



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency



AGENCE DU REVENU DU CANADA 2020-2021 PLAN MINISTÉRIEL

Pour en savoir plus sur les droits d'auteur, consultez canada.ca

ISSN 2371-7637

Rv1-29F-PDF



Agence du revenu du Canada

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Vision

Digne de confiance, juste et au service des gens avant tout.

Valeurs

Intégrité: Nous établissons et préservons la confiance avec tous les intervenants en appliquant la loi équitablement et en respectant nos normes.

Professionnalisme: Nous sommes informés, rigoureux, consciencieux, novateurs et axés sur le service.

Respect: Nous interagissons avec les gens de façon à ce qu'ils se sentent écoutés et valorisés. Nous écoutons et répondons de façon judicieuse.

Collaboration: Nous reconnaissons et saisissons les occasions de collaboration afin d'exécuter le mandat de l'Agence. Nous consultons et partageons des idées, en favorisant l'innovation et en améliorant l'expérience de service, tant à l'interne qu'à l'externe.



MESSAGE DE LA MINISTRE

Je suis honorée d'avoir été nommée à nouveau ministre du Revenu national par le premier ministre, et je suis impatiente à l'idée de continuer à mettre en œuvre un modèle de service axé sur la clientèle qui est équitable et convivial.

L'Agence du revenu du Canada a un programme ambitieux, qui sera réalisé en favorisant l'innovation. L'Agence donnera les moyens à ses employés d'exceller en maintenant un effectif florissant qui combine ses forces pour contribuer à la transformation du Canada.

Ce plan décrit les mesures que l'Agence prend pour améliorer l'expérience de service des Canadiens, notamment en veillant à ce que ses programmes soient modernes et axés sur le client, et que la satisfaction des contribuables augmente vis-à-vis de la qualité, de la rapidité et de l'exactitude des renseignements fournis. L'Agence explore des façons d'utiliser les technologies émergentes pour mieux tirer profit des données disponibles et améliorer la prestation de services. Elle collaborera également avec les provinces et les territoires afin de réduire le fardeau fiscal des Canadiens en simplifiant les formulaires d'impôt fédéraux et provinciaux pour les particuliers et les entreprises.

Pour faciliter les interactions des Canadiens avec l'Agence, cette dernière met l'accent sur l'utilisation d'un langage clair et simple dans toutes les communications, qu'elles soient numériques ou sur papier. Elle veut s'assurer que la correspondance et les autres communications soient claires et faciles à lire. Ces communications atteindront également de façon proactive un plus grand nombre de Canadiens qui sont admissibles à des prestations, mais qui ne les reçoivent pas. Enfin, elle continuera d'améliorer ses services auprès de différents segments de la population, y compris les Autochtones, les Canadiens à faible revenu, les personnes à revenus fixes et les aînés.

Les Canadiens peuvent être assurés que l'Agence met tout en œuvre afin de maintenir l'équité dans l'administration de l'impôt et des prestations du Canada. L'Agence continuera aussi de lutter contre l'évasion fiscale, l'évitement fiscal abusif et l'économie clandestine afin de garantir l'équité du régime fiscal et des conditions équitables pour tous.

Dans son administration de l'impôt et des prestations, l'Agence recueille et entrepose les renseignements personnels des Canadiens. L'Agence prend très au sérieux sa responsabilité de protéger les renseignements des contribuables, et ce plan décrit comment elle en améliorera la protection face aux menaces internes et externes.

Je vous invite à continuer votre lecture pour en savoir plus sur ce que l'Agence fait pour mieux servir les Canadiens et protéger les recettes fiscales du Canada. En tant que ministre du Revenu national, je suis très fière de soumettre le Plan ministériel 2020-2021 de l'Agence du revenu du Canada.

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



MESSAGE DU COMMISSAIRE

Je suis fier d'être le commissaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC), alors qu'elle célèbre son vingtième anniversaire. Je fais partie de l'ARC depuis plus de trois ans, et je trouve le chemin parcouru et ce que nous avons accompli particulièrement inspirants. Le plan décrit les priorités que nous poursuivrons afin de continuer à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens en tant qu'administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

L'ARC a adopté une philosophie axée sur les gens d'abord, qui place les gens au centre de tout ce que nous faisons. Nous consultons les Canadiens pour comprendre leurs besoins et leurs préférences, et nous utilisons cette compréhension comme fondement dans la conception de nos programmes et de la prestation de nos services. Même si cette philosophie guidera la façon dont nous interagissons avec les Canadiens, elle appuiera également les gestionnaires et les employés de l'ARC afin de renforcer notre culture de service et d'offrir un milieu de travail sain.

Notre responsabilité est d'aider les gens à comprendre et à respecter leurs obligations et à promouvoir l'observation. Il nous incombe de communiquer de façon claire, d'écouter attentivement, d'agir en temps opportun et de fournir des renseignements et des conseils pour favoriser l'observation à long terme.

Cela étant dit, nous maintiendrons l'équité du régime fiscal et de prestations du Canada, en mettant en application l'observation, au besoin. Nous appliquerons les outils d'exécution de façon responsable et professionnelle en fonction du degré d'inobservation du contribuable, et nous résoudrons les situations en temps opportun. L'ARC peaufinera et améliorera l'analyse des données et les renseignements d'entreprise, tout en utilisant une meilleure évaluation des risques et des approches adaptées pour aborder les secteurs à risque élevé d'inobservation au Canada et à l'échelle internationale. Nous faciliterons la tâche des gens qui souhaitent observer les lois fiscales du Canada et la rendrons plus difficile pour ceux qui choisissent de ne pas les observer.

Une communication ouverte et honnête me tient à cœur — où l'ARC est transparente à l'égard de ses réussites et de ses défis — parce qu'il s'agit d'un aspect important de la façon dont nous gagnerons

et maintiendrons la confiance des Canadiens. Cette confiance dans l'intégrité de notre administration est le fondement du régime fiscal d'autocotisation du Canada. En raison du rythme accéléré auquel progresse la technologie, la menace constante que ces changements présentent à la sécurité des renseignements constitue une préoccupation clé des Canadiens. Je tiens à rassurer les Canadiens : l'ARC continue de travailler avec diligence afin de cerner ces menaces et d'améliorer sa posture en matière de cybersécurité, et de prévenir et de détecter la fraude et la mauvaise utilisation des renseignements.

De plus en plus, le public s'attend à ce que les institutions gouvernementales s'adaptent au changement avec rapidité et efficacité, souvent en adoptant la technologie la plus récente. Nous adopterons de nouvelles approches et de nouveaux outils et processus technologiques afin de tirer profit des outils analytiques haut de gamme et de répondre aux attentes changeantes des clients.

Nos employés sont la clé du succès de nos activités. L'ARC se concentrera sur le maintien d'un milieu de travail respectueux et sain. Nous tirerons parti de notre diversité et nous compterons sur le leadership doté du caractère nécessaire pour atteindre nos objectifs. Notre engagement à l'égard d'un effectif diversifié et hautement performant, appuyé par un dialogue syndical-patronal productif, nous aidera à maintenir et à bâtir un effectif compétent qui aura la souplesse nécessaire pour répondre aux exigences actuelles et futures. Nos efforts ont été reconnus, pour la troisième année consécutive : l'ARC a été nommée parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada et l'un des 100 meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans. Nous travaillerons fort pour maintenir cette distinction.

Le plan illustre la façon dont nous établissons une culture de l'excellence en matière de service. Nous tirerons profit des connaissances et de l'expérience des employés pour adopter des approches novatrices et axées sur les clients dans notre travail quotidien.

Je suis fier de ce plan et je crois qu'il nous place en bonne position pour les trois prochaines années, alors que nous poursuivons nos efforts pour être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

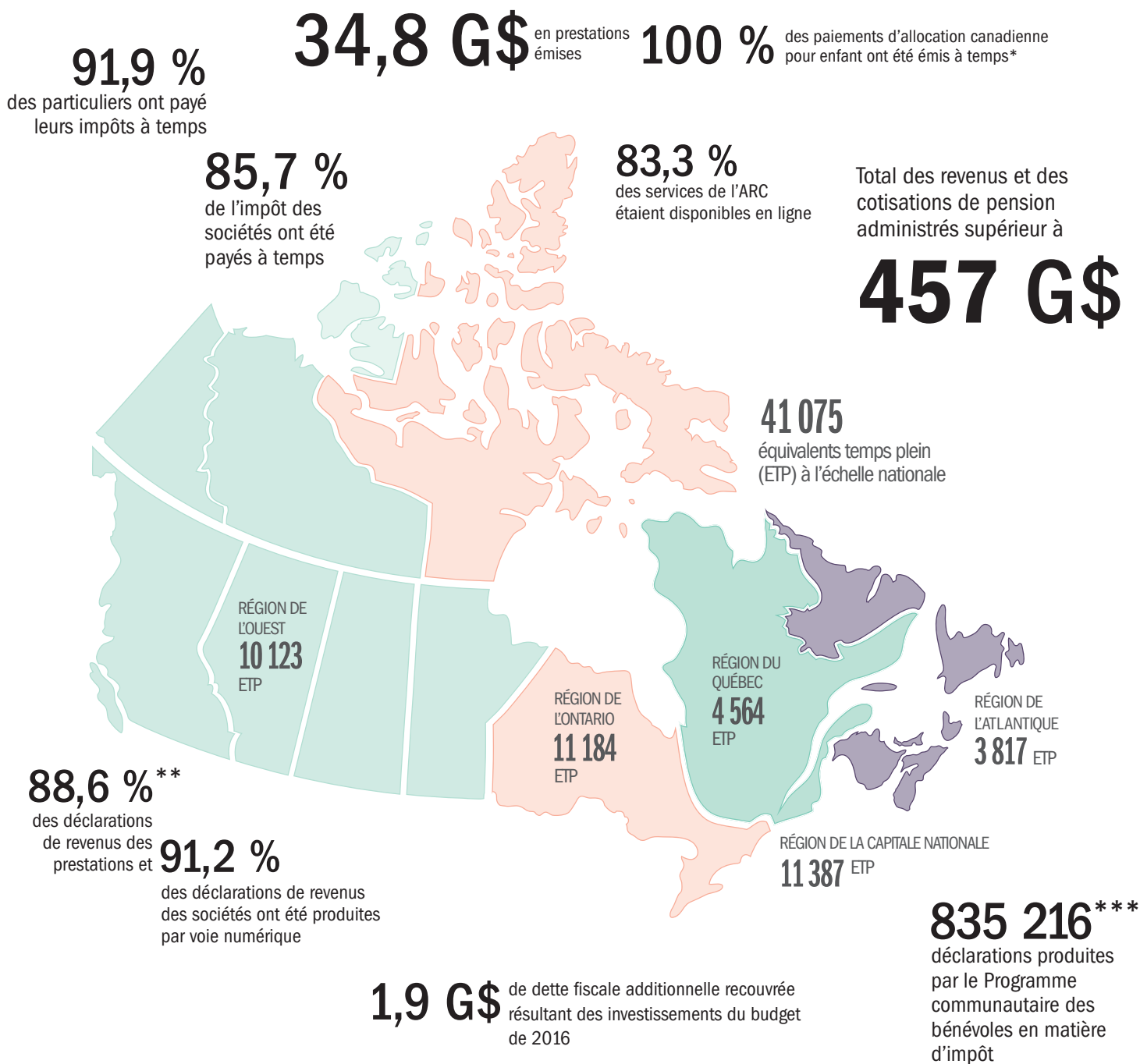
Bob Hamilton

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Message de la ministre	iv
Message du commissaire	vi
Aperçu de l'ARC	1
Raison d'être, mandat et rôle	2
Notre contexte opérationnel	7
Priorités.	11
Offrir une expérience de service sans heurt	13
Maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada	20
Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation	26
Favoriser l'innovation	32
Donner à nos employés les moyens d'exceller	36
Dépenses et ressources humaines	40
Renseignements supplémentaires.	45

APERÇU DE L'ARC



* Les renseignements sur le versement de l'allocation canadienne pour enfants ont été transférés à Services publics et Approvisionnement Canada. Des dépôts directs ont été effectués et des chèques ont été distribués à temps en fonction du calendrier de paiement des prestations.

