contribuable                                              |
| 14 | Notre contexte stratégique                                                     |
| 16 | Transformation de nos services                                                 |
| 18 | Priorités                                                                      |
| 20 | Offrir une expérience de service sans heurt                                    |
| 25 | Maintenir l'équité de l'administration des prestations et de l'impôt du Canada |
| 31 | Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation               |
| 35 | Favoriser l'innovation                                                         |
| 38 | Donner à nos employés les moyens d'exceller                                    |
| 41 | Renseignements supplémentaires                                                 |
| 42 | Cadre ministériel des résultats                                                |
| 43 | Dépenses et ressources humaines prévues                                        |
| 47 | Liens                                                                          |
| 48 | Principes de dotation de l'ARC                                                 |



## COMMENT LIRE CE PLAN

Ce plan traite les principales responsabilités de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et décrit les principaux facteurs environnementaux qui ont une influence sur les cinq priorités stratégiques qui encadrent les objectifs de l'ARC pour 2019-2020, y compris les perspectives pour 2021-2022. Le programme de renouvellement des services englobe ces cinq priorités. Nous entreprenons ce programme dans le but de devenir une organisation des plus flexibles et novatrices capable d'offrir davantage de services axés sur le client qui répondent aux besoins et aux attentes des Canadiens.

En plus de décrire brièvement les priorités stratégiques de l'ARC, le plan présente en détail les objectifs à l'appui et les initiatives qui serviront à les réaliser. Nous nommons aussi les produits livrables principaux, sous forme d'engagements que l'ARC réalisera au nom des Canadiens. À la fin du document, on survole la structure de l'ARC, les ressources que le Parlement lui a accordées et les principaux réinvestissements qu'elle fait afin de procéder aux changements nécessaires pour répondre aux exigences de son contexte opérationnel.



Ce logo indique les domaines d'intérêt pour l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion sont des priorités clés du gouvernement du Canada, et elles constituent les principes fondamentaux de l'ACS+.



Ce logo désigne des secteurs d'expérimentation. L'ARC utilise l'expérimentation fondée sur des données probantes pour trouver de nouvelles façons d'aborder les enjeux en suspens et de fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations.



# COUP D'ŒIL SUR L'AGENCE

**14,5**

milliards de dollars en incidence fiscale\*

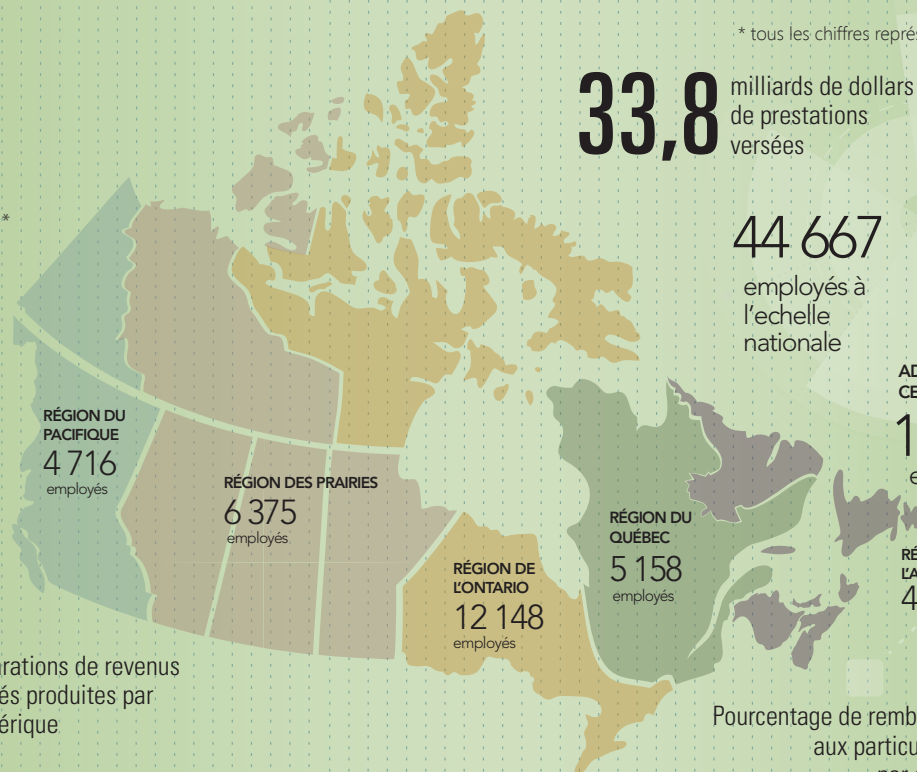
\* L'incidence fiscale est composée de l'impôt cotisé, des remboursements d'impôt réduits, des intérêts et des pénalités, et de la valeur actualisée des futures cotisations d'impôt fédéral issues de mesures d'observation. Elle ne tient pas compte de l'incidence des recours en appel et des montants irrécouvrables.

**87,6 %**

des déclarations de revenus des particuliers et

**90 %**

des déclarations de revenus de sociétés produites par voie numérique



**33,8**

milliards de dollars de prestations versées

**44 667**

employés à l'échelle nationale

Total des revenus et des cotisations de pension administrés, plus de

**430**  
MILLIARDS DE DOLLARS

ADMINISTRATION CENTRALE

**12 148**  
employés

RÉGION DE L'ATLANTIQUE  
**4 122** employés

Pourcentage de remboursements aux particuliers versés par dépôt direct

**69 %**

# INTRODUCTION DE LA PART DU COMMISSAIRE



À titre de commissaire de l'ARC, je suis ravi de présenter le Résumé du Plan d'entreprise pour 2019-2020 ainsi qu'une perspective pour les deux années suivantes. L'ARC a depuis longtemps un rendement solide et joue un rôle essentiel dans le soutien des services et des programmes offerts par les gouvernements dans l'ensemble du Canada. Notre vision est que l'ARC soit fiable, juste et au service des gens avant tout.

Bien qu'il y ait de quoi être fiers, nous savons que le monde évolue rapidement et nous nous transformons pour répondre aux besoins changeants. Par l'écoute des Canadiens et par notre initiative d'Administration fiscale et de prestations de calibre mondial, nous nous évaluons de manière très critique et avons relevé des secteurs à améliorer. Nous tirons profit de ce que nous avons appris afin de lancer une approche intégrée quant à la façon dont l'ARC exécute ses services et ses programmes, une approche qui vise une meilleure collaboration à l'interne et se concentre sur les besoins et les attentes des Canadiens.

Nous sommes engagés à consulter les Canadiens afin de déterminer leurs besoins en matière de service. Nous transposerons ce que nous avons entendu dans la conception et la prestation de nos programmes et services, de sorte qu'il

“

L'Agence du revenu du Canada s'est engagée à écouter les Canadiens afin de comprendre leurs attentes et leurs besoins, et nous nous efforcerons d'y répondre dans la conception et la prestation de nos services.

sera plus facile de sensibiliser les Canadiens provenant de divers milieux. Notre dirigeante principale des services est à la tête du projet que nous menons pour améliorer la conception de nos programmes et la prestation de nos services pour nous assurer d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

**L'ARC maintiendra son rôle de leadership au sein du gouvernement du Canada dans la transformation des services numériques.** Au fur et à mesure que nous augmenterons le nombre de services numériques mis à la disposition des Canadiens, l'ARC mettra l'accent sur la mobilisation des citoyens afin de mieux comprendre leurs besoins. De plus, la numérisation accrue des données de l'ARC contribuera à améliorer l'analyse, la compréhension et la prise de décisions, et mènera à des approches novatrices pour offrir aux Canadiens un service sans heurt.

**Nous adoptons une approche intégrée pour servir les Canadiens. En plus de nos options de services en ligne, nous améliorerons d'autres moyens disponibles pour ceux qui choisissent de les utiliser, pour veiller à ce que personne ne soit laissé de côté.** Pour les personnes susceptibles d'avoir des besoins uniques, comme les aînés,

les nouveaux déclarants et les nouveaux arrivants, nous continuerons à élaborer un soutien proactif et adapté pour les aider à demander les prestations et les déductions auxquelles elles ont droit et à respecter leurs obligations fiscales. Nous demeurons également déterminés à communiquer avec les populations vulnérables et à favoriser de nouveaux partenariats avec des fournisseurs de services de confiance pour joindre les peuples autochtones et les personnes dans les collectivités du Nord.

**Nous renforcerons l'équité et l'intégrité du régime fiscal du Canada afin de nous assurer de maintenir la confiance des Canadiens.** Notre approche à l'égard de l'équité sera ancrée dans une culture où la bonne communication et la transparence sont mises en valeur. Nous aurons davantage recours à l'éducation et au soutien pour aider les personnes qui souhaitent respecter les lois fiscales, mais qui ont besoin d'aide pour comprendre et naviguer le régime des impôts et des prestations. En même temps, nous prendrons les mesures nécessaires contre ceux qui continuent de choisir de ne pas se conformer afin de rendre le régime équitable pour tous. Nous savons aussi que notre régime fiscal fait partie d'un système global. À titre de vice-président du Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques, je vais travailler avec mes homologues internationaux pour aider à protéger l'assiette fiscale du Canada contre l'évitement fiscal abusif et l'évasion fiscale. Ce rôle permet à l'ARC de se doter d'une plus grande certitude quant aux enjeux fiscaux à l'échelle internationale, et de veiller à ce que les gouvernements du Canada continuent de fournir les services auxquels les Canadiens s'attendent.

**Nous créerons un espace de travail diversifié et inclusif, qui attire des personnes qui partagent notre engagement envers l'excellence du service.** Nous continuerons d'investir dans nos employés en faisant la promotion du bien-être, en soutenant la santé mentale, en assurant un milieu de travail sain et respectueux, et en minimisant les problèmes liés à la paye et à la rémunération. L'ARC s'est également engagée envers la consultation et le dialogue constructifs à l'échelle nationale, régionale et locale avec tous les syndicats de la fonction publique fédérale qui servent nos employés.

**Nous mettrons à profit la pensée critique de chaque employé afin de favoriser l'innovation.** Nous soutiendrons les équipes de travail de l'ARC afin qu'elles soient collaboratives, novatrices et agiles pour que nous puissions toujours répondre aux attentes changeantes des Canadiens. Notre engagement inébranlable à l'égard de l'innovation et de l'expérimentation fournira ce dont nous avons besoin pour améliorer notre façon de concevoir nos programmes de service et d'améliorer l'équité. Nous chercherons d'autres avancées en ayant recours au renseignement d'entreprise, à des techniques avancées d'analyse des données, à davantage de lettres d'incitation, et à une recherche ethnographique réfléchie.

**Le présent Résumé du Plan d'entreprise établit les priorités, les initiatives et les réalisations attendues qui nous orienteront alors que nous mettons davantage l'accent sur le service à l'ARC.** En soumettant ce rapport, je tiens également à remercier sincèrement tous les employés de l'ARC qui, en 2017-2018, ont aidé à remettre

près de 34 milliards de dollars en prestations à plus de 15 millions de Canadiens, ont traité plus de 31 millions de déclarations de particuliers et de sociétés et ont administré plus de 430 milliards de dollars en recettes au nom des gouvernements dans l'ensemble du Canada. Alors que nous transformons notre organisation, j'ai une confiance absolue en la capacité de nos employés à répondre aux défis liés au changement, sous la direction de notre ministre et la surveillance de notre Conseil de direction. Il faudra du temps pour réaliser cette transformation, mais elle doit avoir lieu pour que nous puissions améliorer l'équité, l'utilité et la facilité d'utilisation de nos services. Nous voyons déjà des signes d'amélioration, mais nous avons besoin d'un effort soutenu pour atteindre notre objectif.

**Bob Hamilton**

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

# PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DE L'ARC



## Raison d'être

La ministre du Revenu national est responsable de l'Agence du revenu du Canada (ARC). L'ARC contribue au bien-être économique et social des Canadiens en administrant l'impôt, les prestations et les programmes connexes pour les gouvernements dans l'ensemble du Canada, tout en encourageant la participation volontaire à notre régime fiscal.