** Période de production des déclarations de revenus 2019

*** Déclarations produites au plus tard le 15 mai 2019



RAISON D'ÊTRE, MANDAT ET RÔLE

Le ministre du Revenu national est responsable de l'Agence du revenu du Canada (ARC). La raison d'être de l'ARC est d'administrer les programmes d'impôts, de prestations et d'autres programmes connexes pour les gouvernements de partout au Canada. L'ARC contribue au bien-être économique et social des Canadiens et doit s'assurer de ce qui suit :

- les clients reçoivent les renseignements et les services dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations fiscales
- les clients reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles
- les cas d'inobservation sont traités
- les clients ont accès à des mécanismes appropriés pour le règlement des différends

Le **mandat** de l'ARC est prescrit par la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi sur la taxe d'accise et la Loi sur l'accise, que l'ARC applique. En nous acquittant de nos principales responsabilités, notre **rôle** consiste à percevoir l'impôt au nom de la plupart des provinces et des territoires, à percevoir certaines dettes non fiscales pour le gouvernement fédéral et à appliquer les lois relatives aux organismes de bienfaisance, au Régime de pensions du Canada, aux autres régimes enregistrés et au programme d'assurance-emploi.

Principale responsabilité : 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 clients 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.

Les activités liées à notre principale responsabilité en matière d'impôt comprennent ce qui suit :

- informer les clients de leurs droits, de leurs responsabilités et des prestations auxquelles ils ont droit conformément aux lois fiscales du Canada et à la Charte des droits du contribuable
- émettre des décisions et des interprétations afin de clarifier l'application des lois fiscales
- traiter les déclarations des clients et établir les cotisations à leur égard, et percevoir l'impôt dû ou rembourser l'impôt sur le revenu payé en trop
- effectuer des examens et des vérifications, imposer des pénalités, et enquêter sur des cas soupçonnés d'inobservation volontaire pour relever des comportements criminels
- offrir un processus de règlement des différends
- inscrire des entreprises, des organismes de bienfaisance et des régimes revenus et d'épargne différées
- déterminer l'assurabilité et le droit à pension pour l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada
- résoudre les cas de double imposition avec les partenaires de conventions fiscales

L'ARC administre également des programmes qui versent des milliards de dollars en mesures incitatives pour la recherche scientifique et le développement expérimental, la production de films et de médias, ainsi que d'autres crédits et déductions qui génèrent des remboursements ou réduisent le montant d'impôt que les clients auraient autrement à payer. Grâce à ces incitatifs fiscaux, le gouvernement du Canada contribue à encourager la recherche de connaissances, d'idées et de technologies qui stimulent la croissance économique et la concurrence.

L'ARC applique les lois fiscales et administre les revenus, y compris l'impôt sur le revenu, les taxes de vente et les cotisations d'assurance-emploi, ainsi que les montants tels que les cotisations au Régime de pensions du Canada, pour d'autres groupes ou organisations. Nous offrons également un certain nombre de programmes de prestations sociales aux Canadiens pour les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et certains gouvernements autonomes autochtones et des Premières Nations.

Ressources financières budgétaires (en dollars)

Budget principal des dépenses 2020-2021	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022	Dépenses prévues 2022-2023
3 264 289 968	3 264 289 968	3 300 816 836	3 224 454 955

Ressources humaines (équivalents temps plein (ETP))

ETP prévus 2020-2021	ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023
34 319	34 404	33 711

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. Pour en savoir plus sur les méthodologies utilisées dans le calcul de ces indicateurs, allez à l'[Infobase du gouvernement du Canada](#).

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.

Indicateur de rendement	Objectif
Pourcentage des déclarations de revenus des particuliers produites à temps	90 %
Pourcentage des entreprises enregistrées pour la TPS/TVH	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020
Pourcentage des obligations fiscales déclarées qui sont payés à temps	L'objectif sera établi d'ici avril 2020
Pourcentage des normes de service externes qui ont été atteintes ou presque atteintes ¹	90 %
Indice de la Perception du public : expérience en matière de service	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020
Indice de la Perception du public : confiance	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020
Pourcentage des contribuables qui participent au régime fiscal	L'objectif sera établi d'ici avril 2020
Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)	L'objectif sera établi d'ici avril 2020
Nombre de particuliers aidés par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt	873 000
Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget	1,7 milliard de dollars
Dette supplémentaire recouvrée (réglée) découlant d'investissements liés au budget de 2016	7,4 milliards de dollars d'ici mars 2021

1. Celles-ci incluent toutes [les normes de service externes de l'ARC](#)

Principale responsabilité : prestations

La principale responsabilité de l'ARC à l'égard des prestations consiste à veiller à ce que les clients 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 administre l'allocation canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, les allocations spéciales pour enfants, le crédit d'impôt pour personnes handicapées, l'allocation canadienne pour les travailleurs et les programmes provinciaux et territoriaux connexes. L'ARC utilise son infrastructure d'exécution de l'impôt fédéral pour administrer près de 181 services, programmes de prestations continus et paiements ponctuels au nom des provinces et des territoires. Ces prestations fondées sur le revenu et d'autres services contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens en soutenant les familles et les enfants.

Ressources financières budgétaires (en dollars)¹

Budget principal des dépenses 2020-2021	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022	Dépenses prévues 2022-2023
3 929 115 162	3 929 115 162	4 889 329 806	5 559 277 731

1. Comprend les versements d'allocations spéciales pour enfants prévues par la loi (dépenses prévues : 361 M\$ en 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023) et le paiement de l'incitatif à agir pour le climat prévu par la loi (dépenses prévues : 3,405 G\$ en 2020-2021, 4,385 G\$ en 2021-2022, et 5,055 G\$ en 2022-2023).

Ressources humaines (équivalents temps plein (ETP))

ETP prévus 2020-2021	ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023
1 433	1 422	1 421

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. Pour en savoir plus sur les méthodologies utilisées dans le calcul de ces indicateurs, allez à [l'Infobase du gouvernement du Canada](#).

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

Indicateur de rendement	Objectif
Pourcentage de paiements de l'allocation canadienne pour enfants versés aux bénéficiaires à temps	100 %
Pourcentage de répondants satisfaits de leur expérience liée aux prestations	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020
Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui produisent une déclaration à la suite d'une intervention ciblée de l'ARC	10 %

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 2020-2021	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022	Dépenses prévues 2022-2023
742 806 006	742 806 006	750 787 452	744 928 267

Ressources humaines (équivalents temps plein (ETP))

ETP prévus 2020-2021	ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023
6 005	6 001	5 944

Analyse comparative entre les sexes plus

Dans le cadre de ce plan, l'ARC appuie la priorité du gouvernement du Canada visant à réaliser l'égalité des genres et parvenir à un gouvernement inclusif. L'ARC applique l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) en examinant les politiques, les programmes, les initiatives ou les services à l'étape de l'élaboration appropriée en fonction de ses répercussions sur les groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre. Le mot « plus » dans ACS+ signifie que l'analyse ne se limite pas au sexe (différences biologiques) ou au genre (la construction socioculturelle du sexe), mais qu'elle tient compte également de nombreux facteurs identitaires, comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou le fait de vivre avec un handicap physique ou intellectuel. L'ARC continuera de surveiller activement ses programmes et ses services tout au long de leur cycle de vie afin de s'assurer qu'ils répondent aux divers besoins des Canadiens. Par l'intermédiaire du Rapport sur les résultats ministériels, l'ARC rend compte chaque année des progrès réalisés.



NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

L'ARC réalise régulièrement des analyses de la conjoncture et tient à jour un profil des risques de l'entreprise dans le but de cerner et de gérer les principales difficultés et de saisir les occasions liées à ses principales responsabilités. L'ARC et son Conseil de direction ont cerné les secteurs suivants à titre de secteurs d'intérêt particulier au cours de la période de planification.

Conception et prestation de services axés sur le client

L'ARC fait la promotion de l'observation fiscale et administre les prestations au moyen d'activités de visibilité, en offrant une aide générale et ciblée aux clients, et en renseignant les clients au sujet de leurs obligations et de leurs droits. Communiquer des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns aide nos clients à se sentir valorisés, leur donne une plus grande confiance dans la gestion de leurs finances et les rend plus susceptibles de respecter les lois fiscales du Canada. L'ARC s'est engagée à fournir des services de façons qui répondent aux besoins de ses clients.

Protection de l'assiette fiscale

La protection de l'intégrité du système canadien d'autocotisation est l'un des rôles fondamentaux de l'ARC. Pour favoriser la confiance et l'équité, les clients doivent sentir que tout le monde paie sa part, et l'ARC doit les aider à respecter leur obligation de le faire. Lorsque les clients commettent des erreurs ou ne disposent pas de tous les renseignements dont ils ont besoin pour, par exemple, produire une déclaration exacte, l'ARC applique la loi de façon responsable, en mettant l'accent sur la sensibilisation et l'aide. Il est important que les clients sachent que ceux qui choisissent de ne pas payer leurs impôts s'exposent à des mesures d'exécution.

Exploitation des technologies

La technologie continue d'être un catalyseur clé pour la prestation de services, tant à l'interne qu'à l'externe, pour qu'il soit plus facile et plus pratique pour les particuliers et les entreprises d'interagir avec l'ARC. L'analyse des données avancée donne à l'ARC un meilleur aperçu du comportement des clients, de sorte que les cas graves d'inobservation et les tentatives délibérées d'éluder les lois fiscales du Canada peuvent être ciblées plus précisément et plus rapidement. Les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus robotisés, offrent un potentiel important pour l'évolution des modèles opérationnels de l'ARC et pour répondre à certaines des attentes de ses clients. Elles comportent également des risques que notre organisation doit gérer avec efficacité.



L'ARC s'est engagée à fournir des services de façons qui répondent aux besoins de ses clients.

Gestion de l'information et des données

L'information est le fondement par lequel toutes les décisions de l'ARC sont prises. Les données que nous créons, recueillons, envoyons, recevons et saisissons sous-tendent ces décisions. La gestion, l'utilisation et la gouvernance stratégiques de ces données sont essentielles pour prendre des décisions axées sur les données et aider l'ARC à adapter ses services et ses activités à ses clients.

L'augmentation du volume de données numériques structurées et non structurées présente des défis récurrents. L'ARC doit continuer d'assurer leur authenticité, leur exactitude, leur intégrité et leur exhaustivité. Cela appuie aussi la contribution de l'ARC à l'initiative fédérale de gouvernement ouvert visant à fournir un accès facile et uniforme aux données et aux renseignements agrégés de l'ARC en formats ouverts, normalisés et numériques.

Protection des renseignements personnels

L'ARC a l'obligation de prévenir et de détecter tout accès non autorisé ou toute divulgation de renseignements au sujet de ses clients et de ses employés, des biens ou des objets de valeur du gouvernement, ainsi que de tout bien de contribuable qui est en sa possession ou en son contrôle. Les clients veulent être assurés que l'ARC gère leurs données de la façon la plus sécuritaire possible et avec le plus grand respect pour leurs renseignements personnels. Il s'agit d'un défi compte tenu des cyberattaques qui continuent de croître en nombre et en complexité. Une cyberattaque peut temporairement perturber la disponibilité des services de l'ARC et mettre en péril la sécurité des renseignements personnels que les clients ont communiqués à l'ARC. L'ARC prend ses responsabilités très au sérieux, améliorant continuellement ses contrôles de sécurité électroniques et physiques et gérant un large éventail de risques en matière de sécurité dans un environnement en évolution rapide, tout en favorisant le programme de transformation des services de notre organisation.



La gestion, l'utilisation et la gouvernance stratégiques des données aident l'ARC à adapter ses services et ses activités à ses clients.

Établissement et maintien d'un effectif efficace

L'ARC continue à bâtir et à maintenir un effectif efficace composé de penseurs, de décideurs et de trouveurs de solutions agiles. Nous cherchons à embaucher les bonnes personnes, et à fournir à tous nos employés la formation et les outils modernes dont ils ont besoin au moment où ils en ont besoin. Cela permettra de nous assurer que nous disposons des ensembles de compétences spécialisées pour appuyer les services axés sur les clients dans les deux langues officielles et en utilisant la technologie et l'analyse de données ciblée de manière optimale.

Un effectif et un milieu de travail sains sont essentiels à la réalisation des objectifs organisationnels. C'est pourquoi l'ARC s'engage fermement à l'égard du bien-être des employés, dans un milieu exempt de harcèlement et de discrimination. L'ARC cherche à renforcer la diversité sociale et culturelle de son effectif en recrutant activement avec pour objectif de refléter la société qu'elle sert.



PRIORITÉS

Le Conseil de direction et l'ARC ont cerné les cinq priorités ci-dessous afin de nous aider à nous acquitter de nos principales responsabilités pendant la période visée par ce plan et à nous assurer que nous sommes une administration fiscale et des prestations de calibre mondial :

- Offrir une expérience de service sans heurt
- Maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada
- Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation
- Favoriser l'innovation
- Donner à nos employés les moyens d'exceller

Les priorités de l'ARC guident la réalisation de son mandat et l'exécution de ses principales responsabilités en matière d'impôt et de prestations.

Nous abordons nos responsabilités administratives en partant du principe que la plupart des gens sont honnêtes et respectent volontairement la loi, pourvu qu'on leur en donne l'occasion et qu'on leur fournisse les bons services. Tous les services et toutes les activités de l'ARC s'inscrivent sur une échelle qui part de faciliter et de promouvoir l'observation volontaire, pour ensuite prendre des mesures d'exécution au moyen d'une série de freins et de contrepoids, puis de vérifications et d'audits et enfin d'enquêtes criminelles. Nous procédons ainsi pour nous assurer que la loi a été respectée, afin que les Canadiens continuent de bénéficier des programmes qui contribuent à leur bien-être économique et social. Les clients qui ne sont pas d'accord avec nos décisions peuvent exercer des recours au moyen d'un processus de règlement des différends ou en s'adressant aux tribunaux canadiens.

Le Conseil de direction supervisera la gestion des ressources, des services, des biens immobiliers, des employés et des contrats de l'ARC, afin réaliser ces priorités.

La première de ces priorités, **offrir une expérience de service sans heurt**, énonce les mesures que prend l'ARC pour améliorer la façon dont elle favorise et facilite l'observation. Pour ceux et celles qui cherchent délibérément à éviter de s'acquitter de leurs obligations fiscales, nous devons prendre des mesures d'exécution responsables à l'appui de notre deuxième priorité, soit **maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada**.

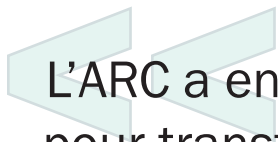
Les trois autres priorités contribuent de manière déterminante au respect de notre mandat qui consiste à faire en sorte que les clients paient leur juste part d'impôt et reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles. **Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation** nous permettra de maintenir la confiance du public et d'améliorer les taux de satisfaction des clients, en plus d'avoir une influence positive générale sur les taux d'observation volontaire. En **favorisant l'innovation**, l'ARC changera et s'adaptera en trouvant des moyens plus efficaces de concevoir et livrer les services dont nos clients ont besoin et en examinant l'utilisation de nouveaux outils pour maintenir l'équité. Bien entendu, rien de tout cela n'est possible sans la contribution de nos employés, c'est pourquoi nous nous efforçons de **donner à nos employés les moyens d'exceller**.



OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE SERVICE SANS HEURT

Comme il est décrit dans le plan de l'année dernière, l'ARC a entrepris un cheminement pour transformer la façon dont elle élabore et exécute ses programmes et ses services au moyen d'une approche axée sur le client. Notre but ultime est que, quel que soit le moyen choisi pour communiquer avec l'ARC, les clients auront une expérience de service sans heurt et accéderont à des renseignements faciles à comprendre afin de respecter leurs obligations et de recevoir les prestations auxquelles ils sont admissibles. Cela signifie aussi que les employés de l'ARC ont une vocation de service, c'est-à-dire qu'ils comprennent et tiennent compte des circonstances et des besoins des clients lorsqu'ils fournissent des renseignements ou prennent une décision. Bien que nous ayons réalisé des progrès dans ce domaine, tel que décrit dans le [Rapport sur les résultats ministériels 2018-2019](#) de l'ARC, nous continuons d'étudier des façons d'apporter d'autres améliorations.

Nous examinerons la façon d'améliorer l'utilisation de la technologie et des innovations opérationnelles afin d'assurer l'observation de façon proactive et d'alléger une partie du fardeau administratif de nos clients. Cela comprend l'adoption d'une approche axée sur le client à l'égard de la conception et de l'exécution de nos programmes et services internes et externes, et la promotion d'une culture de service auprès de tous les employés.



L'ARC a entrepris un cheminement pour transformer la façon dont elle élabore et exécute ses programmes et ses services au moyen d'une approche axée sur le client.

Notre cheminement pour transformer nos programmes et nos services a débuté par des consultations approfondies avec les employés de l'ARC et nos clients pour mieux les servir. Plus précisément, nous avons recueilli des commentaires en ligne et en personne auprès des particuliers au sujet des programmes et des services que nous offrons, lors des consultations Mieux servir les Canadiens. Ces séances nous ont permis de déterminer clairement que, même si nous sommes sur la bonne voie, il y a encore du travail à faire.

Faciliter l'utilisation de nos services en comprenant mieux les expériences de nos clients est l'une des façons dont nous pouvons continuer de nous améliorer. Cela signifie de comprendre les besoins, les attentes et les méthodes d'interaction privilégiées de nos clients, et de travailler avec eux pour concevoir nos programmes et nos services afin de répondre à leurs besoins. Notre objectif est de répondre à ces commentaires en renforçant nos services numériques, notre communication et notre site Web, et en clarifiant les options de paiement mises à la disposition des clients. Nous chercherons à améliorer leur expérience de bout en bout, de manière à répondre à leurs besoins.

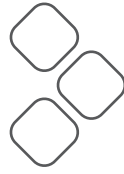
Nous avons également consulté de petites et moyennes entreprises, ainsi que leurs représentants. Le 10 juin 2019, nous avons publié le [rapport sur les consultations « Mieux vous servir » de 2018 de l'Agence du revenu du Canada auprès des petites et moyennes entreprises](#). Ce rapport décrit les améliorations que l'ARC apportera d'ici 2021 en réponse à ces commentaires.

Au bout d'un an après le début de notre cheminement, nous croyons être sur la bonne voie pour créer une expérience uniformément excellente pour les clients. Nous avons pris des mesures essentielles au sein de notre organisation de la manière suivante :

- nous avons adopté une nouvelle vision (Pour les gens d'abord : serviable, juste et digne de confiance)
- nous nous sommes engagés à respecter un ensemble de principes, élaboré en collaboration avec les employés de l'ARC, pour orienter notre prise de décisions et la façon dont nous travaillons
- nous avons affirmé nos valeurs fondamentales, soit le professionnalisme, la collaboration, l'intégrité et le respect pour tous

Les consultations ont révélé que les clients apprécient les améliorations que nous avons apportées au processus de production des déclarations de revenus et le soutien que nous fournissons par l'intermédiaire du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt. Ils apprécient également notre utilisation des technologies les plus récentes et nos efforts pour rendre les renseignements plus faciles à comprendre et les services plus accessibles et personnalisés.

IDENTITÉ DES SERVICES

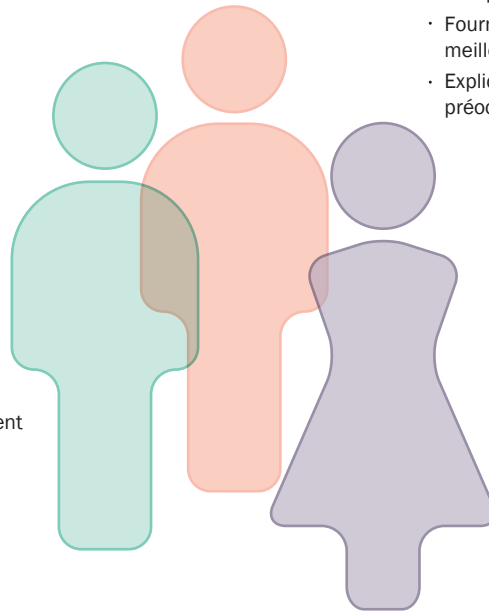


Le fait d'être serviable et juste bâtit la confiance et contribue au bien-être économique et social continu au Canada.



Être respectueux

- Écouter attentivement
- Être courtois et professionnel
- Comprendre les situations uniques des gens et y répondre en faisant preuve de jugement
- Prôner la diversité et l'inclusion



Être serviable

- Collaborer
- Éduquer et sensibiliser
- Fournir des renseignements exacts dans les meilleurs délais
- Expliquer les décisions et répondre aux préoccupations

Adopter la bonne approche

- Présumer de bonnes intentions
- Faciliter l'observation
- Adapter nos actions selon le degré d'inobservation
- Résoudre les problèmes en temps opportun

En s'appuyant sur les engagements énoncés dans la Charte des droits du contribuable, notre nouvelle identité des services jette les bases de la transformation de l'ARC, qui est fortement appuyée par nos employés. Notre objectif de transformation, élaboré à l'aide des commentaires de nos employés, consiste à placer les gens au cœur de tout ce que nous faisons dans le but d'accroître la confiance envers l'ARC et de favoriser l'observation durable des lois canadiennes sur l'impôt et les prestations. Dans certains cas, ces améliorations nécessitent des changements importants à nos systèmes et à nos opérations; nous y procéderons graduellement, tout en adoptant un rythme raisonnable, en utilisant nos ressources de manière optimale et en poursuivant nos opérations continues.