## Mandat et rôle

Le mandat de l'ARC consiste à veiller à ce que les Canadiens paient leur juste part d'impôt et qu'ils reçoivent leur juste part de prestations. En s'acquittant de ses principales responsabilités, l'ARC applique la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la *Loi sur la taxe d'accise* et la *Loi sur l'accise*. Elle perçoit par ailleurs les impôts pour le compte des provinces et des territoires et recouvre certaines dettes non fiscales pour le gouvernement fédéral, en plus d'appliquer les dispositions législatives qui touchent le Régime de pensions du Canada et le programme d'assurance-emploi.

Les priorités nommées dans ce plan sont horizontales; elles se rapportent donc à la satisfaction des deux principales responsabilités, soit l'impôt et les prestations.

## Principale responsabilité : l'impôt

La principale responsabilité de l'ARC en matière d'impôt est de s'assurer que le régime fiscal d'autocotisation du Canada est maintenu en fournissant aux contribuables le soutien et les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre et respecter leurs obligations fiscales. Elle prend aussi des mesures d'observation et d'exécution au besoin pour préserver l'intégrité du régime fiscal en offrant des moyens de recours lorsque les contribuables sont en désaccord avec une cotisation ou une décision.

L'ARC administre les revenus du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et des Premières Nations. L'ARC fait également la promotion du lien qui existe entre payer l'impôt et contribuer à la prospérité du Canada, à laquelle sont liés de nombreux services gouvernementaux dont profitent tous les Canadiens. Les activités fiscales comprennent ce qui suit :

- informer les Canadiens de leurs droits, de leurs responsabilités et des crédits et prestations auxquels ils sont admissibles selon les lois fiscales du Canada; résoudre les cas de double imposition avec les partenaires de conventions fiscales; émettre des décisions et des interprétations afin de clarifier l'application du droit fiscal et proposer un processus gradué de règlement des litiges
- enregistrer les entreprises, les organismes de bienfaisance et les régimes de participation différée aux bénéfices, administrer l'assurabilité et le droit à la pension pour l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada, traiter et évaluer les déclarations des clients et recouvrer les impôts dus
- effectuer des examens et des vérifications et cibler, mener des recherches et engager des poursuites dans les cas soupçonnés d'inobservation volontaire

L'ARC administre également des milliards de dollars en mesures incitatives pour la recherche scientifique et le développement expérimental, la production de films et de vidéos et d'autres crédits et déductions qui génèrent des remboursements ou réduisent le montant d'impôt qui serait dû.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

| Budget principal des dépenses<br>2019-2020 | Dépenses prévues<br>2019-2020 <sup>1</sup> | Dépenses prévues<br>2020-2021 | Dépenses prévues<br>2021-2022 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 3 156 308 891                              | 3 156 308 891                              | 3 127 136 140                 | 3 117 747 650                 |

Ressources humaines (équivalents temps plein)

| Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2019-2020 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2020-2021 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2021-2022 |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 33 774                                               | 33 319                                               | 33 175                                               |

<sup>1</sup> Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux de dépense présentés dans le budget principal des dépenses.

L'ARC utilise les indicateurs qui suivent afin d'évaluer ses progrès globaux par rapport à l'atteinte des résultats prévus pour la principale responsabilité de l'impôt.

**Résultats prévus : Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC.**

| Indicateurs de rendement                                                                                                                                        | Objectif*                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Pourcentage des Canadiens qui participent volontairement au système fiscal                                                                                      | Année de référence**     |
| Indice de perception du public : expérience en matière de service                                                                                               | Maintien ou augmentation |
| Pourcentage d'objectifs atteints ou presque en ce qui concerne les normes de service externes                                                                   | 90 %                     |
| Pourcentage des services disponibles en ligne                                                                                                                   | 77 %                     |
| Nombre de particuliers ayant reçu de l'aide du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt                                                         | 802 000                  |
| Pourcentage du volume total de la correspondance qui a été améliorée (changements apportés à la structure, à la conception, au format, ou d'ordre linguistique) | 95 %                     |

| Indicateurs de rendement                                                                               | Objectif*                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Pourcentage de déclarations de revenus produites à temps                                               | 90 %                                     |
| Pourcentage des entreprises inscrites à la TPS/TVH                                                     | 90 %                                     |
| Pourcentage des obligations fiscales déclarées qui sont payées à temps                                 | Année de référence**                     |
| Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget                                        | 1,644 milliards de dollars               |
| Dette supplémentaire acquittée (réglée) découlant d'investissements liés au budget de 2016             | 7,4 milliards de dollars d'ici mars 2021 |
| Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse) | Année de référence**                     |

\*Les objectifs des indicateurs de rendement sont pour l'exercice (du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020), sauf indication contraire. Pour des données historiques relatives à ces indicateurs, allez à la [page Web organisationnelle de l'ARC](#).

\*\*2019-2020 sert d'année de référence à cette mesure; à l'avenir, les résultats seront comparés aux résultats de 2019-2020.

## Responsabilité de base : prestations

La responsabilité de base de l'ARC à l'égard des prestations consiste à veiller à ce que les Canadiens obtiennent le soutien et l'information dont ils ont besoin pour comprendre les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit, qu'ils reçoivent le versement de leurs prestations dans les meilleurs délais et qu'ils aient des moyens de recours lorsqu'ils contestent une décision liée à l'admissibilité aux prestations.

L'ARC joue un rôle important dans le soutien fourni par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux aux familles et aux enfants, et contribue à réduire l'ampleur de la pauvreté infantile en offrant aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social. L'ARC administre quatre programmes de prestations fédéraux : l'allocation canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services / taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), les allocations spéciales pour enfants et le crédit d'impôt pour personnes handicapées. L'ARC utilise son infrastructure de livraison de l'impôt fédéral pour administrer près de 170 services et programmes de prestations continues et de paiements ponctuels, dont bon nombre sont fondés sur le revenu, au nom des provinces et des territoires. En tout, l'ARC émet près de 34 milliards de dollars en paiements de prestations libres d'impôt à plus de 15 millions de bénéficiaires à revenu faible ou modeste chaque année.

#### Ressources financières budgétaires (en dollars)

| Budget principal des dépenses<br>2019-2020 | Dépenses prévues<br>2019-2020 <sup>1</sup> | Dépenses prévues<br>2020-2021 | Dépenses prévues<br>2021-2022 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 499 962 083                                | 499 962 083                                | 494 389 657                   | 494 701 282                   |

#### Ressources humaines (équivalents temps plein)

| Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2019-2020 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2020-2021 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2021-2022 |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1 627                                                | 1 578                                                | 1 578                                                |

<sup>1</sup> Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux de dépense présentés dans le budget principal des dépenses.

L'ARC utilise les indicateurs qui suivent afin d'évaluer ses progrès globaux par rapport à l'atteinte des résultats prévus pour la principale responsabilité des prestations.

**Résultat prévu : Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun.**

| Indicateurs de rendement                                                                               | Objectif* |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Pourcentage des répondants satisfaits du délai de traitement des demandes de prestations               | S. O.**   |
| Pourcentage des paiements de prestations versés aux bénéficiaires de prestations dans les délais fixés | 100 %     |

| Indicateurs de rendement                                                                                                                                                    | Objectif* |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Pourcentage des bénéficiaires de l'allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et exacts afin de recevoir la prestation qui leur est due | S. O.**   |
| Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui ont fait une demande à la suite d'une intervention ciblée de l'Agence                                      | 10 %      |

\*Les objectifs des indicateurs de rendement sont pour l'exercice (du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020), sauf indication contraire. Pour des données historiques relatives à ces indicateurs, allez à la [page Web organisationnelle de l'ARC](#).

\*\*Ces indicateurs feront l'objet d'une révision en 2019-2020. Des indicateurs plus significatifs seront mis en place en 2020-2021.

# Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources associées que le gouvernement fédéral considère comme des services à l'appui des programmes ou qui sont nécessaires pour répondre aux obligations générales d'une organisation. Les services internes désignent les activités et les ressources des dix catégories de services distinctes qui soutiennent l'exécution des programmes au sein de l'organisation, peu importe le modèle de prestation des services internes dans un ministère. Ces dix catégories de services sont les suivantes : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens immobiliers, services de gestion du matériel et services de gestion des acquisitions.

## Ressources financières budgétaires (en dollars)

| Budget principal des dépenses<br>2019-2020 | Dépenses prévues<br>2019-2020 <sup>1</sup> | Dépenses prévues<br>2020-2021 | Dépenses prévues<br>2021-2022 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 781 810 643                                | 781 810 643                                | 759 643 696                   | 771 422 277                   |

## Ressources humaines (équivalents temps plein)

| Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2019-2020 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2020-2021 | Nombre d'équivalents<br>temps plein prévus 2021-2022 |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 6 364                                                | 6 267                                                | 6 230                                                |

<sup>1</sup> Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux de dépense présentés dans le budget principal des dépenses.



# CHARTRE DES DROITS DU CONTRIBUABLE

## VOUS AVEZ LE DROIT

- de recevoir les montants qui vous reviennent et de payer seulement ce qui est exigé par la loi
- de recevoir des services dans les deux langues officielles
- à la vie privée et à la confidentialité
- d'obtenir un examen officiel et de déposer par la suite un appel
- d'être traité de façon professionnelle, courtoise et équitable
- à des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns
- de ne pas payer tout montant d'impôt en litige avant d'avoir obtenu un examen impartial, sauf disposition contraire de la loi
- à une application uniforme de la loi
- de déposer une plainte en matière de service et d'obtenir une explication de nos constatations
- que nous tenions compte des coûts liés à l'observation dans le cadre de l'administration des lois fiscales
- de vous attendre à ce que nous rendions compte
- en raison de circonstances extraordinaires, à un allègement des pénalités et des intérêts imposés en vertu des lois fiscales
- de vous attendre à ce que nous publions nos normes de service et que nous en rendions compte chaque année
- de vous attendre à ce que nous vous mettions en garde contre des stratagèmes fiscaux douteux en temps opportun
- d'être représenté par la personne de votre choix
- de déposer une plainte en matière de service et de demander un examen officiel sans crainte de représailles

La Charte des droits du contribuable décrit le traitement auquel les clients ont droit lorsqu'ils font affaire avec l'Agence du revenu du Canada (ARC). L'ARC suit le principe fondamental selon lequel les clients sont plus susceptibles d'observer la loi s'ils disposent des renseignements et des services dont ils ont besoin pour remplir leurs obligations, recevoir toutes les prestations auxquelles ils ont droit, et comprendre et exercer leurs droits. Les clients peuvent s'attendre à ce que l'ARC les serve selon des normes élevées d'exactitude, de professionnalisme, de courtoisie et d'équité. La Charte définit également l'engagement de l'ARC envers les petites entreprises pour s'assurer que leurs échanges avec l'ARC sont aussi efficaces et efficaces que possible.

### ENGAGEMENT ENVERS LES PETITES ENTREPRISES

## L'AGENCE DU REVENU DU CANADA S'ENGAGE À

administrer le régime fiscal afin de réduire au minimum les coûts de l'observation de la loi engagés par les petites entreprises

offrir des services qui répondent aux besoins des petites entreprises

expliquer sa façon de mener ses activités auprès des petites entreprises

collaborer avec tous les gouvernements en vue de rationaliser les services, de réduire les coûts et d'alléger le fardeau lié à l'observation de la loi

offrir des services au public qui aident les petites entreprises à observer les lois qu'elle administre

Pour en savoir plus, consultez [Charte des droits du contribuable : Pour comprendre vos droits en tant que contribuable](#)

# NOTRE CONTEXTE STRATÉGIQUE



Nous menons régulièrement des analyses de l'environnement et maintenons un profil des risques de l'entreprise pour cerner et gérer les principales difficultés et opportunités liées à nos principales responsabilités. Le Conseil de direction et l'ARC ont cerné les secteurs de risques et d'opportunités qui auront à notre avis la plus grande incidence sur l'ARC au cours de la période de planification.

## Prestation des services

Pour mieux remplir son mandat, l'ARC doit mettre davantage l'accent sur la conception de programmes et la prestation de services axés sur les gens. Les programmes et les services offerts par l'ARC, que ce soit en personne, par téléphone, par la poste ou par voie électronique, doivent demeurer significatifs et réceptifs aux besoins du public. L'ARC doit continuer à solliciter les commentaires des Canadiens et à y répondre, et se mettre au défi d'améliorer les normes de service et les indicateurs de rendement qui sont actuellement en place. Pour favoriser de meilleurs niveaux d'observation volontaire et maintenir l'équité du régime fiscal du Canada, les renseignements et l'aide fournis par l'ARC doivent être accessibles, pertinents, opportuns, exacts et complets.

## Souplesse opérationnelle

L'ARC doit présenter une meilleure collaboration et intégration au sein de l'organisation pour atteindre ses objectifs. Une meilleure collaboration au sein de l'ARC et avec les partenaires du gouvernement fédéral nous permettra de mieux répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens. Une meilleure intégration nous donnera une plus grande souplesse et favorisera l'innovation nécessaire pour soutenir le programme de transformation des services de l'ARC.

## Transfert de bénéfices et planification fiscale abusive à l'étranger

La nature sans frontières du commerce moderne permet aux entreprises d'élargir leurs activités au-delà de leur pays afin d'obtenir un avantage concurrentiel global. Voilà pourquoi le travail des administrations fiscales devient de plus en plus complexe. Il est plus facile de transférer des revenus et plus difficile de déterminer clairement où un revenu est gagné et où l'impôt doit être payé. Les nouvelles cotisations découlant des vérifications de l'ARC menées sur des dossiers fiscaux complexes sont souvent contestées devant les tribunaux. Ces différends doivent être résolus rapidement afin que l'ARC soit perçue comme étant juste et qu'elle puisse offrir une plus grande certitude fiscale aux yeux de tous dans des circonstances fiscales semblables. Toutefois, le processus judiciaire et la complexité des dossiers peuvent entraîner des délais inévitables.

## Sécurité des données et protection des renseignements personnels

Les Canadiens comptent sur l'ARC pour recueillir des renseignements sur l'impôt et les prestations aux fins autorisées seulement. Ils doivent aussi avoir la certitude

que l'ARC traite leurs données avec les meilleures mesures de sécurité et une solide assurance de protection des renseignements personnels.

## Effectif efficace

Le visage de l'ARC doit continuer de refléter la société qu'elle dessert. En d'autres mots, la diversité sociale et culturelle de notre effectif demeurera primordiale. Nous avons besoin d'un recrutement stratégique continu afin de nous assurer que l'ARC dispose des ensembles de compétences spécialisées pour appuyer les services axés sur la clientèle et pour améliorer l'expertise liée aux technologies émergentes. L'ARC doit aussi poursuivre le recrutement d'étudiants afin d'aider à traiter l'attrition due au vieillissement de l'effectif. Nous devons améliorer la rapidité de notre dotation et nous assurer que nos plans de perfectionnement des employés permettent à l'effectif de prospérer dans un environnement de travail axé sur la clientèle. L'ARC doit élaborer et tenir à jour des plans de relève exhaustifs pour les postes de direction afin de maintenir le leadership dans l'ensemble de l'organisation.

L'ARC reconnaît l'importance du bien-être des employés. Un environnement de travail sain est exempt de harcèlement et de discrimination. Nous avons mis en place des mesures pour assurer un milieu de travail respectueux en intégrant une culture qui reflète les politiques et les programmes conçus grâce à l'analyse comparative entre les sexes plus, un outil qui évalue de quelle

façon les gens de divers genres perçoivent l'ARC. Cette dernière doit également collaborer avec ses partenaires du gouvernement du Canada en vue de résoudre les problèmes de paye existants liés au système Phénix.

## Technologie émergente

L'ARC doit avoir les outils et la capacité informatiques dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs en matière d'innovation, de conception et d'exécution de programmes axés sur la clientèle. L'ARC peut offrir une expérience de service sans heurt uniquement si l'approche utilisée permet aussi de voir à ce que les réseaux de l'ARC demeurent robustes et sécurisés.

La technologie continue d'être un catalyseur clé pour l'analyse avancée des données, laquelle permet à l'ARC d'avoir un meilleur aperçu du comportement des contribuables. Ce travail permet à l'ARC de cibler plus précisément et plus rapidement les cas d'inobservation, qu'ils soient le résultat d'erreurs non intentionnelles ou de tentatives délibérées de se soustraire aux lois fiscales du Canada.

À mesure que l'automatisation progresse, la technologie continue d'avoir une influence profonde et potentiellement perturbatrice. Des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et les chaînes de blocs, offrent un important potentiel pour répondre aux attentes des Canadiens. Toutefois, elles comportent des risques qui doivent être gérés efficacement.

## Gestion de données

Pour améliorer son rendement et optimiser ses décisions, l'ARC doit gérer, utiliser et réglementer ses ressources de données et ses renseignements de façon stratégique. C'est seulement ainsi que les Canadiens auront la certitude qu'ils reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit et que tous les clients de l'ARC continuent d'avoir accès aux services dont ils ont besoin et auxquels ils s'attendent. La connexion de ses systèmes de données, l'utilisation de données de tiers (dans les limites de la loi), l'élaboration de nouveaux outils et de nouvelles méthodes ainsi que l'acquisition et le perfectionnement de l'expertise technique permettront à l'ARC d'améliorer son analyse prévisionnelle et son utilisation de l'économie comportementale pour améliorer l'observation en matière de production, de paiement et de déclaration.

# TRANSFORMATION DE NOS SERVICES



L'Agence du revenu du Canada entreprend une transformation pour devenir une organisation axée sur le client. Ainsi, notre engagement en matière d'expérience du client s'inscrira au cœur de tout, en vue d'augmenter la confiance en l'ARC et de favoriser l'observation volontaire durable. Pour y parvenir, le Conseil de direction a mis en place un sous-comité dédié aux services et nous avons créé un comité consultatif formé de cadres supérieurs des secteurs public, privé et d'organismes sans but lucratif possédant une expertise dans l'innovation numérique, la conception et la prestation de services axés sur la clientèle et des disciplines complémentaires.

## Services sur mesure



L'ARC vise à améliorer l'expérience client en travaillant avec eux pour comprendre leurs besoins et leurs attentes et de les intégrer à la conception et à la prestation des programmes et services de l'ARC. En mettant les clients au cœur de tout ce que nous faisons, nous nous assurons d'être efficaces et équitables.

L'objectif à long terme de cette approche est de fournir une expérience sans heurt, peu importe comment le client communique avec l'ARC, à quelle étape il intervient et avec qui il fait affaire. Que les clients entament l'interaction en ligne, par la poste ou en personne, l'ARC offrira une expérience de service uniforme qui permet d'obtenir une vue holistique du client et qui utilise la technologie et des outils analytiques pour prévoir les besoins de chaque client à chaque étape du processus, réagissant ainsi en conséquence. Cette expérience de service multicanal répondra aux besoins des clients d'une façon plus opportune. L'uniformité, l'intégration et la transparence des interactions démontreront aux clients que l'ARC a une seule voix. Nous sommes d'avis que si nous offrons une expérience de service sans heurt à nos clients, cela entraînera des niveaux plus élevés d'observation volontaire des lois fiscales du Canada.

**Nous consulterons nos clients afin de comprendre leurs besoins et attentes dans le but d'offrir de meilleurs programmes et services.**

- Nous nous assurerons de bien saisir ce qui importe aux Canadiens lorsqu'ils interagissent avec nous et de cerner ce qu'ils veulent que nous accomplissions pour satisfaire à leurs besoins et à leurs attentes.

**Nous travaillerons avec nos clients pour éliminer les « éléments de frustration ».**

- Nous consulterons continuellement nos clients et solliciterons leurs commentaires afin d'améliorer la conception et la prestation de nos programmes et services en trouvant des solutions, au besoin (c'est-à-dire, à leurs « points de frustration »). Nous travaillerons avec les clients en vue d'atteindre un objectif commun, en tenant compte de leurs besoins et de leurs circonstances uniques dans chaque interaction et dans l'ensemble des activités.

**Nous informerons nos clients et leur fournirons une assistance pour qu'il soit facile pour eux de respecter les procédures.**

- Nous adopterons une approche active en matière de visibilité, de renseignement et de consultation afin d'encourager l'observation volontaire durable. Nous nous montrerons proactifs en fournissant aux clients les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour qu'il soit facile pour eux de comprendre et de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir les prestations et crédits auxquels ils ont droit. Nous les aiderons à bien faire les choses dès le début, selon leur situation personnelle, au moyen des ressources dont ils disposent.

**Nous serons transparents et responsables de nos décisions.**

- Nous établirons des normes de service ambitieuses, claires et pertinentes, et nous assumerons la responsabilité de notre travail. Nous veillerons à ce que nos décisions soient fondées sur des renseignements de qualité. Nous nous assurerons aussi que nos clients comprennent bien nos décisions et les raisons pour lesquelles nous les avons prises, et que nous communiquions nos décisions de façon ouverte et claire.

**Nous serons fiables et honnêtes en tout temps.**

- Nous écouterons et agirons avec intégrité dans toutes nos interactions avec les gens, afin d'établir un climat de confiance à partir de l'intérieur de l'organisation et de démontrer que nous nous soucions de leur bien-être. Nous appliquerons la loi de façon juste et équitable en tenant compte des besoins diversifiés des clients, peu importe leur capacité, leur

environnement et la méthode qu'ils privilégient pour interagir avec nous. Notre première approche consistera à tisser des liens et à collaborer à tous les niveaux à l'échelle de l'ARC, tout en étant ouverts aux points de vue des autres et en communiquant l'information comme il se doit.

## Ce que cela signifie au sein de l'ARC

Les services sur mesure et l'excellence en matière de prestation de services signifient que tous les employés de l'ARC comprennent notre engagement à l'égard de la conception et de la prestation de services et de programmes axés sur la clientèle. Cela signifie également que les employés sont dotés de bonnes ressources (comme les renseignements, la formation et les outils) pour offrir chaque fois une excellente expérience pour le client. Les employés de l'ARC seront motivés et engagés à créer cette forte identité de service axée sur le client grâce au soutien d'attentes claires en matière de comportement, au soutien de tous les niveaux de la direction de l'ARC et à la reconnaissance de l'excellence du service. Nous avons pris les premières mesures, y compris la création d'un Conseil des services composé d'employés de tous les niveaux de partout au Canada pour aider à créer une culture commune de l'ARC dans laquelle tous les participants comprennent l'importance de mettre les clients au premier plan. Les valeurs fondamentales de l'ARC, soit la collaboration, le respect, l'intégrité et le professionnalisme, seront la pierre angulaire de cette culture de service renouvelée.

# PRIORITÉS



Le Conseil de direction et l'ARC ont établi les cinq priorités qui suivent afin d'orienter l'ARC dans l'atteinte de ses principales responsabilités pendant la période visée par ce Plan. Ces priorités constituent un programme de transformation ambitieux qui prendra plusieurs années à se concrétiser.

## Fournir une expérience de service sans heurt



Le premier objectif de l'ARC au cours de la période de planification sera de renforcer sa culture du service et de mettre au point une approche intégrée pour la conception des programmes et la prestation des services. Nous communiquerons directement avec les Canadiens et les écouterons alors que nous cherchons à apporter des améliorations à nos services.

Le Conseil encouragera l'ARC à communiquer avec les Canadiens par différents moyens, à solliciter leurs commentaires sur son offre de services et à modifier ses programmes en conséquence. Il s'assurera que tous les programmes et services de l'ARC ont été conçus en utilisant une approche centrée sur le client. De plus, le Conseil surveillera et conseillera l'ARC par rapport à son offre de services numériques et aux progrès réalisés en matière de partenariats avec d'autres ministères et organismes du secteur privé, dans le but d'offrir un meilleur service.

## Maintenir l'équité de l'administration des prestations et de l'impôt du Canada

L'administration équitable des lois fiscales du Canada contribue aux services publics qui font une différence dans la vie des Canadiens. En réponse aux récents investissements effectués par le gouvernement du Canada, nous respecterons ou dépasserons nos engagements à l'égard de la lutte contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif et du renforcement des efforts visant le recouvrement des impôts.

Le Conseil appuiera les améliorations prévues par l'ARC pour soutenir l'équité et l'observation en veillant à ce que les nouvelles approches soient mises en œuvre rapidement, tout particulièrement dans les domaines du renseignement d'entreprise, de l'analyse de données et de la modélisation prévisionnelle. Une approche de service horizontale centrée sur le client sera au cœur de toutes les activités de l'ARC.

## Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation

Le régime canadien d'autocotisation est soutenu en grande partie par la confiance que les Canadiens accordent à l'ARC. Nous en ferons davantage pour gagner la confiance des Canadiens en mettant en place des mesures d'évaluation de rendement pertinentes et ambitieuses qui démontrent la réceptivité de l'ARC aux personnes qui interagissent avec elle et nous ferons preuve d'exactitude et de transparence dans la communication des résultats.

Le Conseil tiendra l'ARC responsable des résultats obtenus par rapport à son mandat, en examinant fréquemment la réalisation des projets importants de prestation des services à mesure qu'ils évoluent. Le Conseil insistera pour obtenir des indicateurs de rendement clairs pour tous les services de l'ARC, et suivra régulièrement et rigoureusement ses progrès.

## Favoriser l'innovation



Afin de relever les défis complexes auxquels est confrontée l'ARC dans son environnement opérationnel, nous devons essayer différentes choses, prendre des risques réfléchis et adopter une approche globale à l'égard de l'innovation. Nous nous efforçons d'améliorer nos mesures de rendement afin de mieux comprendre les répercussions de l'innovation, y compris les situations où l'expérimentation relève des défis avant qu'ils ne surviennent.

Le Conseil incitera l'ARC à innover encore plus pour renforcer les services qu'elle offre aux Canadiens. Il l'encouragera à collaborer avec d'autres ministères, le secteur privé et d'autres intervenants pour mettre à l'essai de nouvelles technologies pouvant améliorer ses services. Le Conseil invitera également les employés à découvrir des méthodes novatrices pour mener les activités, et il appuiera les efforts de l'ARC en matière d'analyse de données, d'exploration de données et de recherche.

## Donner à nos employés les moyens d'exceller

Afin de mieux servir les Canadiens, l'ARC doit établir et maintenir un effectif productif et mobilisé, et un milieu de travail sain et inclusif, exempt de discrimination et de harcèlement. Nous recruterons et perfectionnerons des employés qui possèdent l'expertise et l'expérience nécessaires pour parvenir à la transformation des services et à l'excellence en matière d'observation que nous nous efforçons d'atteindre.

Pour surveiller efficacement la gestion du personnel, le Conseil appuiera l'ARC en s'assurant qu'elle est menée par les bons dirigeants. Ces dirigeants devraient personifier les valeurs de l'ARC et la culture de service souhaitée, et être en mesure de motiver, de diriger et d'appuyer leurs employés dans la réalisation de la vision du service. Le Conseil insistera également sur l'utilisation d'indicateurs de rendement significatifs et réalisables en matière de ressources humaines et il en fera la surveillance. Ces indicateurs devraient promouvoir et renforcer un engagement continu visant à avoir des effets positifs sur les collectivités de l'ensemble du Canada.



Le Conseil de direction appuie l'engagement de l'ARC à l'égard de la responsabilité sociale, ainsi que les contributions de ses employés envers leur collectivité. Dans l'ensemble du plan, vous verrez des exemples d'activités et de programmes que mène l'ARC dans le but d'améliorer la qualité de vie des Canadiens.

# OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE SERVICE SANS HEURT



Un revenu modeste ne devrait pas être un obstacle à la production d'une déclaration ou à l'obtention de prestations et de crédits. Par l'intermédiaire du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, l'ARC fournit du soutien aux organismes communautaires qui aident les groupes vulnérables dans l'ensemble du pays.

Les services sans heurt sont conçus pour être faciles à utiliser et intégrés afin de fournir une expérience client uniforme pour l'ensemble des services, que ce soit en ligne, par la poste, par téléphone ou en personne. Notre objectif est d'utiliser la conception et l'exécution de programmes et de services axés sur la clientèle afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens de trouver et d'obtenir des renseignements et des services cohérents, peu importe la façon dont ils interagissent avec nous.

L'ARC prendra des mesures pour comprendre l'expérience client, pour que nos programmes de services soient conçus et offerts de façon à anticiper les besoins et les attentes des clients et à y répondre en tout temps. Nous utiliserons des outils comme les consultations, les sondages, les recherches sur l'opinion publique, l'examen de la rétroaction et d'autres méthodes de collecte de données pour mieux comprendre les différentes expériences de nos clients.

Pour offrir une expérience de service sans heurt, il faut :

- communiquer avec les Canadiens
- aider à bien faire les choses dès le départ
- alléger le fardeau
- régler les différends et les demandes d'allègement

## Communiquer avec les Canadiens



Le budget de 2018 a fourni à l'ARC un montant supplémentaire de 9 millions de dollars par année pour aider les Canadiens vulnérables à obtenir des prestations et des crédits d'impôt afin d'améliorer leur qualité de vie. Cet investissement sera accordé au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI), dans le cadre duquel des organismes communautaires organisent des comptoirs d'impôt gratuits pour aider les particuliers à revenu modeste à produire leur déclaration de revenus et de prestations. L'ARC sera en mesure de mener plus d'activités de visibilité, de venir en aide à un plus grand nombre de personnes par l'intermédiaire du PCBMI et d'aider les organismes communautaires du PCBMI à tenir plus de comptoirs d'impôt tout au long de l'année.

Pour aider les travailleurs indépendants et les petites et moyennes entreprises à respecter leurs obligations fiscales afin qu'ils puissent continuer à contribuer à une économie prospère et à une classe moyenne grandissante, nos agents de liaison leur rendent visite pour leur fournir des renseignements et un soutien en fonction de leurs situations particulières. Au cours de la période de planification, nous allons :

- consulter les particuliers (en ligne et en personne) au cours des périodes de production des déclarations pour discuter des améliorations aux services
- fournir une orientation en personne aux collectivités autochtones et aux autres résidents du nord du Canada dans les trois nouveaux centres de services du Nord : Whitehorse, Yellowknife et Iqaluit

- tenir une série de séances de conception avec les principaux intervenants et utilisateurs pour apporter des améliorations de service qui répondent directement aux besoins des clients
- examiner des possibilités de communiquer avec les Canadiens qui ont droit à des paiements de prestations, mais qui ne les reçoivent pas
- poursuivre les consultations avec la communauté des petites entreprises au moyen de notre initiative « Mieux vous servir », afin de demander directement aux entreprises comment nous pourrions améliorer les programmes et les services de l'ARC, de manière à promouvoir l'observation volontaire
- consulter les petites et moyennes entreprises, par l'intermédiaire du sondage post-vérification de l'ARC, pour obtenir leurs commentaires sur notre orientation en matière de service pendant les vérifications

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Avril 2019** : Élargir notre service d'agents de liaison, y compris les visites et les séminaires sur l'exploitation d'une entreprise dans le Nord du Canada
- **Mars 2020** : Augmenter de 14 % le nombre de personnes auxquelles le PCBMI vient en aide, ce qui représente une hausse d'environ 100 000 personnes
- **Mars 2020** : Augmenter de 15 % (200) le nombre total d'activités de sensibilisation auprès des segments vulnérables de la population canadienne

## Aider à bien faire les choses dès le départ

L'ARC reconnaît l'importance d'aider les Canadiens à bien faire les choses dès le départ, peu importe le moyen qu'ils choisissent d'utiliser pour communiquer avec nous. Chaque année, les centres d'appels de l'ARC répondent à des millions de demandes de renseignements. Afin de donner suite aux recommandations récentes du vérificateur général, l'ARC a mis en œuvre un plan d'action en trois points afin de moderniser nos centres d'appels, d'améliorer la formation des agents et de mettre à jour les normes de service, avec l'appui d'un financement supplémentaire provenant du budget de 2018. Une mesure importante que nous prenons pour améliorer nos services est de solliciter et d'analyser les commentaires de ceux que nous servons, y compris les particuliers, les entreprises et le secteur de la bienfaisance. Par exemple, nous discutons avec les Canadiens afin de nous assurer que nos formulaires de demande pour l'allocation canadienne pour enfants sont faciles à utiliser et à comprendre. Au cours de la période de planification, nous allons :

- continuer à consulter les Canadiens (à l'aide de sondages après appel, par exemple) afin de comprendre leurs attentes à l'égard de ce qui constitue un bon service téléphonique
- améliorer les fonctions de flux, de navigation et de recherche de nos pages Web afin d'aider les utilisateurs à mieux comprendre leurs exigences fiscales et leurs droits en matière de prestations
- faire en sorte qu'il soit plus facile pour les organismes de présenter une demande de statut d'organisme de bienfaisance et, une fois inscrits, de respecter leurs obligations en matière de production de déclarations de revenus
- utiliser les visites en personne, les webinaires et les médias sociaux pour consulter les producteurs, les inscrits et les associations du secteur, et faire mieux connaître les exigences liées aux produits du cannabis en matière de délivrance de permis, de recouvrement des droits d'accise et de redevances selon la *Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre*

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Avril 2019** : Utiliser les renseignements recueillis dans le cadre de la recherche sur l'opinion publique afin de mettre à jour nos normes de service externes et nos objectifs connexes associés à l'accessibilité et à la rapidité des services téléphoniques

- **Juin 2019** : Lancer les nouveaux services en ligne pour les organismes de bienfaisance, qui seront offerts au moyen de Mon dossier d'entreprise, y compris les formulaires qui aideront les organismes à remplir et à envoyer des demandes d'enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance et à produire des déclarations de renseignements annuelles
- **Juillet 2019** : Lancer un formulaire simplifié de demande d'allocation canadienne pour enfants, en format papier et en ligne, pour améliorer le service à l'intention d'environ 200 000 demandeurs chaque année
- **Mars 2020** : Faire en sorte que les appelants puissent facilement s'identifier (au moyen de l'authentification par leur numéro d'identification personnel) lorsqu'ils appellent les lignes de demandes de renseignements des particuliers et des bénéficiaires de prestations

## Alléger le fardeau



L'ARC s'efforce depuis longtemps de créer pour les Canadiens une expérience en matière de services numériques qui est non seulement axée sur l'utilisateur, mais aussi sécuritaire et numérique de bout en bout. Bien que nous ayons mis en place plusieurs services numériques novateurs afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens d'interagir avec l'ARC, il y a encore du travail à faire. Nous allons faire ce qui suit :

- collaborer avec nos utilisateurs pour remanier nos pages Web et nos services numériques sécurisés et faire en sorte qu'il soit plus facile pour les Canadiens et leurs représentants de produire leurs déclarations de revenus et de prestations en ligne

- animer des groupes de discussion et des séances de mobilisation afin d'acquérir une meilleure compréhension des besoins et des attentes des Canadiens en matière de services numériques
- consigner les interactions des Canadiens avec l'ARC et déterminer dans quelles voies de services ces interactions étaient les plus difficiles
- examiner l'expérience-client des modes numériques et traditionnels de l'ARC pour appuyer une stratégie multicanal, y compris un programme de services numériques actualisé axé sur le client en fonction de nos constatations

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Février 2020** : Permettre aux clients de fournir une seule autorisation permettant à un représentant d'accéder à la fois aux renseignements de leurs comptes d'entreprise et de leurs comptes de particulier
- **Mai 2020** : Permettre aux clients faisant l'objet d'une vérification, ainsi qu'à leurs représentants, de consulter tous les renseignements pertinents liés à la vérification de leur compte au moyen de portails en ligne sécurisés
- **Octobre 2020** : Améliorer l'expérience des utilisateurs de notre service Soumettre des documents en leur confirmant que nous avons reçu les documents qu'ils ont envoyés par voie électronique
- **Octobre 2021** : Envoyer des rappels par courriel aux entreprises pour leur rappeler qu'une déclaration ou un paiement est dû afin de les aider à respecter volontairement leurs obligations

## Régler les différends et les demandes d'allègement

Lorsque nos clients ne sont pas satisfaits d'une décision prise par l'ARC, ils ont la possibilité d'utiliser un processus juste et impartial pour régler les différends et demander l'allègement. Les clients méritent de recevoir une réponse en temps opportun lorsqu'ils déposent un avis de différend. L'ARC s'efforce d'améliorer ce secteur. Pour améliorer nos services liés aux oppositions, aux appels et aux demandes d'allègement, nous ferons ce qui suit :

- améliorer et diversifier les façons dont nous communiquons des renseignements aux clients et solliciter leurs commentaires au sujet de nos programmes
- promouvoir la résolution rapide des problèmes des clients pour que ces derniers n'aient pas à recourir à un avis de différend officiel
- utiliser des technologies et des processus améliorés pour fournir rapidement des réponses aux avis de différend et aux demandes d'allègement des clients

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Octobre 2019** : Interroger les clients concernant leur expérience avec le processus d'opposition de l'ARC et leur demander de fournir des idées pour l'améliorer
- **Février 2020** : Utiliser davantage les médias sociaux et lancer des vidéos de sensibilisation afin d'accroître l'accès des clients à nos programmes
- **Mars 2020** : S'assurer que les clients qui soumettent des demandes d'allègement complexes sont informés de l'état d'avancement de leur cas pour qu'ils sachent quand s'attendre à recevoir notre décision
- **Mars 2021** : Analyser les décisions antérieures relatives aux oppositions et échanger les leçons apprises avec nos équipes d'évaluation, d'examen et de vérification pour déterminer les changements à apporter et ainsi éviter que les différends ne se produisent en premier lieu
- **Mars 2021** : Élaborer une version en ligne de notre formulaire de demande d'allègement afin qu'il soit facile et rapide pour les contribuables d'envoyer leur demande

# MAINTENIR L'ÉQUITÉ DE L'ADMINISTRATION DES PRESTATIONS ET DE L'IMPÔT DU CANADA



Servir les Canadiens signifie veiller à ce qu'ils sachent comment s'acquitter de leurs obligations fiscales. Les agents de liaison visitent les propriétaires de petites entreprises à des étapes clés de leur cycle opérationnel pour leur fournir des renseignements utiles.