Nos objectifs

Notre objectif fondamental est de veiller à ce que toutes nos interactions avec nos clients tiennent compte de leurs attentes et de leurs besoins, afin qu'ils se sentent valorisés et compris.

Par exemple, les populations vulnérables, comme les ménages à revenu modeste, les peuples autochtones, les aînés, les nouveaux arrivants au Canada et les personnes handicapées peuvent se heurter à des obstacles lorsqu'il s'agit de produire leurs déclarations de revenus et de prestations et de recevoir les prestations et les crédits auxquels ils sont admissibles.

Nous souhaitons que nos clients aient un accès facile à des renseignements clairs,

exacts, uniformes et opportuns. Nous voulons également qu'ils comprennent facilement leurs obligations afin qu'il

L'ARC étudiera de nouvelles façons de consulter ses clients et de veiller à ce que les services et les programmes soient fournis comme ils s'y attendent.

soit plus facile pour eux d'observer leurs obligations.

Au cours de la période de planification, nos objectifs pour offrir une expérience de service sans heurt sont les suivants :

- permettre à nos clients d'accéder à des renseignements faciles à comprendre

- interagir avec nos clients à l'aide de moyens intégrés, adaptés, numériques et accessibles, tout en ne laissant personne pour compte
- réduire le fardeau de nos clients en matière d'observation

Fournir à nos clients un accès à des renseignements faciles à comprendre

Dans le cadre de notre engagement à répondre aux demandes des clients concernant des renseignements nouveaux et faciles à comprendre, nous améliorerons nos communications, la conception de nos programmes et la prestation de nos services afin de mieux servir les clients, maintenir leur confiance et améliorer leurs taux de satisfaction. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'assurer ce qui suit :

- faire en sorte que les renseignements et les services affichés sur notre site Web soient plus faciles à trouver et à comprendre
- élaborer de nouveaux produits éducatifs axés sur le client, comme des balados et des webinaires, sur plusieurs sujets complexes en matière d'observation qui nécessitent une meilleure compréhension de la part des entreprises, des employeurs et d'autres groupes d'intervenants

- simplifier nos processus internes afin d'appuyer une approche plus intégrée pour interagir avec nos clients et faciliter l'utilisation des services en ligne par les clients
- renforcer notre analyse de la recherche sur les clients, des données, des tendances, de l'analyse de l'environnement public et utiliser stratégiquement les médias sociaux et d'autres voies de communication, afin d'en apprendre davantage sur les expériences des clients à l'égard de l'ARC, ainsi que sur les enjeux fiscaux et relatifs aux prestations qui sont les plus importants pour eux
- mettre à jour la correspondance en réponse aux commentaires des clients, afin de s'assurer que les clients accèdent, sans interruption, aux paiements de prestations et aux crédits, puis évaluer l'efficacité de ces stratégies pour apporter d'autres améliorations
- augmenter le nombre d'activités de visibilité en personne auprès des communautés autochtones de partout au pays pour les aider à obtenir les crédits et prestations auxquels ils sont admissibles
- créer davantage de produits de renseignement dans les langues autochtones ou celles des nouveaux arrivants afin d'améliorer l'accessibilité des renseignements pour ceux qui ne parlent ni anglais ni français
- améliorer les services de visibilité, de liaison pour les petites entreprises et du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt offerts

Un récent sondage d'opinion publique a révélé que les clients trouvent qu'il est difficile de distinguer les enveloppes de correspondance de l'ARC de celles des autres correspondances génériques. Ils ont proposé que nous ajoutions des tampons de couleur à nos enveloppes afin de les différencier des autres correspondances.

aux résidents des territoires dans les Centres de services pour les collectivités du Nord

- collaborer avec d'autres ministères pour consulter les organismes qui représentent les peuples autochtones au sujet de leurs attentes en ce qui a trait à l'application du projet de loi C-91: Loi concernant les langues autochtones

Nos engagements :

- **Mai 2020** – permettre aux clients d'afficher plus de renseignements fiscaux dans le portail en ligne Mon dossier d'entreprise en procédant à ce qui suit :
 - prolongeant de deux ans les renseignements affichés, pour comprendre des renseignements qui proviennent d'il y a sept ans
 - améliorant nos services « Voir les déclarations attendues et produites » et « Voir l'état du remboursement » pour afficher les détails, peu importe l'état du document
- **Mai 2020** – réduire le risque éventuel d'interruption des paiements de prestations et de crédits des clients en faisant la mise à jour des lettres et des enveloppes de l'ARC afin de souligner la nécessité, pour les clients, de prendre des mesures
- **Juin 2020** – permettre aux clients de présenter plus facilement une demande de crédit d'impôt pour personnes handicapées, en fonction de la rétroaction des clients et des professionnels de la santé
- **Octobre 2020** – permettre aux représentants des clients de mettre à jour les renseignements sur les clients et de fournir des documents de succession (par exemple, testaments, certificats de décès) dans notre portail Représenter un client
- **Mars 2021** – utiliser la rétroaction de nos clients pour peaufiner les applications, les formulaires et les pages Web de l'ARC auxquels les clients ont le plus souvent accès et pour commencer à mettre à l'essai des prototypes connexes
- **Mai 2021** – permettre aux clients (sociétés) de consulter leur avis de cotisation dans le logiciel homologué de préparation de déclarations de revenus des sociétés
- **Mars 2022** – fournir aux centres d'appels de petite et de moyenne taille les occasions de se transformer, d'optimiser leur travail et de tirer parti des nouvelles technologies afin de fournir aux contribuables une expérience client améliorée et sans heurt

Les interactions sont intégrées, adaptées, numériques et accessibles

Au fur et à mesure que nous transformons la conception de nos programmes et la prestation de nos services en utilisant une approche axée sur le client, nous améliorerons et intégrerons l'ensemble de nos voies de service. De plus, nous nous assurerons de ce qui suit :

- utiliser des méthodes de mobilisation novatrices, y compris les séances de conception et les projets pilotes de service, afin d'orienter l'élaboration de nos programmes et de nos services de façon à ce qu'ils répondent aux besoins des clients
- offrir aux clients des services et des activités de visibilité davantage personnalisés
- offrir aux employés les outils et la formation sur l'expérience client nécessaire pour les appuyer dans la transformation de la conception des programmes et services de l'ARC
- améliorer l'expérience globale des clients qui demandent le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental en renforçant les relations avec les clients

afin de promouvoir les autocotisations prévisibles

- être proactif en fournissant aux clients des renseignements sur ce qui suit :
 - notre Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, lequel fourni l'accès à l'expertise nécessaire pour produire une déclaration et présenter une demande de prestations et de crédits
 - l'admissibilité éventuelle aux paiements de prestations des clients qui ne nous ont pas envoyé leurs déclarations de revenus, afin qu'ils reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles
- élaborer une stratégie pour garantir que nous communiquons d'une seule voix et offrons ainsi à nos clients une expérience de service harmonieuse et uniforme, quelle que soit la manière dont nos clients interagissent avec nous

Nos engagements :

- **Mai 2020** – simplifier l'expérience en matière de paiement pour les clients d'entreprise en offrant la possibilité de faire un paiement dans les produits autres que ceux de l'ARC, par exemple aux logiciels de préparation des déclarations
- Mettre à jour nos trois portails en ligne, soit Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client :
 - **Mai 2020** – permettre à davantage de clients qui font l'objet d'une vérification, ainsi qu'à
- leurs représentants, de consulter les renseignements pertinents liés à la vérification de leur compte
 - **Octobre 2020** – améliorer l'expérience des clients de notre service Soumettre des documents en leur confirmant que nous avons reçu les documents qu'ils ont envoyés par voie électronique
- **Septembre 2020** – s'appuyer sur les connaissances acquises auprès des clients et la réflexion conceptuelle pour relever les défis auxquels sont confrontés les clients dans leurs interactions avec l'ARC et cerner les obstacles à l'amélioration du service au client
- **Mars 2021** – sensibiliser les particuliers aux prestations auxquelles ils pourraient avoir droit en envoyant 200 000 lettres supplémentaires par la poste
- **Mars 2022** – proposer l'option de rappel aux clients qui appellent le service des demandes de renseignements des entreprises
- **Mars 2022** – fournir de façon proactive aux clients, à l'aide de l'analyse prédictive, des renseignements supplémentaires et techniques et de l'aide d'experts sur les déductions et les crédits d'impôt, ou les demandes de renseignements complexes
- **Mars 2023** – assurer une résolution plus rapide des différends des clients en modernisant nos systèmes des appels afin de permettre aux employés d'avoir un aperçu global des dossiers des clients

Réduire le fardeau des clients en matière d'observation

Pour commencer à réduire le fardeau d'observation qui pèse sur nos clients, nous entreprendrons les activités suivantes :

- améliorer nos renseignements et nos outils afin d'aider les clients à éviter les erreurs courantes lorsqu'ils présentent

une demande de prestations ou procèdent à une autocotisation de leur situation fiscale

- donner aux clients plus d'occasions pour régler les problèmes simples liés

à l'inobservation avant de prendre des mesures d'audit ou d'observation

- assumer un rôle proactif pour aider à déterminer les obligations fiscales des clients, en utilisant davantage de renseignements fournis par des tiers qui interagissent avec ces clients; cela évite la nécessité de modifier les déclarations des clients à une date ultérieure et veille à ce que l'ARC soit en mesure de fonder les paiements de prestations des clients sur des renseignements exacts
- chercher des occasions de travailler avec des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux afin de simplifier les déclarations et de réduire le fardeau lié à la production de déclarations de revenus et de prestations
- fournir aux clients des grandes entreprises une certitude fiscale plus tôt au cours du processus

Nos engagements :

- **Mars 2021** – obtenir les points de vue des clients (payeurs et bénéficiaires) en effectuant une recherche sur l'opinion publique et en tenant des consultations auprès des intervenants afin de mieux comprendre les défis auxquels ils sont confrontés au moment de déclarer des frais de service
- **Mars 2021** – lancer des initiatives afin d'améliorer la compréhension des employeurs à l'égard de leurs obligations en matière de versement et de déclaration
- **Octobre 2021** – aider les entreprises à respecter leurs obligations en envoyant des rappels par courriel à l'avance aux entreprises qui ont une déclaration ou un paiement en souffrance
- **Mars 2022** – simplifier la communication entre les clients et les représentants avec l'ARC en élargissant la variété de types de renseignements qui peuvent être téléversés dans les portails en ligne Mon dossier et Représenter un client pendant la vérification des déclarations de revenus
- **Mars 2022** – faire en sorte que le processus de conclure des arrangements préalables en matière de prix soit plus opportun et plus adapté aux besoins des contribuables tout en veillant à ce que les prix de transfert appropriés soient utilisés par les entreprises multinationales
- **Mars 2022** – faire en sorte qu'il soit plus facile pour les clients d'obtenir une solution lors de leur premier appel, éliminant ainsi le besoin de téléphoner de nouveau ou d'écrire à un autre secteur de programme de l'ARC en donnant aux employés de première ligne les outils et les accès appropriés

La technologie modernisée de l'ARC nous permet de vérifier les déclarations de revenus et de prestations en fonction des feuillets de renseignements produits par des tiers (comme les feuillets T4 des employeurs), ce qui réduit le nombre de nouvelles cotisations qui seraient établies plusieurs mois plus tard.



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

L'ARC cherche à appliquer les lois pertinentes équitablement afin de préserver à la fois la justesse de la façon dont nous appliquons le régime d'impôt et de prestations du Canada et la perception d'équité dont elle jouit auprès des clients. Pour ce faire, nous nous efforçons de cibler et de traiter les cas d'inobservation délibérée afin de veiller à ce que tous les clients paient leur part.

Nous continuerons de recourir à diverses sources de données et approches analytiques afin de disposer de tous les moyens possibles pour décourager l'inobservation et de repérer les cas les plus graves, en prenant des mesures d'observation responsables, au besoin.

L'inobservation prend de nombreuses formes : elle peut découler d'erreurs, d'une mauvaise compréhension des règles ou d'un manque de renseignements appropriés. Dans certains cas, un client peut choisir de ne pas observer la loi. La détermination et le traitement

◀ Nous continuerons de recourir à diverses sources de données et approches analytiques afin de disposer de tous les moyens possibles pour décourager l'inobservation.

des comportements d'inobservation sont une grande partie de ce que fait l'ARC. Cela appuie le recouvrement des recettes, mais favorise également l'équité dans le système d'administration fiscal et des prestations en veillant à ce que tous les clients paient la part d'impôts et de taxes dont ils sont redevables.

L'ARC adapte son approche en matière d'observation en fonction du type d'inobservation. Les assises législatives solides qui soutiennent l'administration, par l'ARC, des lois fiscales du Canada favorisent le comportement d'observation. Nous nous servons d'examen, d'activités de visibilité et d'éducation, de sanctions et de pénalités pour les cas d'inobservation de la loi ainsi que d'outils comme les exigences pour les employeurs de déclarer les gains et d'effectuer les retenues à la source. Nous portons également une attention particulière aux entreprises multinationales et aux particuliers fortunés. Plus du tiers de nos ressources de vérification sont consacrées à la population des grandes entreprises et aux particuliers fortunés. L'ARC évalue automatiquement toutes les déclarations de revenus produites par les grandes entreprises chaque année, afin de détecter et de traiter les cas qui représentent le risque le plus élevé. Les cas d'inobservation volontaire les plus flagrants sont renvoyés au service des poursuites pénales du Canada afin d'envisager des poursuites criminelles. Une fois qu'une cotisation ou une nouvelle cotisation est confirmée (c'est-à-dire qu'elle ne fait pas l'objet d'une contestation), l'ARC prend des mesures pour s'assurer que les clients paient les montants dus. Dans le cas où il est possible que les clients ne soient pas en mesure de respecter leurs obligations fiscales en raison de problèmes personnels ou de circonstances indépendantes de leur volonté, les dispositions d'allègement de l'ARC permettent à la ministre d'exercer son pouvoir discrétionnaire pour apporter son appui, par exemple, en annulant des pénalités et des intérêts qui seraient autrement dus ou en y renonçant.

Au moment d'entreprendre des interventions visant à régler les cas d'inobservation, l'ARC s'efforce de maintenir une approche axée sur la clientèle. Cela signifie que nous adaptons notre intervention aux circonstances, tout en demeurant professionnels, transparents et honnêtes dans la façon dont nous traitons le client. De plus, nous veillons à ce que nos décisions soient prises en temps opportun et à ce que les résultats de nos actions respectent les lois et les politiques applicables. L'ARC s'est engagée à traiter tous les clients avec respect, peu importe l'étendue de l'inobservation que nous avons relevée. Cette approche, en plus de l'éducation, de la visibilité et de la saine gestion du risque pour guider les examens, les vérifications, les enquêtes criminelles et le recouvrement des dettes, permet de veiller à ce que les cas d'inobservation soient détectés et traités.



Au moment d'entreprendre des interventions visant à régler les cas d'inobservation, l'Agence s'efforce de maintenir une approche axée sur le client. Cela signifie que nous adaptons notre intervention aux circonstances, tout en demeurant professionnels, transparents et honnêtes dans la façon dont nous traitons le client.

Nos objectifs

L'ARC travaille avec diligence pour comprendre les comportements des clients et pour déterminer les secteurs d'activité économique qui représentent le risque le plus élevé d'inobservation. L'ARC a élargi ses outils et sa capacité à cibler les clients qui tentent de dissimuler leurs biens afin d'éviter de payer leur part d'impôt et de taxes, grâce à un investissement conjoint de plus de 1 milliard de dollars dans les budgets de 2016, de 2017, de 2018 et de 2019. Ces investissements appuient les efforts déployés par l'ARC pour lutter contre l'évitement fiscal abusif et l'évasion fiscale agressive et améliorer l'observation fiscale. En mettant à profit le renseignement d'entreprise et en analysant les données disponibles, l'ARC surveille régulièrement l'observation fiscale dans le secteur immobilier du Canada, avec un accent considérable sur les grands centres, comme la région du grand Toronto et du Lower Mainland, en Colombie Britannique. Plus précisément, nous avons mis en place de nouvelles équipes de vérification des biens immobiliers dans les régions à risque élevé de la Colombie-Britannique et de l'Ontario qui se consacrent

à la résolution des cas d'inobservation dans le secteur immobilier. De plus, nous avons embauché des vérificateurs supplémentaires, mené des activités de visibilité et d'éducation et acquis une expertise technique pour cibler l'inobservation associée aux transactions de cryptomonnaie et à l'économie numérique.

Il est essentiel de collaborer avec nos partenaires mondiaux pour maintenir l'équité. Nous participons à divers forums internationaux afin d'examiner la façon dont les autres administrations fiscales évaluent le risque pour leurs assiettes fiscales, et nous cernons les secteurs de préoccupation communs dans l'ensemble des administrations.

Nous nous concentrerons sur ce qui suit au cours de la période de planification :

- améliorer notre capacité à détecter et à décourager les cas d'inobservation
- renforcer notre collaboration avec d'autres administrations fiscales
- améliorer notre gestion de la dette fiscale

Améliorer notre capacité à détecter les cas importants d'inobservation

Les actes d'inobservation délibérée, comme le fait de ne pas respecter les obligations fiscales en matière d'inscription, de production et de déclaration, l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, peuvent mettre en péril l'intégrité du régime fiscal du Canada. Les règles contre l'évitement et les échappatoires fiscales sont examinées systématiquement afin d'assurer que les riches ne bénéficient pas d'allègements fiscaux injustes et que les sociétés internationales paient les taxes de vente selon les lois fiscales du Canada. Afin d'améliorer notre capacité à détecter, l'ARC continuera de faire ce qui suit :

- entreprendre des travaux de recherche et réaliser des études et des analyses afin d'améliorer notre compréhension des clients présentant le risque d'inobservation le plus élevé et notre capacité à les cibler
- tirer profit des possibilités d'éducation et des mécanismes de rétroaction afin d'éduquer les clients quant aux droits, aux obligations et aux erreurs de déclaration
- obtenir l'accès à de meilleures données et améliorer notre renseignement d'entreprise, appuyés par l'analyse avancée des données, afin de déterminer les interventions qui

appuient le mieux l'observation volontaire et de veiller à ce que seules les personnes admissibles aux paiements de prestations les reçoivent

- accroître notre capacité à recueillir des renseignements sur les contribuables contrevenants tout en veillant à ce que nous respectons leur vie privée
- entreprendre des recherches sur les pratiques exemplaires des autres administrations fiscales afin de trouver des moyens de renforcer les mesures prises par l'ARC pour lutter contre la fraude fiscale par l'intermédiaire de notre programme de dénonciateurs de l'inoobservation fiscale à l'étranger
- utiliser les connaissances de l'industrie et le renseignement d'entreprise pour suivre les tendances en matière de commerce électronique et cibler les cas d'inoobservation
- explorer la façon dont les sources de données et de renseignements nouvelles et autres, par l'intermédiaire de sources internes et externes—et des façons novatrices d'utiliser nos données existantes—permettent à l'ARC de détecter et de résoudre de manière plus efficace les risques d'inoobservation
- améliorer notre infrastructure des technologies de l'information et nos outils d'enquêtes criminelles pour lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif
- améliorer quotidiennement nos évaluations du risque au moyen de

données supplémentaires, de nouveaux logiciels et d'algorithmes améliorés

- accroître nos connaissances et notre expérience en ce qui concerne les risques en matière d'observation posés par les nouvelles technologies (cryptomonnaies, livraison numérique et série de plateformes)
- cibler les cas d'inoobservation chez les clients fortunés, leurs entités apparentées et ceux qui facilitent l'évitement fiscal en évaluant les risques liés à cette population et en effectuant des vérifications

Nos engagements :

- **Avril 2020** – poursuivre l'augmentation des efforts d'audit dans le secteur de l'immobilier des régions du Grand Toronto et du Grand Vancouver, par l'intermédiaire de nos nouvelles équipes de vérification des biens immobiliers
- **Décembre 2020** – élaborer une stratégie d'observation qui permet de mieux détecter et traiter les cas d'inoobservation en matière de commerce électronique, tant pour l'impôt sur le revenu que pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée
- **Mars 2021** – affiner, ajouter et automatiser des algorithmes qui améliorent notre évaluation du risque des particuliers fortunés et de leurs entités économiques connexes

Renforcer la collaboration avec d'autres administrations fiscales à l'échelle internationale

L'économie mondiale d'aujourd'hui exige une coopération internationale accrue et une meilleure intégration entre les administrations du revenu partout dans le monde, notamment des systèmes transparents et l'échange de renseignements au-delà des frontières. La participation internationale permet d'assurer l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada et d'améliorer l'efficacité de son administration. Dans le contexte de l'économie mondiale, une administration fiscale efficace et équitable est mieux réalisée lorsque les pays collaborent afin que les personnes qui cherchent à éviter leurs obligations aient moins d'occasions pour le faire. Nous continuerons de faire ce qui suit :

- collaborer avec d'autres administrations fiscales afin d'échanger des pratiques exemplaires et d'en apprendre davantage sur leurs programmes de dénonciation
- utiliser nos travaux avec d'autres administrations fiscales pour gérer de manière efficace et efficiente les enjeux émergents liés à la gestion de la dette, à l'évitement fiscal et à l'évasion fiscale
- diriger les efforts visant à renforcer les capacités en administration fiscale des pays en voie de développement grâce à notre participation active à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et, plus particulièrement, à son Forum sur l'administration fiscale (avec le commissaire Bob Hamilton à titre de vice-président)
- appuyer le travail entrepris par l'OCDE et le G20 afin de traiter les défis liés à l'impôt issus de l'économie numérique
- perfectionner la plateforme de partage des connaissances pour les administrations fiscales, un outil en ligne d'envergure mondiale pour échanger les connaissances et l'expertise fiscales, améliorant ainsi les efforts de renforcement de la capacité fiscale dans les pays en voie de développement
- adopter une approche coordonnée à l'évaluation du risque des groupes d'entreprises multinationales participantes au moyen d'un programme pilote (Programme international d'assurance de l'observation ou ICAP), comprenant 18 administrations fiscales, qui vise à réduire le fardeau des ressources à la fois sur les entreprises multinationales et les administrations fiscales en utilisant des déclarations pays par pays et d'autres renseignements pour faciliter les mobilisations multilatérales ouvertes et coopératives
- améliorer la compréhension mutuelle des principaux risques liés aux prix de transfert des administrations fiscales et élaborer un registre international des risques pour améliorer les points de vue et les approches des administrations fiscales
- promouvoir une certitude fiscale et une coopération internationale entre toutes administrations fiscales en effectuant des vérifications conjointes, un outil efficace pour s'assurer que le bon montant d'impôt est payé tout en minimisant le risque de double imposition
- participer au Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5), établi en 2018 par les dirigeants des autorités chargées de l'application des lois fiscales de l'Australie, du Canada, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et des États-Unis pour lutter contre la criminalité fiscale transnationale et les agents qui facilitent l'évasion fiscale internationale en tirant le meilleur des données partagées, des renseignements et de la technologie