L'ARC cherche à appliquer la loi de façon équitable afin de maintenir l'équité du régime d'autocotisation du Canada et pour que les Canadiens continuent d'avoir accès aux programmes et services auxquels ils s'attendent de la part des gouvernements fédéral et provincial ou territorial. Notre objectif est d'alléger le fardeau des contribuables qui souhaitent se conformer aux lois fiscales du Canada et de faire en sorte qu'il soit difficile de ne pas les respecter. L'ARC s'est engagée à utiliser le service pour promouvoir l'observation volontaire. Nous communiquons de façon honnête avec les personnes qui ne paient pas leur juste part d'impôt, que ce soit par erreur ou intentionnellement.

L'ARC concentre ses ressources en matière de vérification et d'enquête dans les secteurs présentant le risque le plus élevé pour cerner les personnes qui ne paient pas l'impôt qu'elles doivent. Nous discutons également avec nos homologues internationaux, au moyen de divers forums, afin d'examiner la façon dont les autres administrations fiscales évaluent le risque pour leur propre assiette fiscale, et nous déterminons les secteurs de préoccupation commune dans l'ensemble des administrations.

Dans le but de maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations au Canada, nous ferons ce qui suit :

- utiliser le renseignement d'entreprise pour renforcer l'équité
- collaborer avec les autres administrations fiscales à l'échelle internationale
- sévir contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif
- réduire l'acceptabilité sociale de l'économie clandestine
- résoudre les cas de cotisations d'impôt qui ont été établies, mais qui n'ont pas encore été payées

## Utiliser le renseignement d'entreprise pour renforcer l'équité

Comprendre les raisons pour lesquelles les contribuables n'observent pas toujours les lois fiscales et les moyens qu'ils emploient est essentiel à la préservation de l'équité du régime fiscal canadien, lequel appuie les programmes et les prestations qui améliorent la qualité de vie de tous les Canadiens. L'ARC a respecté son engagement visant à étudier l'écart fiscal et a publié quatre rapports à ce sujet depuis 2016. L'estimation de l'écart fiscal fournit des renseignements au gouvernement fédéral et au public sur l'inobservation fiscale, et elle aide le gouvernement à respecter ses engagements en matière de transparence. En se fondant sur ces rapports, l'ARC publiera des documents sur d'autres aspects de l'écart fiscal.

Les récents investissements du gouvernement du Canada ont fourni à l'ARC un financement permanent pour accroître notre capacité à recueillir des renseignements sur les contribuables contrevenants et à augmenter le nombre de vérifications que nous effectuons sur les contribuables jugés comme étant les plus à risque d'inobservation. L'accès à de meilleures données et l'amélioration de notre renseignement d'entreprise nous permettent de cerner les interventions qui appuieront le mieux l'observation volontaire à long terme. Cela nous permet aussi de communiquer avec les Canadiens qui sont admissibles à des prestations, mais qui n'en reçoivent pas. En accompagnant ces travaux de techniques avancées d'analyse des données, nous pouvons adopter une approche ciblée et axée sur les risques à l'égard de l'observation, et ainsi accroître l'équité de notre processus d'administration de l'impôt et des prestations. Au cours de la période de planification, nous allons :

- augmenter l'utilisation de tierces sources de données pour élargir le renseignement d'entreprise existant et démontrer la faisabilité de l'observation au moment de la validation des déclarations
- développer nos outils du renseignement d'entreprise et d'évaluation du risque afin d'améliorer l'efficacité de détection des cas d'inobservation importants des petites et moyennes entreprises et de renforcer notre capacité à cibler et à perturber les réseaux à risque élevé des multinationales, des grandes entreprises et des particuliers qui pratiquent l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, y compris les promoteurs et conseillers de stratagèmes d'évitement fiscal et ceux qui y participent

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Juin 2019** : Publier un rapport sur l'écart fiscal des sociétés
- **Juin 2019** : Utiliser des techniques d'exploration de données et des analyses pour élaborer des modèles de risques liés à l'inobservation au sein de l'économie du partage
- **Mars 2020** : Expérimenter avec des idées enracinées dans l'économie comportementale afin d'inciter les entreprises à mieux réagir à l'égard de nos efforts visant à les remettre en situation d'observation

## Collaborer avec les administrations fiscales internationales

Dans le contexte de l'économie mondiale, l'observation fiscale efficace et équitable est mieux réalisée lorsque tous les pays collaborent. L'ARC a dirigé les efforts visant à renforcer les capacités en matière d'administration fiscale des pays en voie de développement grâce à sa participation au Forum sur l'administration fiscale (FAF) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Depuis le mois de septembre 2017, le commissaire Hamilton agit à titre de vice-président du FAF, où il parraine le Réseau de renforcement des capacités et le Programme international d'assurance de l'observation.

En mars 2019, à la suite de la collaboration de l'ARC avec ses partenaires internationaux et l'OCDE, un registre initial des risques a été publié et mis à la disposition de tous les pays membres du FAF. Ce registre contient des descriptions reconnues des risques liés aux prix de transfert afin que les pays participants puissent partager leurs connaissances, améliorer l'évaluation du risque et simplifier les options de collaboration multilatérale. Le Canada a uni ses forces à l'Australie, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour échanger des stratégies et des renseignements sur les enquêtes internationales, ainsi que pour prendre des mesures conjointes contre ceux qui commettent, promeuvent et facilitent les crimes fiscaux, le blanchiment d'argent et les cybercrimes à l'étranger. Le Canada est également membre actif du Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux (CICAFI), un réseau de 38 administrations fiscales nationales. Le Canada dirige les travaux du CICAFI afin de mieux cibler les particulier fortunés qui réduisent leurs obligations fiscales de manière abusive. Nous poursuivons nos efforts à cet égard et nous ferons ce qui suit :

- examiner la façon dont les administrations fiscales des pays membres du FAF évaluent les risques dans les secteurs qui génèrent le plus grand nombre de différends (p. ex., prix de transfert) afin de parvenir à une compréhension commune de ce qui constitue un risque lié à l'observation fiscale
- élaborer et héberger la plateforme de partage des connaissances pour les administrations fiscales, un outil en ligne d'envergure mondiale visant à encourager les pays du G20 et les organisations fiscales internationales à échanger leurs connaissances et expertises fiscales, améliorant ainsi la capacité fiscale et renforçant les efforts dans les pays en voie de développement

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Mars 2020** : Cibler les particuliers qui tentent de dissimuler des revenus ou des biens à l'étranger à l'aide d'un système automatisé utilisé à l'échelle internationale pour déceler l'évitement fiscal et faciliter les échanges multilatéraux de renseignements
- **Mars 2020** : Accroître la fréquence des vérifications auprès des particuliers fortunés afin de trouver ceux qui se déclarent non-résidents pour éviter de payer l'impôt sur le revenu canadien
- **Décembre 2021** : Mettre au point le registre international des principaux risques en matière d'observation liés au prix de transfert

## Sévir contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif



L'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif à l'échelle nationale et internationale peuvent exposer l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada à de graves risques. La prévention de l'évasion fiscale et de l'évitement fiscal abusif permet de voir à ce que les gouvernements de partout au Canada disposent des fonds nécessaires pour appuyer la classe moyenne et aider les Canadiens les plus vulnérables, y compris ceux qui vivent dans la pauvreté. L'échange de renseignements fiscaux et la collaboration internationale sont primordiaux au combat contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal à l'étranger, et constituent un moyen de dissuasion et une façon de cerner l'inobservation et l'abus. L'ARC collabore avec ses homologues internationaux depuis plusieurs années sur des cas d'évasion fiscale en échangeant des renseignements selon des instruments juridiques tels que des conventions et des traités multilatéraux.

Pour aider à lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, le gouvernement du Canada a fait d'importants investissements combinés de plus d'un milliard de dollars dans les budgets fédéraux de 2016, de 2017 et de 2018. Grâce à ce financement supplémentaire, l'ARC a élargi les outils à sa disposition pour cibler les grandes entreprises et les particuliers qui tentent de dissimuler leurs biens afin d'éviter de payer leur juste part d'impôt. Au cours de la période de planification, nous allons :

- continuer de cerner les contribuables les plus à risque de dissimuler leurs revenus ou leurs biens à l'étranger, grâce à une meilleure évaluation du risque et à l'examen des téléversements internationaux
- envisager d'autres outils afin de renforcer notre capacité de mener les enquêtes et les vérifications requises pour les personnes qui participent à la planification fiscale abusive et à l'évasion fiscale
- mieux cibler et traiter les pires cas d'évasion fiscale et d'évitement fiscal abusif en mettant en œuvre des outils d'enquête et d'investigation de pointe
- mettre en œuvre des normes rigoureuses de transparence en ce qui a trait à l'entreprise et à la propriété effective pour fournir des mesures de protection contre le blanchiment d'argent, le financement d'activités terroristes, l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, tout en continuant à faire en sorte qu'il soit facile de se lancer en affaires au Canada

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Mars 2020** : 33 % de nos enquêtes criminelles les plus complexes (celles qui comprennent les stratagèmes internationaux, la collaboration avec d'autres organismes d'application de la loi, l'éventualité de blanchiment d'argent, etc.) viseront les cas d'évasion fiscale qui s'élèvent à au moins un million de dollars
- **Mars 2020** : Poursuivre les vérifications de plus de 1 000 cas à l'étranger, malgré le manque de coopération et la possibilité de litiges

## Réduire l'acceptabilité sociale de l'économie clandestine



L'une des principales priorités en matière d'observation pour l'ARC est de diminuer la participation à l'économie clandestine et d'en réduire l'acceptabilité sociale. Cela protégera l'assiette fiscale du Canada et offrira aux entreprises canadiennes, plus particulièrement les petites entreprises, des conditions équitables, tout en favorisant une juste concurrence. La stratégie de l'ARC sur trois ans vise à soutenir les entreprises honnêtes en concentrant ses efforts sur le traitement des contribuables qui présentent un risque plus élevé de participation à l'économie clandestine. Nous allons faire ce qui suit :

- mobiliser les Canadiens à l'aide de messages ciblés et de renseignements supplémentaires en ligne qui mettent l'accent sur l'éducation précoce au sujet de l'économie clandestine
- collaborer avec nos partenaires provinciaux et territoriaux afin d'échanger des renseignements et de cerner les contribuables qui n'observent pas entièrement les lois fiscales
- apprendre des autres administrations fiscales afin de mettre en œuvre des initiatives créatives pour encourager l'observation et réduire la participation à l'économie clandestine
- sensibiliser les participants à l'économie du partage, qui est en plein essor, au sujet de leurs obligations fiscales pour les encourager à continuer de se conformer ou à recommencer à le faire