Nos engagements :

- **Septembre 2020** – fournir une certitude fiscale précoce aux entreprises multinationales par l’intermédiaire d’engagements multilatéraux transparents, ouverts et coopératifs entre eux et d’autres administrations fiscales dans le cadre de l’achèvement du projet pilote 2.0 du Programme

international d’assurance de l’observation ou ICAP de l’OCDE

- **Décembre 2021** – améliorer la compréhension commune des administrations fiscales à l’égard des principaux risques et approches en contribuant à un répertoire international des connaissances en ce qui a trait au prix de transfert

Améliorer notre gestion de la dette fiscale

L’ARC recouvre les dettes fiscales, ainsi que d’autres types de dettes du gouvernement, découlant de cotisations établies au titre des lois fédérales, provinciales et territoriales. Le recouvrement de l’impôt à payer en souffrance est essentiel pour protéger l’assiette fiscale du Canada et pour offrir aux gouvernements du Canada les recettes dont ils ont besoin pour appuyer leurs programmes et leurs priorités. Nous continuerons de faire ce qui suit :

- faire évoluer nos stratégies de recouvrement afin d’appliquer les lois et les politiques fiscales du Canada de façon plus efficace, tout en s’efforçant de maintenir la confiance de nos clients à l’égard de l’équité et de l’intégrité de l’ARC et du régime fiscal canadien
- prévenir la nouvelle dette fiscale en comprenant mieux ce qui conduit les clients à accumuler ces dettes fiscales
- accroître la sensibilisation des clients et fournir des outils améliorés leur permettant de régler eux-mêmes leurs dettes fiscales
- accélérer le traitement des paiements de la dette fiscale ou autre des clients au sein de l’ARC afin d’éviter l’apparition de dettes excessives à leur compte
- augmenter les interventions en temps opportun avec nos clients en améliorant l’accessibilité, la concision et la clarté de notre correspondance sur la dette fiscale
- maximiser l’efficacité de nos centres d’appels de la gestion des créances
- miser sur notre solide fondement de l’analyse et de l’évaluation du risque afin de veiller à ce que les activités de

recouvrement de l’ARC soient menées de sorte qu’elles soient équitables pour tous les clients

Nos engagements :

- **Mars 2021** – régler le montant restant de la dette fiscale de 1,9 milliard de dollars (des 7,4 milliards de dollars originaux) promis par l’ARC en raison des investissements du budget de 2016
- **Mars 2021** – élaborer une norme de service relative à la rapidité pour répondre aux demandes de renseignements téléphoniques reçues sur les lignes téléphoniques sans frais du Centre des appels de la gestion des créances
- **Mars 2023** – adapter les services de résolution de la dette fiscale, à la suite des projets pilotes en cours afin de recueillir le renseignement d’entreprise, afin de servir différentes catégories de clients, comme les populations vulnérables, les membres de la famille des personnes décédées ou les entreprises, en créant des équipes spécialisées dans leurs enjeux précis



RENFORCER LA CONFIANCE, LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

Notre administration du régime fiscal et de prestations du Canada repose sur la confiance que l'ARC est juste dans ses interactions avec tous ses clients. L'ARC favorise la confiance en faisant preuve de transparence, en étant responsable et en rendant plus de renseignements accessibles aux fins de sensibilisation et d'utilisation par le public.

L'une des pièces maîtresses de cette confiance est la conviction que les renseignements privés des clients sont toujours protégés, puisque cette confiance peut avoir une incidence directe sur les taux d'observation. Afin de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir les prestations auxquelles ils sont admissibles, nos clients doivent nous fournir des renseignements personnels et financiers. L'ARC a une excellente réputation en matière de protection de ces renseignements; toutefois, nous exerçons nos activités dans un environnement public où la possibilité d'atteinte aux données et de vol d'identité préoccupe de plus en plus de personnes. C'est pourquoi nous continuons d'investir dans des mesures de sécurité et d'évoluer notre stratégie de sécurité des TI afin

« L'ARC prend très au sérieux
sa responsabilité de garder
la confiance des clients.

de protéger les données de l'ARC, les ressources d'information et l'infrastructure des technologies de l'information (TI) contre des menaces à la cybersécurité de plus en plus sophistiquées. Ces investissements renforceront notre efficacité opérationnelle, notre souplesse quant à l'offre plus fréquente de nouveaux services numériques et notre capacité à adopter de nouvelles technologies de façon plus précoce. L'offre aux clients et aux ministères du gouvernement partenaires de davantage de façons d'interagir avec nous et l'amélioration des services numériques que nous leur offrons accroîtra leur satisfaction à l'égard des services de l'ARC.

La protection des renseignements personnels et la confidentialité sont essentiels pour l'intégrité de l'ARC. La protection des renseignements personnels de nos clients est gérée comme suit :

- en respectant strictement la Loi de l'impôt sur le revenu et la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels
- grâce à notre engagement à l'égard de notre Code d'intégrité et de conduite professionnelle
- en veillant à ce que le personnel de l'ARC connaisse et respecte nos politiques liées à la sécurité matérielle et aux renseignements

Nous nous efforçons de gérer nos activités quotidiennes de façon ouverte et responsable et d'obtenir des résultats qui démontrent l'efficacité et la qualité. Nous nous engageons à être clairs et transparents lorsque nous rendons compte à nos clients des résultats de rendement que nous avons obtenus et de notre contribution à l'initiative du gouvernement ouvert. Nous croyons également que la réalisation durable de nos activités renforce la confiance de nos clients à l'égard de notre utilisation judicieuse de nos ressources.

Nos objectifs

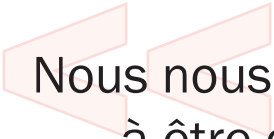
L'ARC exerce ses activités dans le cadre d'un système d'outils, de technologies et de processus rigoureux et en constante amélioration. Nous nous engageons à soutenir l'intégrité des employés et de surveiller les accès à nos réseaux et ainsi assurer la sécurité des personnes et des renseignements. Pour cette raison, nous continuons d'améliorer les pratiques en matière de sécurité de l'information et des données que nous avons en place pour protéger les répertoires de données de l'ARC et élargir nos mesures de protection contre les pertes de données.

Nos clients veulent que l'ARC soit plus ouverte quant à la façon dont nous recueillons et utilisons les renseignements

personnels, et ils veulent plus de transparence dans leurs interactions avec le gouvernement. La protection de la vie privée et la sécurité sont des aspects essentiels de nos activités, qu'il s'agisse de favoriser une culture d'intégrité ou de prévenir, de surveiller, de détecter et de gérer les incidents éventuels.

Nous nous concentrerons sur ce qui suit au cours de la période de planification :

- renforcer notre posture de sécurité
- répondre de façon proactive aux préoccupations des clients en matière de protection de la vie privée
- accroître la transparence
- promouvoir le développement durable



**Nous nous engageons
à être clairs et
transparents lorsque
nous rendons compte
à nos clients des
résultats que nous
avons obtenus.**

Renforcer notre posture de sécurité

Nous sommes engagés à protéger et à traiter les renseignements personnels et financiers de nos clients de façon sécuritaire et responsable. Compte tenu du rythme des progrès technologiques, l'ARC modernise continuellement les mécanismes de sécurité. En vue de renforcer notre posture de sécurité au cours de la période de planification, nous entreprendrons les activités suivantes :

- explorer des façons novatrices d'aider les employés à comprendre leurs responsabilités en matière de sécurité, au moyen de la sensibilisation à la sécurité et de la formation
- mettre en œuvre des technologies et des processus liés à la sécurité, améliorer les contrôles dans le but de prévenir et de détecter la fraude interne et l'utilisation malveillante des renseignements, et augmenter le nombre des contrôles et des procédures de gestion de l'accès pour protéger la confidentialité des renseignements des contribuables
- accroître notre surveillance des renseignements qui quittent l'ARC en format électronique
- élaborer des stratégies pour renforcer les mesures de sécurité liées aux menaces internes

Nos engagements :

- **Mars 2021** – élargir la surveillance proactive des interventions des utilisateurs dans les systèmes de l'ARC tout en veillant à ce que les employés aient accès aux services dont ils ont besoin pour servir nos clients
- **Juin 2021** – renforcer les défenses des technologies de l'information et de cybersécurité de l'ARC afin d'améliorer la protection des données des clients contre les accès ou les modifications non autorisés ou les pertes (avec l'achèvement de la deuxième phase de l'Initiative de sécurité des données)
- **Juin 2022** – veiller à ce que le programme de sécurité des technologies de l'information de l'ARC continue d'être efficace et s'adapte aux nouvelles menaces en effectuant un exercice d'analyse comparative triennal en vue de cerner et d'établir l'ordre de priorité des possibilités d'amélioration

Répondre de façon proactive aux préoccupations des clients en matière de protection de la vie privée

La confiance que nos clients accordent à l'ARC pour protéger leurs renseignements personnels est une pierre angulaire de notre travail. Nous continuerons de répondre aux inquiétudes des clients concernant la vie privée et l'environnement en évolution qui est le fruit de plus en plus d'atteintes à la protection des données et d'arnaques.

Pour continuer d'être proactifs dans la façon dont nous répondons aux attentes changeantes des clients en matière de protection des renseignements personnels, nous ferons ce qui suit :

- protéger les renseignements personnels et promouvoir l'importance de la sécurité
- faire la promotion des droits relatifs à la protection des renseignements personnels conformément aux lois et aux politiques, ce qui comprend la gestion des atteintes à la vie privée à l'interne
- clarifier les responsabilités en matière de protection de la vie privée afin de veiller à ce que l'ARC protège les renseignements personnels de nature délicate de nos clients
- accroître la sensibilisation au sein de l'ARC à propos de l'importance de la protection des renseignements personnels pour nos clients
- clarifier les responsabilités et les interdépendances internes en matière de protection des renseignements personnels
- adopter les principes de la protection des renseignements personnels intégrée et accroître la capacité de l'ARC en matière de gestion de la protection des renseignements personnels

Nos engagements :

- **Avril 2020** – mettre en œuvre un protocole à l'échelle de l'ARC pour répondre aux atteintes externes à la vie privée
- **Avril 2020** – établir des structures de gouvernance internes en matière de protection de la vie privée
- **Juin 2020** – mettre à jour le contenu Web de l'ARC en ce qui a trait au traitement des renseignements personnels
- **Août 2020** – examiner, mettre à jour et créer de nouveaux instruments de politique et outils sur la protection de la vie privée
- **Mars 2021** – élaborer un plan de formation et de sensibilisation à l'échelle de l'ARC sur la protection de la vie privée
- **Mars 2021** – renforcer les activités en cours pour promouvoir des vidéos sur la sensibilisation à la fraude et aux arnaques en augmentant la fréquence et la portée de la sensibilisation proactive dans l'ensemble du pays à l'aide des médias, des médias sociaux et des associations d'intervenants

Accroître la transparence

Le Canada est membre du Partenariat multilatéral pour un gouvernement ouvert comptant plus de 70 pays participants qui s'engagent à rendre leurs gouvernements plus ouverts, plus responsabilisés et plus réceptifs envers les citoyens. Le gouvernement ouvert relie les gens aux gouvernements qui les servent, et il permet de rendre les politiques et les services plus axés sur les citoyens. Pour appuyer cette démarche, l'ARC contribue à l'initiative fédérale sur le gouvernement ouvert en publiant de façon proactive des données et des renseignements, à l'exception de ceux qui doivent être retenus pour des raisons de protection de la vie privée, de confidentialité et de sécurité.