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Janvier 2020** : Déterminer les situations où les personnes qui utilisent des devises numériques, qui sont impliquées dans des marchés spéculatifs et qui sont exploitants commerciaux de l'économie du partage présentent le plus grand risque d'éviter de déclarer pleinement leurs activités économiques
- **Mars 2020** : Élaborer de nouveaux produits de communication (conseils fiscaux, messages sur les médias sociaux, etc.) au moyen de consultations avec les intervenants clés afin d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'incidence de la participation à l'économie clandestine sur les programmes et les services accessibles aux Canadiens qui sont financés par le gouvernement
- **Mars 2020** : Élargir la portée de nos équipes chargées des vérifications qui mènent leurs activités au sein de l'économie clandestine pour qu'elles se concentrent sur la détection des revenus non déclarés

## Résoudre les cas de cotisations d'impôt qui ont été établies, mais qui n'ont pas encore été payées



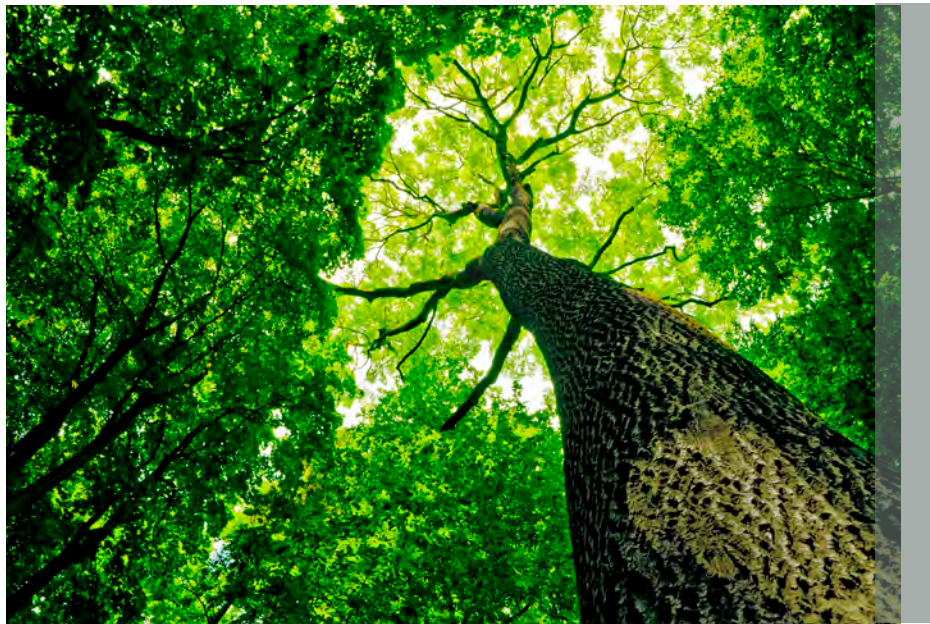
L'ARC recouvre les dettes fiscales découlant de cotisations établies au titre des lois fédérales, provinciales et territoriales, ainsi que d'autres types de dettes. La gestion de la dette fiscale est essentielle pour protéger l'assiette fiscale du Canada et offrir aux gouvernements de l'ensemble du Canada les recettes dont ils ont besoin pour soutenir leurs programmes et leurs priorités. Nous prenons des mesures d'exécution responsables à l'égard des personnes qui tentent délibérément d'éviter de payer leur juste part d'impôt. Au cours de la période de planification, nous allons :

- permettre aux contribuables de choisir leur propre entente de paiement sur notre site Web afin de régler l'impôt qu'ils doivent
- veiller à ce que les personnes qui doivent de l'impôt soient traitées avec équité et respect et d'une manière qui reflète leur situation
- travailler avec les bénéficiaires de prestations qui ont été payés en trop en prenant des dispositions fondées sur leur capacité de payer

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Mars 2020** : Régler un montant supplémentaire de 5,3 milliards de dollars en dettes à la suite des investissements effectués dans le cadre du budget de 2016
- **Mars 2021** : Régler un montant supplémentaire de 7,4 milliards de dollars en dettes à la suite des investissements effectués dans le cadre du budget de 2016

# RENFORCER LA CONFIANCE, LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION



Le développement durable est important pour l'ARC et ses employés. L'ARC fait la promotion de trois événements nationaux qui y sont liés, soit le Jour de la Terre, la Semaine de l'environnement et la Semaine de réduction des déchets. De plus, l'ARC dispose d'un réseau qui fait la promotion du développement durable, et des descriptions des initiatives des employés sont publiées à l'interne. L'ARC se concentre actuellement sur la réduction des déchets plastiques, ce qui cadre avec les engagements du gouvernement fédéral.

L'ARC prend très au sérieux sa responsabilité de maintenir la confiance des Canadiens et elle continue de le faire en s'efforçant d'améliorer la transparence et la responsabilisation. Nous déployons tous les efforts pour écouter et agir avec intégrité dans toutes les interactions avec les gens, pour bâtir la confiance, pour démontrer que nous nous soucions de leur bien-être et pour être responsables de notre travail.

L'ARC a mis en place des pratiques de gestion efficaces visant à assurer une solide gestion financière et une saine gestion de projet. Les fonctions indépendantes de vérification interne et d'évaluation des programmes au sein de l'ARC fournissent au commissaire et au Conseil de direction l'assurance que les activités de l'ARC appuient ses priorités. Nous sommes déterminés à hausser la confiance du public à l'égard du régime fiscal canadien grâce à l'excellence du service, y compris les services numériques offerts par l'ARC, et à l'intégrité des activités d'observation. Nous veillerons aussi à ce que les ressources soient harmonisées pour obtenir les résultats escomptés.

Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation implique ce qui suit :

- protéger les renseignements des clients
- protéger les renseignements personnels
- accroître la transparence

## Protéger les renseignements des clients

La protection des renseignements personnels et de la confidentialité est un élément essentiel de l'intégrité de l'ARC. Pour s'acquitter de leurs obligations fiscales et recevoir leurs prestations, les Canadiens doivent nous fournir des renseignements personnels et financiers. Ils doivent croire par ailleurs que nous accédons à ces renseignements ou que nous les divulguons uniquement selon le principe du besoin de savoir et conformément au cadre législatif. Nous sommes régis par un régime rigoureux, en constante amélioration afin de nous assurer que cette confiance est bien fondée. L'ARC s'engage à favoriser la conduite responsable des employés, et elle s'assure qu'ils sont entièrement responsables de leurs actes. Au cours de la période de planification, nous allons :

- renforcer la sécurité matérielle des sites de l'ARC afin de protéger les renseignements de nature délicate des clients
- améliorer nos mesures de prévention d'accès non autorisé aux bases de données de l'ARC et de contrôle et de surveillance des renseignements sortant de l'ARC
- assurer une gestion améliorée des renseignements non structurés par l'adoption et l'utilisation accrue d'un système de gestion numérique des documents et des dossiers
- poursuivre la centralisation de toutes les données d'entreprise et créer un portail pour limiter l'accès aux analystes des données et aux chercheurs autorisés

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Juin 2020** : Renforcer les défenses de l'ARC en matière de cybersécurité et mieux protéger les données des contribuables et des bénéficiaires de prestations contre les accès non autorisés, les modifications ou les pertes à la fin de la première étape de notre Initiative sur la sécurité des données

## Protéger les renseignements personnels

La confiance que les Canadiens accordent à l'ARC pour protéger leurs renseignements personnels, ainsi que les renseignements personnels de plus de 40 000 employés, est la pierre angulaire du travail de l'ARC. Selon le sondage auprès des Canadiens sur la protection des renseignements personnels du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, mené en 2016, les Canadiens veulent que les institutions gouvernementales soient plus ouvertes quant à la façon dont elles recueillent et utilisent les renseignements personnels et ils veulent plus de transparence dans leurs interactions avec le gouvernement.

L'ARC doit être proactive dans sa façon de répondre aux attentes changeantes des Canadiens en matière de protection de la vie privée, car les renseignements personnels qu'elle recueille, utilise, divulgue et protège sont essentiels pour bâtir la confiance du public. En 2017-2018, l'ARC a commandé un examen de sa gestion de la protection des renseignements personnels à l'échelle de l'entreprise. La première étape de cet examen a relevé les forces de l'approche de l'ARC quant à la gestion de la protection des renseignements personnels. Des recommandations ont également été formulées pour les secteurs où des améliorations pourraient être apportées, y compris une meilleure définition des interdépendances entre le rôle du chef de la protection des renseignements personnels de l'ARC et celui des autres dirigeants, comme le poste de dirigeant principal des données nouvellement créé. Au cours de la période de planification, nous allons :

- renforcer davantage le cadre général de gestion de la protection des renseignements personnels de l'ARC et positionner cette dernière comme un chef de file dans la saine gestion de la protection des renseignements personnels en abordant toutes les recommandations formulées lors du récent examen

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Mars 2020** : Améliorer l'établissement de rapports internes sur l'état de la protection des renseignements personnels à l'ARC
- **Mars 2020** : Veiller à ce que toutes les nouvelles initiatives tiennent compte des facteurs liés à la protection des renseignements personnels
- **Mars 2020** : Améliorer la gouvernance et les contrôles en définissant les rôles et les responsabilités des principaux cadres supérieurs de l'ARC afin de combler les lacunes en matière de protection des renseignements personnels

## Accroître la transparence

L'ARC se conforme à des normes élevées en matière de rendement et de qualité, tout en s'efforçant d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Elle est un contributeur principal de l'initiative fédérale Gouvernement ouvert, mise en œuvre pour permettre aux Canadiens de voir, au moyen du site [ouvert.canada.ca](https://ouvert.canada.ca), les données recueillies par le gouvernement du Canada. Ce portail public contient des données fédérales actualisées, regroupées à des niveaux qui protègent la vie privée et qui préservent la confidentialité des données personnelles.

Notre engagement consiste à offrir un service efficace aux Canadiens, y compris les normes de service qui énoncent publiquement, sur le site [canada.ca](https://canada.ca), le niveau de service auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre de la part de l'ARC. L'Agence prend des mesures pour renforcer son engagement à l'égard de la transparence, de la responsabilisation de la gestion et du service axé sur les citoyens en s'assurant que ses indicateurs de rendement et ses résultats sont transparents, exacts, uniformes, ambitieux et significatifs.

Au cours de la période de planification, nous allons :



- continuer à publier les données de l'ARC qui concernent les besoins des Canadiens sur le portail des données ouvertes du gouvernement du Canada
- établir des objectifs pour la prestation et l'amélioration de l'expérience des clients de l'ARC, y compris l'expérience des utilisateurs avec nos services en ligne

### Notre engagement envers les Canadiens



- **Mars 2020** : Suggérer de nouvelles publications et mettre à jour les publications existantes sur le site [ouvert.canada.ca](https://ouvert.canada.ca) pour améliorer les données de l'ARC qui sont à la disposition des Canadiens
- **Mars 2020** : Tester de nouvelles représentations visuelles pour aider les Canadiens à comprendre les données de l'ARC sur le site [ouvert.canada.ca](https://ouvert.canada.ca)
- **Mars 2020** : Établir un cadre de mesure du rendement des programmes d'observation de l'ARC, y compris des mesures qui tiennent compte des litiges et des recouvrements
- **Mars 2020** : Introduire de nouveaux indicateurs de rendement qui mesurent le taux de participation des Canadiens au régime fiscal et la taille des dettes recouvrables par rapport aux recettes totales
- **Mars 2020** : Lancer une nouvelle norme de service concernant la décision sur l'admissibilité au crédit d'impôt pour personnes handicapées dans les huit semaines suivant la réception de la demande

# FAVORISER L'INNOVATION



L'innovation permettra à l'ARC de relever les défis auxquels elle est maintenant confrontée. Nous encouragerons nos employés à penser de façon critique à la façon dont ils font leur travail, collaborent, font du réseautage et proposent de nouvelles idées.

L'ARC entretient depuis longtemps des relations avec les Canadiens, mais les nouvelles technologies créent de nouvelles attentes. Pour veiller à ce que l'ARC soit en mesure de répondre aux attentes en matière de service tout en protégeant l'assiette fiscale du Canada, nous sommes déterminés à promouvoir et à assurer une culture de l'innovation en milieu de travail. Au fil des ans, nous avons réalisé d'importants progrès à cet égard, surtout dans les domaines des services numériques, de l'introspection comportementale, de l'analytique avancée et des nouvelles technologies de l'information.

Favoriser l'innovation comprend ce qui suit :

- atteindre l'excellence au moyen de l'innovation
- ajouter de la valeur grâce à la technologie

L'innovation permet à l'ARC de découvrir de nouvelles façons de résoudre de vieux enjeux, d'atteindre ses objectifs opérationnels et de répondre aux attentes changeantes des Canadiens. Pour ce faire, elle utilise le renseignement d'entreprise et l'expérience précieuse de ses employés.