Afin de démontrer nos engagements en matière de prestation de services efficaces aux clients et d'améliorer notre transparence et notre responsabilisation, nous continuerons de faire ce qui suit :

- nous engager à l'égard des normes de service qui énoncent publiquement, sur le site canada.ca, le niveau de service auquel nos clients peuvent raisonnablement s'attendre de la part de l'ARC
- prendre des mesures pour renforcer notre engagement à l'égard de la transparence, de la responsabilisation et du service axé sur le client en veillant à ce que tous nos indicateurs de rendement et nos résultats mesurés sont clairement énoncés, exacts, uniformes, ambitieux et significatifs pour nos clients
- insister sur l'importance de veiller à ce que nos politiques soient à jour afin de fournir à nos employés

l'orientation dont ils ont besoin pour faire leur travail tout en appuyant les responsabilités de l'ARC

- travailler avec les clients lorsque nous concevons nos services, afin d'augmenter la transparence du travail accompli par l'ARC et de nous tenir responsables de leurs besoins et attentes
- donner suite aux recommandations formulées dans le premier rapport annuel du Comité consultatif sur les personnes handicapées et améliorer l'accès aux mesures fiscales pour les personnes handicapées
- communiquer des renseignements à nos clients sur les stratagèmes fiscaux émergents
- publier des avis d'exécution en temps opportun
- mettre à jour les lignes directrices et les normes internes pour accélérer le traitement des cas d'enquêtes criminelles, ce qui permettra d'assurer que les accusés sont jugés dans un délai raisonnable

Nos engagements :

- **Avril 2020** – publier une mesure de référence, élaborée avec les experts de l'industrie, sur la façon dont les clients perçoivent leurs expériences avec l'ARC, afin de nous permettre d'améliorer leur expérience de service
- **Décembre 2020** – améliorer la rapidité des réponses de l'ARC aux lettres des clients adressées à la ministre du Revenu national et aux cadres supérieurs de l'ARC en mettant en œuvre un outil de suivi plus efficace

Promouvoir le développement durable

Une partie de notre responsabilisation envers les clients consiste à exécuter nos tâches de façon durable. En tant qu'employeur de plus de 46 000 personnes, nous reconnaissons l'incidence que nous avons sur les collectivités dans lesquelles nos employés vivent et travaillent. Nous sommes déterminés à continuer de faire ce qui suit :

- réduire les émissions de notre parc de véhicules
- acheter des produits de manière responsable afin de réduire les répercussions environnementales
- prendre des mesures pour comprendre les répercussions des changements climatiques qui pourraient avoir une incidence sur nos biens, nos services et nos opérations dans l'ensemble du pays
- contribuer au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux objectifs de développement durable des Nations Unies

Nos engagements :

- **Juin 2020** – mettre en œuvre une nouvelle stratégie de développement durable pour écologiser nos opérations et orienter notre politique d'environnement durable jusqu'à la fin de 2023
- **Mars 2021** – réduire les émissions de gaz à effet de serre en faisant en sorte que 75 % des nouveaux achats liés au parc de véhicules légers utilisés à des fins administratives soient des véhicules sans émission ou hybrides, là où les opérations le permettent



FAVORISER L'INNOVATION

L'innovation est le changement positif nécessaire pour s'adapter aux défis actuels et aux réalités changeantes. L'ARC continuera d'assurer et de promouvoir une culture de l'innovation en milieu de travail. Le succès que nous réalisons dépend de notre capacité à donner à nos employés les moyens d'apporter des améliorations progressives, soit en utilisant l'approche LEAN, un ensemble de principes qui, entre autres, aide à déterminer les améliorations en examinant les processus du point de vue des clients. Nous voulons également que nos employés s'approprient leur travail, essaient différentes choses, prennent des risques réfléchis et expérimentent de nouvelles idées.

Nos clients s'attendent à ce que l'ARC change et s'adapte en offrant les services dont ils ont besoin, quand et où ils en ont besoin, et de la façon dont ils aiment les utiliser. En repensant notre façon de fonctionner, nous devons cesser de mettre l'accent sur les procédures et les règles administratives et plutôt tenter de résoudre les problèmes. Bien que l'innovation puisse être perturbatrice et difficile, il s'agit d'un moyen essentiel pour l'ARC de répondre aux attentes des clients, de demeurer efficace et de tirer profit de nouvelles technologies.

Nos objectifs

L'ARC reconnaît l'importance de l'innovation pour exécuter notre mandat. Au fur et à mesure que nous continuons de faire avancer des efforts novateurs dans l'ensemble de l'organisation, nous nous efforçons d'aller au-delà des pratiques opérationnelles établies et des mentalités familières. L'ARC fait la promotion des conditions d'innovation afin que les employés de tous les niveaux continuent d'aborder de façon critique la façon dont ils font leur travail, collaborent,

réseautent et expérimentent avec de nouvelles idées.

Nous ferons ce qui suit pendant la période de planification :

- favoriser les mentalités et les approches novatrices
- améliorer nos activités grâce à l'amélioration continue
- étudier des technologies et des méthodes d'analyse novatrices

Favoriser les mentalités et les approches novatrices

Harmonisée avec l'initiative « Au-delà de 2020 et le renouvellement de la fonction publique » du gouvernement du Canada, l'ARC reconnaît que les mentalités et les comportements de ses employés sont essentiels pour favoriser l'innovation et avoir une incidence sur le changement durable. Ce changement va au-delà de la modification des politiques, des procédures et des structures. Il représente un changement de culture et de comportement. Dans cette optique, l'ARC explore de nouvelles façons de faire ce qui suit :

- créer un environnement où les employés apprennent les uns des autres, tirent profit des leçons apprises et réagissent aux défis et aux échecs en faisant preuve de créativité et d'imagination
- étudier et expérimenter de nouvelles façons d'encourager les employés à penser différemment sur ce qui est possible afin de stimuler un changement positif
- utiliser l'expérimentation pour évaluer les nouvelles approches afin de

déterminer sur une petite échelle ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas avant d'adopter ces approches sur une grande échelle

- favoriser des relations de collaboration à l'interne et avec d'autres ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux, des organisations de la société civile, des homologues internationaux et des universités afin de découvrir des perspectives novatrices sur les enjeux communs

Notre engagement :

- **Juin 2020** – mettre en œuvre un plan visant à concrétiser l'innovation au sein de la culture et des processus de l'ARC



Nos clients s'attendent à ce que l'ARC change et s'adapte en offrant les services dont ils ont besoin, quand et où ils en ont besoin, et comment ils aiment les utiliser.

Améliorer nos activités grâce à l'amélioration continue

L'ARC accorde de l'importance aux petites innovations qui se produisent tous les jours dans l'ensemble de l'organisation. Nous comprenons que de petits changements peuvent avoir une incidence importante. Afin de favoriser une culture d'amélioration continue, l'ARC fera ce qui suit :

- accroître l'adoption de l'approche LEAN, dont les principes assistent à la découverte de problèmes fondamentaux et à la formulation de recommandations pour améliorer les procédures et processus opérationnels à l'échelle de l'organisation
- examiner nos processus internes de façon continue dans le but d'améliorer la prestation des services
- favoriser un environnement où les employés se sentent habilités à proposer des idées pour améliorer les activités qui créent le plus de valeur pour les clients, plutôt que d'attendre que la haute direction leur demande d'apporter des changements

Nos engagements :

- **Juin 2020** – promouvoir l'adoption des principes LEAN à l'échelle de l'ARC avec la création d'une communauté de pratique avec des membres de partout au pays
- **March 2021** – appliquer les principes LEAN à six processus d'entreprise clés afin d'optimiser les ressources et d'améliorer les résultats pour les clients

Étudier des technologies et des méthodes d'analyse novatrices

L'information est une ressource immense de ce siècle. Étant donné que le volume de données détenu par l'ARC continue de s'accroître, il est important que l'ARC utilise davantage ses répertoires de données pour obtenir de meilleurs résultats pour les clients.

Nous continuerons d'investir dans les technologies de l'information de pointe. Cela permettra de renforcer nos capacités opérationnelles, y compris notre souplesse dans la prestation de nouveaux services plus fréquemment et l'adoption de nouvelles technologies plus tôt, dans le but de fournir aux clients une expérience de service numérique sans heurt. Nous effectuerons les activités suivantes au cours de la période de planification :

- veiller à ce que nos concepteurs de logiciels et ingénieurs aient l'expertise, les outils et les processus nécessaires pour transformer les capacités de traitement électronique
- faire des expériences pour améliorer, au moyen de l'intelligence artificielle (IA), les services offerts aux clients avec des outils tels que les robots conversationnels, notre détection de l'inobservation et l'efficacité de nos opérations internes

Nos engagements :

- **Avril 2020** – mettre en œuvre un plan pour l'utilisation responsable de l'IA par l'ARC, en veillant à ce que les avancées technologiques soient harmonisées avec les priorités opérationnelles et sous la gouvernance appropriée
- **Mars 2021** – faire des expériences pour améliorer les services offerts aux clients et notre détection de l'inobservation au moyen de modèles d'apprentissage machine (p. ex., modèles de détection de l'inobservation en matière de taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée)
- **Mars 2021** – fournir à nos clients des données fiables et exactes grâce à des facteurs qui seront élaborés, testés et appliqués pour évaluer la qualité des données avant leur traitement et publication



DONNER À NOS EMPLOYÉS LES MOYENS D'EXCELLER

La vision des employés de l'ARC est de soutenir « un effectif florissant qui combine ses forces et contribue à un Canada en transformation ». Notre cheminement de transformation nous oblige à favoriser une culture de service où chacun comprend l'importance d'être au service des gens d'abord. L'ARC vise à devenir une organisation plus souple axée sur l'apprentissage, qui est bien préparée pour répondre aux défis, aux risques et aux possibilités découlant de l'environnement en constante évolution dans lequel nous menons nos activités.

L'approche axée sur la clientèle de l'ARC s'applique non seulement à nos clients externes, mais aussi à la façon dont nous travaillons à l'interne, en faisant preuve de respect et de professionnalisme dans les mesures que nous prenons. Nous nous engageons à intégrer cette approche dans la culture organisationnelle de l'ARC. Pour ce faire, nous devons appuyer les employés avec la sensibilisation, les outils, la formation et le leadership nécessaires afin de mettre les gens d'abord et d'offrir un excellent service, tant à l'interne qu'à l'externe.