## Atteindre l'excellence au moyen de l'innovation



La nomination en 2017 d'une dirigeante principale des données et la création d'un programme de données et d'analyse aident à soutenir et à coordonner les priorités de l'ARC en matière de données et d'analyse. Pour répondre aux attentes changeantes des Canadiens en matière de service, l'ARC fera davantage la promotion des conditions favorisant l'innovation; ainsi, les employés seront habilités à présenter et à mettre en œuvre de nouvelles idées en vue d'améliorer les résultats pour les Canadiens. En plus des approches déjà mentionnées dans les autres priorités clés du présent Plan, l'ARC prendra les mesures suivantes à l'égard de l'innovation :

- mener des expérimentations afin de mesurer avec précision les résultats des initiatives novatrices pour les Canadiens
- établir une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation, en utilisant des approches comme la méthode « LEAN » pour éliminer systématiquement les inefficacités des processus et inciter les employés de tous les niveaux à adopter la résolution de problème et l'expérimentation dans leur domaine de travail
- utiliser des analyses avancées, y compris l'intelligence artificielle, pour faciliter une meilleure prise de décisions et améliorer les services de l'ARC
- collaborer à l'échelle du gouvernement pour aider au recrutement de spécialistes des données, ainsi que pour élaborer et donner des cours visant à répondre aux besoins de l'ARC en nouvelles compétences et en formation dans des domaines comme l'alphabétisation numérique
- favoriser des relations collaboratives à l'interne, avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux, des organisations de la société civile, des homologues internationaux et des universités afin de découvrir des perspectives novatrices sur les enjeux communs

### Notre engagement envers les Canadiens



- **Mars 2020** : Appliquer les introspections comportementales pour aider les Canadiens à prendre des décisions éclairées au sujet des questions liées à l'impôt et aux prestations
- **Mars 2020** : Utiliser des approches qualitatives, comme l'ethnographie, l'expérience utilisateur et la réflexion conceptuelle, pour permettre à l'ARC d'obtenir des renseignements supplémentaires sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'orientation du service de nos programmes pour des segments précis de la population

## Ajouter de la valeur grâce à la technologie



La technologie de l'information est essentielle à tous les aspects des activités de l'ARC. Il s'agit de la base technique qui lui permet d'administrer efficacement ses programmes d'impôt et de prestations et de fournir des services aux Canadiens. À l'appui de la stratégie du gouvernement numérique du gouvernement du Canada, l'ARC veillera à ce que les services qu'elle offre aux Canadiens soient accessibles par voie numérique, de n'importe où et sur n'importe quel appareil, de façon simple, moderne, sécurisée et efficace. La disponibilité et la fiabilité des systèmes de technologie de l'information de l'ARC dépendent entièrement de Services partagés Canada. En partenariat avec eux, l'ARC pourra introduire des innovations bien ciblées et favoriser encore davantage l'automatisation afin de s'harmoniser au programme de transformation et de modernisation de ses services. Au cours de la période de planification, nous allons :

- explorer l'utilisation de la technologie des registres distribués, souvent appelés chaînes de blocs, afin de déterminer où elle peut servir à faire avancer nos priorités opérationnelles
- faire progresser notre partenariat avec Services partagés Canada en mettant de l'avant un modèle de gouvernance solide afin de gérer la relation d'affaires de l'ARC avec eux

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Juin 2019** : Mettre à jour le Plan d'action sur la sécurité de la TI en réponse aux recommandations issues d'un examen de tiers, afin de veiller à la protection et à la sécurité des biens informatiques de l'ARC
- **Mars 2020** : Avoir recours aux technologies perturbatrices, comme l'intelligence artificielle, pour renforcer les programmes de l'ARC et améliorer les services offerts aux Canadiens

# DONNER À NOS EMPLOYÉS LES MOYENS D'EXCELLER



Il est important pour nous de contribuer au bien-être global de notre collectivité. Chaque année, la Campagne de charité de l'Agence du revenu du Canada mobilise des employés de partout au pays pour amasser des fonds pour des œuvres de bienfaisance au sein de leurs collectivités.

L'ARC investit dans un milieu de travail moderne qui favorise la collaboration, l'échange de renseignements et la productivité accrue. Les employés doivent avoir tout ce dont ils ont besoin pour assurer l'excellence du service. Les dirigeants de l'ARC doivent prêcher par l'exemple au moyen de leurs paroles et de leurs actions afin de créer une culture dans laquelle chacun comprend ce qui est important.



L'ARC s'est engagée à promouvoir un milieu de travail sain et un effectif diversifié qui donne l'exemple en matière d'excellence du service et qui motive ses employés à innover et à échanger des idées. Nous sommes résolus à soutenir le Plan d'action contre le harcèlement du greffier du Conseil privé parce que l'élimination du harcèlement en milieu de travail est essentielle à un milieu de travail sain et efficace à la fonction publique. À l'appui des priorités du gouvernement du Canada, nous intégrons les principes de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) à nos programmes, à nos activités et à notre planification de ressources humaines, afin d'évaluer la façon dont les personnes de genres différents perçoivent les politiques, les programmes et les initiatives de l'ARC. Nous prenons également des mesures significatives pour donner suite aux résultats du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux.

Donner à nos employés les moyens d'exceller comprend ce qui suit :

- préparer nos employés pour l'avenir
- bâtir un effectif sain, inclusif et diversifié

## Préparer nos employés pour l'avenir



- soutenir un Conseil des services composé d'employés de l'ARC pour discuter et obtenir des commentaires sur les problèmes liés au service, ainsi que pour soutenir le changement organisationnel et culturel de l'ARC vers le service axé sur la clientèle, tant à l'interne qu'à l'externe
- créer un forum avec d'autres ministères pour échanger des idées sur les pratiques de leadership
- participer à des affectations sous forme d'échanges avec d'autres ministères et des organisations de l'extérieur de la fonction publique pour appuyer le perfectionnement du leadership et s'assurer que les personnes sont prêtes à assumer des rôles de leadership
- recruter, perfectionner et maintenir en poste des professionnels spécialisés possédant notamment des ensembles de compétences techniques tout en augmentant la mobilité entre les fonctions

### Notre engagement envers les Canadiens

- **Mars 2020** : Intégrer l'évaluation du caractère de leader dans tous les processus de dotation de postes de cadres de premier échelon
- **Mars 2021** : Créer une banque de mobilité nationale afin qu'il soit plus facile pour les employés de se déplacer latéralement dans l'ensemble des programmes de l'ARC et partout au Canada

## Bâtir un effectif sain, inclusif et diversifié



L'ARC s'assurera que tous les employés évoluent dans un milieu de travail respectueux et elle favorisera la diversité. Nous continuerons d'appuyer les dirigeants dans l'intégration du bien-être dans leur prise de décisions et leurs activités quotidiennes afin de contribuer à un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique et physique. De plus, nous choisirons des activités de recrutement et de perfectionnement professionnel visant à accroître la diversité sociale et culturelle de notre effectif. L'ARC doit également traiter avec diligence les écarts existants ou nouveaux en matière d'effectif signalées dans tout groupe désigné et s'assurer que les employés reçoivent leur paye à temps, et au bon montant. Nous allons faire ce qui suit :

- élaborer des initiatives visant à accroître la sensibilisation au harcèlement, et à la prévention et la résolution de ces problèmes afin de s'harmoniser avec la modification apportée en 2018 au Code canadien du travail en ce qui a trait au harcèlement et à la violence
- terminer la mise en œuvre de la Stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des employés autochtones de 2017-2020 de l'ARC
- créer, à l'échelle nationale, un milieu de travail où les employés se sentent assez en sécurité pour afficher leur identité au travail et où il y a un meilleur soutien pour les communautés lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers/en questionnement, bispirituels et autres (LGBTQ2)

- travailler en étroite collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada pour cerner et résoudre les problèmes qui ont une incidence sur la paye des employés de l'ARC et pour apporter des améliorations au système de paye Phénix
- analyser les changements apportés aux politiques et aux programmes, en utilisant l'Analyse comparative entre les sexes plus, pour mesurer leur incidence sur les divers groupes d'identité de genre

### Notre engagement envers les Canadiens

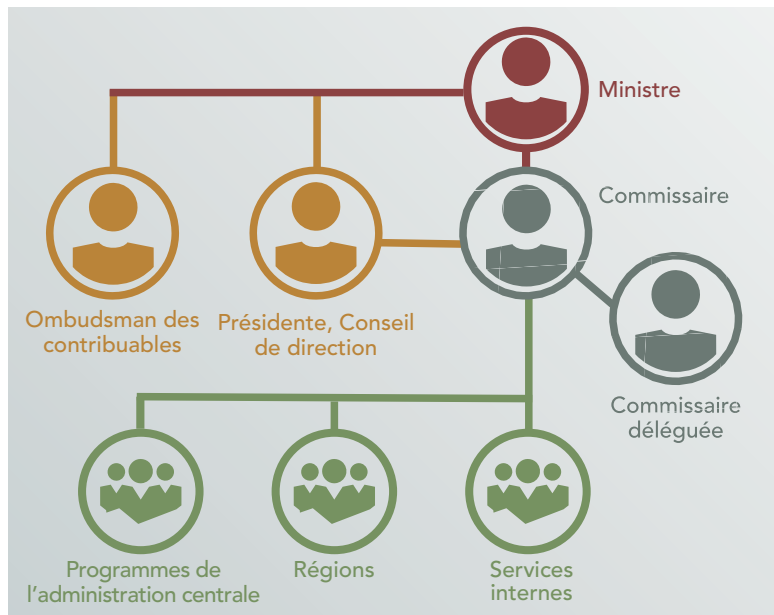
- **Mars 2020** : S'assurer que 100 % des cadres, gestionnaires et superviseurs qui occupent leur rôle de manière active pour au moins six mois suivent le cours obligatoire sur la discrimination et le harcèlement
- **Mars 2020** : Doubler le nombre d'employés qui reçoivent la formation sur la création d'un espace positif\* au travail, passant de 1 500 à 3 000 employés.
- **Mars 2021** : Augmenter de 20 le nombre d'Autochtones occupant des postes professionnels à l'ARC, ce qui signifie que 37 de ces postes sont réservés à des personnes autochtones

\* L'initiative Espace positif est une initiative visant à favoriser un milieu de travail accueillant et respectueux pour tous les employés de l'Agence du revenu du Canada.

# RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES



## Renseignements d'entreprise



### Siège social

Édifice Connaught  
555, avenue Mackenzie  
Ottawa ON K1A 0L5  
Téléphone : 613-957-3688  
Télécopieur : 613-952-1547  
Site Web : [www.canada.ca/fr/agence-revenu.html](http://www.canada.ca/fr/agence-revenu.html)

Pour en savoir  
plus sur l'ARC  
et sa gouvernance,  
visitez **canada.ca**.

### Profile organisationnel

**Ministre de tutelle**  
L'honorable Diane Lebovitch, C.P., députée

**Administrateur général**  
Bob Hamilton

**Profil ministériel**  
Revenu national

**Instruments habilitants**  
*Loi sur l'Agence du revenu  
du Canada*

**Année de création**  
1999



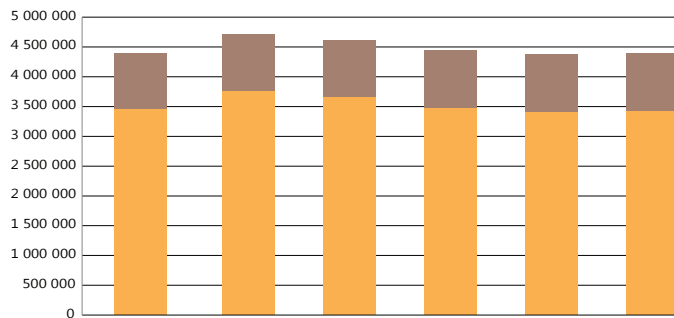
# CADRE MINISTÉRIEL DES RÉSULTATS

| Principale responsabilité                                                                                                                                                                          | Résultat ministériel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicateur                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impôt                                                                                                                                                                                              | Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC.<br><br>Programmes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Services fiscaux et traitement</li><li>• Observation en matière de déclarations</li><li>• Recouvrements</li><li>• Observation nationale</li><li>• Observation du Secteur international et grandes entreprises et enquêtes criminelles</li><li>• Oppositions et appels</li><li>• Allègement pour les contribuables</li><li>• Plaintes liées au service</li><li>• Organismes de bienfaisance</li><li>• Régimes enregistrés</li><li>• Politique, décisions et interprétations</li></ul> | Pourcentage des Canadiens qui participent volontairement au système fiscal                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage de déclarations de revenus produites à temps                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Indice de perception du public : expérience en matière de service                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des entreprises inscrites à la TPS/TVH                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage d'objectifs atteints ou presque en ce qui concerne les normes de service externes                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des obligations fiscales déclarées qui sont payées à temps                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des services disponibles en ligne                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Nombre de particuliers qui recevront de l'aide du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Dettes supplémentaires acquittées (régées) découlant d'investissements liés au budget                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage du volume total de la correspondance qui a été améliorée (changements apportés à la structure, à la conception, au format, ou d'ordre linguistique)             |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)                                                                      |
| Prestations                                                                                                                                                                                        | Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun.<br><br>Programme : <ul style="list-style-type: none"><li>• Prestations</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Pourcentage des répondants satisfaits du délai de traitement des demandes de prestations                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des bénéficiaires de l'allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et exacts afin de recevoir la prestation qui leur est due |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des paiements de prestations versés aux bénéficiaires de prestations dans les délais fixés                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui ont fait une demande à la suite d'une intervention ciblée de l'Agence                                      |
| Ombudsman des contribuables                                                                                                                                                                        | Les Canadiens ont accès à un examen crédible et indépendant des plaintes liées au service au sujet de l'ARC.<br><br>Programme : <ul style="list-style-type: none"><li>• Ombudsman des contribuables</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Pourcentage de recommandations soulevées par l'Ombudsman au Ministre dans les rapports d'examen systématiques, dont l'ARC a tenu compte                                     |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage de plaintes des contribuables qui font l'objet d'un accusé de réception en dedans de deux jours ouvrables                                                       |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pourcentage de dossiers d'examen de plaintes individuelles fermés dans un délai de 120 jours civils                                                                         |
| Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                             |

# DÉPENSES ET RESSOURCES HUMAINES PRÉVUES



## Tendances relatives aux dépenses (dollars)<sup>1</sup>



| Exercice           | 2016-2017            | 2017-2018            | 2018-2019            | 2019-2020            | 2020-2021            | 2021-2022            |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Postes législatifs | 936 635 156          | 941 296 937          | 948 562 693          | 967 434 089          | 962 201 820          | 959 311 056          |
| Crédits votés      | 3 453 312 607        | 3 766 470 408        | 3 665 224 990        | 3 474 118 598        | 3 422 441 754        | 3 428 036 672        |
| <b>Total</b>       | <b>4 389 947 763</b> | <b>4 707 767 345</b> | <b>4 613 787 683</b> | <b>4 441 552 687</b> | <b>4 384 643 574</b> | <b>4 387 347 728</b> |

<sup>1</sup> Le tableau des tendances relatives aux dépenses affiche tous les crédits parlementaires (budget principal et budget supplémentaire) et toutes les sources de revenus fournies à l'ARC pour les initiatives politiques et opérationnelles découlant de divers budgets fédéraux et énoncés économiques, pour les transferts de Services publics et Approvisionnement Canada liés aux services de locaux et de biens immobiliers, pour les versements des allocations spéciales pour enfants ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer l'efficacité.

## Dépenses prévues (dollars)

| Principales responsabilités et services internes | Dépenses 2016-2017   | Dépenses 2017-2018   | Prévisions des dépenses 2018-2019 | Budget principal des dépenses 2019-2020 | Dépenses prévues 2019-2020 <sup>2</sup> | Dépenses prévues 2020-2021 <sup>2</sup> | Dépenses prévues 2021-2022 <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Impôts                                           | 2 919 596 085        | 3 145 344 608        | 3 036 812 548                     | 3 156 308 891                           | <b>3 156 308 891</b>                    | 3 127 136 140                           | 3 117 747 650                           |
| Prestations                                      | 475 216 775          | 479 298 608          | 489 332 942                       | 499 962 083                             | <b>499 962 083</b>                      | 494 389 657                             | 494 701 282                             |
| Ombudsman des contribuables <sup>1</sup>         | 2 894 786            | 3 210 404            | 3 165 734                         | 3 471 070                               | <b>3 471 070</b>                        | 3 474 081                               | 3 476 519                               |
| Services internes                                | 992 240 117          | 1 079 913 725        | 1 084 476 459                     | 781 810 643                             | <b>781 810 643</b>                      | 759 643 696                             | 771 422 277                             |
| <b>Total Agence du revenu du Canada</b>          | <b>4 389 947 763</b> | <b>4 707 767 345</b> | <b>4 613 787 683</b>              | <b>4 441 552 687</b>                    | <b>4 441 552 687</b>                    | <b>4 384 643 574</b>                    | <b>4 387 347 728</b>                    |

<sup>1</sup> Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce plan ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

<sup>2</sup> Les dépenses prévues à l'avenir sont susceptibles d'être modifiées selon les répercussions des annonces du budget de 2019.

Les dépenses réelles et prévues pour les exercices de 2016-2017 à 2018-2019 englobent également les rajustements techniques, comme le report par l'ARC de fonds provenant de l'exercice précédent et le financement des indemnités de départ, des prestations parentales et des crédits de congé. Au cours de l'exercice 2017-2018, une part importante de l'augmentation des dépenses a été associée à l'encaissement des indemnités de départ versées lors de la démission ou du départ à la retraite des employés représentés par l'unité de négociation de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). Les exercices 2016-2017 et 2017-2018 tiennent également compte des dépenses plus élevées que prévu en raison des paiements rétroactifs associés aux hausses issues des négociations collectives pour les employés représentés par les unités de négociation de l'AFPC et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, y compris les montants mis de côté en prévision de règlements salariaux pour la période visée par le gel du budget de fonctionnement. Au cours de la période de planification, les crédits de l'ARC indiquent une légère réduction (de 4,442 milliards de dollars, en 2019-2020, à 4,387 milliards de dollars, en 2021-2022), laquelle s'explique en grande partie par une diminution prévue du financement reçu pour la mise en œuvre et la gestion des diverses mesures annoncées dans le cadre des budgets fédéraux et du Système fédéral de tarification de la pollution par le carbone ainsi que pour la mise à niveau du système de traitement de l'impôt sur le revenu des particuliers. D'autres réductions sont associées à la réaffectation des ressources ministérielles annoncées dans le budget fédéral de 2018 afin d'améliorer la gestion de la technologie de l'information au sein du gouvernement du Canada et d'appuyer les mesures de cybersécurité connexes. Une partie de la diminution des dépenses liées aux services internes de 2018-2019 à 2019-2020 découle de l'attribution des coûts de services internes directs aux programmes (principalement dans le cadre de la principale responsabilité relative à l'impôt).

# Ressources humaines prévues (ETP)

| Principales responsabilités et services internes | Réels<br>2016-2017 | Réels<br>2017-2018 | Réels<br>2018-2019 | Prévisions<br>2019-2020 | Prévus<br>2020-2021 | Prévus<br>2021-2022 |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Impôts                                           | 29 529             | 30 399             | 31 931             | 33 774                  | 33 319              | 33 175              |
| Prestations                                      | 1 299              | 1 253              | 1 458              | 1 627                   | 1 578               | 1 578               |
| Ombudsman des contribuables <sup>1</sup>         | 25                 | 25                 | 31                 | 31                      | 31                  | 31                  |
| Services internes                                | 7 875              | 8 088              | 8 639              | 6 364                   | 6 267               | 6 230               |
| Total Agence du revenu du Canada                 | 38 728             | 39 765             | 42 059             | 41 796                  | 41 195              | 41 014              |

<sup>1</sup> Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce plan ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

L'augmentation des ETP prévus en 2018-2019 est principalement attribuable aux nouveaux financement reçus pour mettre en œuvre et administrer les mesures annoncées dans le budget fédéral 2018, ainsi qu'à la croissance dans le financement pour les mesures annoncées dans le budget fédéral 2016 et 2017. L'exercice 2018-2019 reflète également une augmentation des ETP associés à la charge de travail financée à partir du report par l'ARC de fonds provenant de l'exercice précédents pour répondre aux priorités opérationnelles.

Au cours de la période de planification, la diminution des ETP (de 41 796 en 2019-2020 à 41 014 en 2021-2022) s'explique en grande partie par diminution prévue du financement reçu pour les diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux ainsi qu'une diminution des projets d'investissements prévus. Une partie de la diminution des ETP des services internes de 2018-19 à 2019-20 est attribuable à l'attribution des coûts directs des services internes aux programmes (principalement dans le cadre de la responsabilité principale de l'impôt).

## État des résultats prospectif condensé (dollars)

| Renseignements financiers                                                            | Prévisions des résultats<br>2018-2019 | Résultats prévus<br>2019-2020 | Écart<br>(résultats prévus pour 2019-2020<br>moins prévisions des résultats de<br>2018-2019) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Total des dépenses                                                                   | 5 128 339 184                         | 5 316 052 496                 | 187 713 312                                                                                  |
| Total des revenus non fiscaux                                                        | 530 689 497                           | 542 751 297                   | 12 061 800                                                                                   |
| Coût de fonctionnement net avant le<br>financement du gouvernement et les transferts | 4 597 649 687                         | 4 773 301 199                 | 175 651 512                                                                                  |

L'état des résultats prospectif condensé donne un aperçu général des opérations de l'Agence du revenu du Canada. Les prévisions des renseignements financiers concernant les dépenses et les recettes sont préparées selon la méthode de comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilisation et d'améliorer la transparence et la gestion financière. Les montants des prévisions des dépenses et des dépenses prévues présentées dans d'autres sections du plan ministériel sont établis selon la méthode de comptabilité axée sur les dépenses. Par conséquent, il est possible que les montants diffèrent. Un état des résultats prospectif plus détaillé et des notes afférentes, notamment un rapprochement des coûts de fonctionnement nets et des autorisations demandées, se trouvent sur la [page Web organisationnelle](#) de l'ARC.



## LIENS

Budget des dépenses par crédit voté : Pour tout renseignement sur les crédits de l'ARC, consulter le [Budget principal des dépenses 2019-2020](#).

Un état des résultats prospectif plus détaillé et des notes afférentes, notamment un rapprochement des coûts de fonctionnement nets et des autorisations demandées, se trouve sur la page Web organisationnelle de l'ARC.

Des renseignements sur les dépenses prévues, les ressources humaines et les résultats liés au Répertoire des programmes de l'ARC sont accessibles dans [l'InfoBase du GC](#).

---

Les tableaux de renseignements supplémentaires qui suivent sont disponibles sur la [page Web organisationnelle de l'ARC](#).

- [Stratégie de développement durable de l'ARC](#)
- [Définitions](#)
- [Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de cinq millions de dollars ou plus](#)
- [Notes en fin d'ouvrage](#)
- [État des résultats prospectif complet](#)
- [Analyse comparative entre les sexes plus \(ACS+\)](#)

# PRINCIPES DE DOTATION DE L'ARC



Principes de dotation liés à un programme de dotation réussi :



## Adaptabilité

La dotation est souple et répond à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'ARC.



## Efficacité

La dotation est planifiée et mise en œuvre en fonction des contraintes de temps, des coûts et des besoins opérationnels.



## Équité

La dotation est équitable, juste et objective.



## Productivité

La dotation mène à la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes en vue de réaliser les activités de l'ARC.



## Transparence

Les communications liées à la dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et faciles à comprendre.

Principes de dotation liés à un effectif efficace :



## Compétence

Le personnel possède les qualités requises pour accomplir son travail avec efficacité.



## Neutralité politique

Le personnel et les décisions en matière de dotation doivent être libres de toute influence politique ou bureaucratique.



## Représentativité

La composition du personnel reflète la disponibilité des groupes désignés d'équité en matière d'emploi sur le marché du travail.



Suivez nous sur

Twitter/Facebook/YouTube : [@AgenceRevCan/@CanRevAgency](#)

LinkedIn : [Agence du revenu du Canada – Canada Revenue Agency](#)