Un effectif florissant qui combine ses forces
et contribue à un Canada en transformation

Ces employés seront ensuite équipés pour devenir un effectif prospère qui combine les forces et contribue à un Canada en transformation. L'effectif aura les moyens d'être sain, agile, innovateur et en apprentissage, et toujours prêt à relever de nouveaux défis. « Combiner les forces » signifie réunir les bonnes personnes avec la bonne combinaison de compétences pour obtenir les meilleurs résultats possibles. En tant qu'organisme de la fonction publique fédérale, l'ARC ne peut jamais perdre de vue son obligation fondamentale : produire des résultats pour les Canadiens.

Pour mieux servir nos clients, l'ARC doit renforcer et maintenir un effectif sain, engagé et productif. L'ARC continue d'investir dans un milieu de travail moderne qui favorise l'engagement, l'apprentissage, la collaboration, l'échange de renseignements et la productivité accrue. Nous nous engageons à former, à appuyer et à perfectionner des leaders qui habilitent et inspirent leurs employés à s'impliquer dans leur travail, à innover et à échanger leurs idées. Nous faisons cela au moyen d'initiatives comme le leadership fondé sur le caractère, que nous cherchons à élargir.

Nos objectifs

Les employés de l'ARC à tous les niveaux doivent afficher un caractère qui reflète nos valeurs organisationnelles et la culture de service souhaitée. Pour répondre aux besoins actuels et émergents en matière d'effectif, nous adoptons une approche proactive dans le domaine de l'acquisition de talents.

La refonte de la dotation est une initiative de transformation majeure que l'ARC a entreprise, laquelle vise à renouveler la façon dont notre organisation gère tous les aspects de la dotation tout en gardant les besoins du client (le candidat pour un emploi) au centre du processus. Nous nous efforçons à la fois de mettre en œuvre des processus améliorés et d'expérimenter avec de nouveaux modèles pour appuyer la capacité de l'ARC à faire preuve de souplesse en répondant à ses besoins opérationnels. Nos objectifs comprennent la réduction du temps consacré à la dotation et l'amélioration de l'expérience du candidat dans le cadre du processus.

Cela permettra de mieux positionner l'ARC dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Pour que notre organisation continue de réussir, nous devons continuer de recruter les talents dont nous avons besoin, surtout dans les spécialités très recherchées comme les scientifiques

de données, les analystes des activités, les comptables judiciaires et les gestionnaires de projet.

Nous nous engageons également à favoriser une culture d'apprentissage où les employés ont accès à des solutions d'apprentissage pour les aider à maintenir et à acquérir les habiletés et les compétences nécessaires pour les soutenir dans leur perfectionnement professionnel et dans la transformation de l'ARC.

Les employés sont plus susceptibles de se sentir habilités à participer à cette transformation si nous leur offrons un milieu de travail sain qui minimise le harcèlement, la discrimination et le risque de violence en milieu de travail. Cela signifie favoriser des milieux sécuritaires, respectueux et inclusifs où les employés peuvent atteindre leur plein potentiel.

Nous nous concentrerons sur ce qui suit pendant la période de planification :

- répondre aux besoins actuels et futurs liés à la transformation de l'effectif
- appuyer la sécurité, le respect, le bien-être, la diversité et l'inclusion



Pour que notre organisation continue de réussir, nous devons continuer de recruter les talents dont nous avons besoin, surtout dans les spécialités en forte demande comme les scientifiques de données, les analystes des activités, les comptables judiciaires et les gestionnaires de projet.

Répondre aux besoins actuels et futurs liés à la transformation de l'effectif

À l'ARC, nous nous sommes engagés à renforcer notre culture de prestation de services, ce qui commence par la confiance et l'engagement des dirigeants et des employés.

Le milieu de travail de l'avenir nécessite de :

- fournir un environnement de travail sain et sécuritaire
- créer une culture qui favorise l'apprentissage continu
- appuyer le bien-être des employés, tout en respectant les exigences opérationnelles dans ce nouvel environnement en évolution rapide, en s'adaptant à la technologie, en changeant la façon, l'endroit et le moment où nous travaillons
- engager, mobiliser et maximiser les ensembles de compétences de nos employés
- cerner les lacunes en matière de recrutement et les besoins futurs de l'ARC
- former les employés pour qu'ils appliquent une approche axée sur la clientèle dans leurs rôles respectifs afin d'améliorer l'expérience de service pour nos clients
- appuyer les employés dans l'adoption de la culture de service de l'ARC en écoutant leurs commentaires et en supprimant les obstacles à la prestation du niveau de service auquel les clients s'attendent de l'ARC
- diversifier notre effectif par un recrutement ciblé afin d'obtenir les compétences émergentes qui sont nécessaires pour remplir notre mandat

Nos engagements :

- **Mai 2020** – consolider et présenter à nos intervenants internes les résultats de nos consultations auprès d'intervenants internes et externes qui visent à comprendre l'environnement d'apprentissage à l'ARC et à déterminer les améliorations nécessaires et les pratiques exemplaires
- **Septembre 2020** – fournir à nos employés la formation, l'appui et les outils nécessaires pour comprendre les besoins, les préférences et les attentes des clients et ainsi leur offrir une meilleure expérience
- **Octobre 2020** – élaborer un plan d'action et une feuille de route pour nous préparer à l'avenir de l'apprentissage
- **Mars 2021** – créer une banque de mobilité nationale afin qu'il soit plus facile pour les employés de se déplacer latéralement dans l'ensemble de l'ARC
- **Mars 2022** – expérimenter des stratégies de dotation de rechange afin de cibler les besoins actuels et émergents en matière d'effectif

Appuyer le respect, le bien-être, la diversité et l'inclusion

Un environnement de travail sain et habilitant favorise un effectif productif et hautement performant. Nous avons à cœur de créer des milieux de travail sains en faisant ce qui suit :

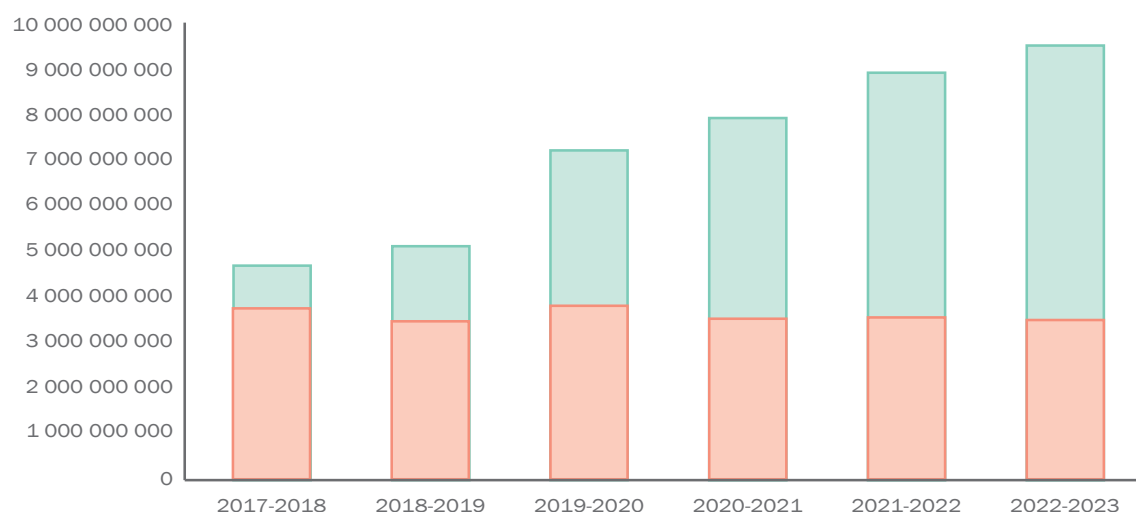
- faire la promotion de la courtoisie et du respect, et remettre respectueusement en cause les comportements qui ne reflètent pas les valeurs de l'ARC et de la fonction publique, comme il est indiqué dans le Code d'intégrité et de conduite professionnelle
- faire la promotion de programmes, de ressources et d'outils de soutien pour appuyer les gestionnaires qui font face à des situations d'accessibilité ou autres cas difficiles, y compris diriger des employés avec des problèmes de santé mentale, traiter les conflits en situation de travail, le harcèlement ou la violence et accommoder les maladies ou les blessures
- démontrer les progrès réalisés par rapport aux trois piliers de la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail
- traiter les cas de harcèlement, de violence et de discrimination et souligner le besoin de prévenir ces cas grâce à la civilité, le respect, l'acceptation de la diversité et l'adoption de l'inclusion

Nos engagements :

- **Mars 2021** – mettre en œuvre un plan d'action exhaustif pour veiller à ce que l'ARC respecte les nouvelles exigences juridiques et réglementaires qui modifient la définition du terme « violence » pour inclure le harcèlement
- **Mars 2021** – mettre en œuvre la troisième phase de la Stratégie sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'ARC à l'appui de la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail

DÉPENSES ET RESSOURCES HUMAINES

Tendances relatives aux dépenses (dollars)¹



	Réelles		Prévisions	Prévues		
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
■ Législatifs	941 296 937	1 643 402 290	3 401 096 852	4 392 185 769	5 373 767 748	6 036 533 105
■ Votés	3 766 470 408	3 477 710 768	3 834 709 824	3 547 805 424	3 570 788 585	3 495 746 791
Total	4 707 767 345	5 121 113 058	7 235 806 676	7 939 991 193	8 944 556 333	9 532 279 896

1. Le graphique des tendances en matière de dépenses affiche tous les crédits parlementaires (Budget principal et budgets supplémentaires) 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 le paiement de l'incitatif à agir pour le climat, pour les versements des allocations spéciales pour enfants ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives visant à améliorer l'efficacité. Ce graphique ne tient pas compte des montants recouvrés par l'ARC pour la prestation de services à Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.

Sommaire de la planification budgétaire (dollars)

Principales responsabilités et services internes	Dépenses 2017-2018	Dépenses 2018-2019	Prévisions des dépenses 2019-2020	Budget principal des dépenses 2020-2021	Prévues 2020-2021	Prévues 2021-2022	Prévues 2022-2023
Impôt	3 145 344 608	2 959 502 477	3 333 032 239	3 264 289 968	3 264 289 968	3 300 816 836	3 224 454 955
Prestations ²	479 298 608	1 128 379 061	2 901 157 550	3 929 115 162	3 929 115 162	4 889 329 806	5 559 277 731
Ombudsman des contribuables ³	3 210 404	3 097 900	3 473 070	3 780 057	3 780 057	3 622 239	3 618 943
Services internes	1 079 913 725	1 030 133 620	998 143 817	742 806 006	742 806 006	750 787 452	744 928 267
Total Agence du revenu du Canada	4 707 767 345	5 121 113 058	7 235 806 676	7 939 991 193	7 939 991 193	8 944 556 333	9 532 279 896

2. Comprend les versements d'allocations spéciales pour enfants prévues par la loi (dépenses réelles : 333,6 M\$ en 2017-2018 et 338,7 M\$ en 2018-2019; prévisions et dépenses prévues : 337 M\$ en 2019-2020 et 361 M\$ en 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023) et le paiement de l'incitatif à agir pour le climat prévu par la loi (dépenses réelles : 0 \$ en 2017-2018 et 663,8 M\$ en 2018-2019; prévisions et dépenses prévues : 2,400 G\$ en 2019-2020, 3,405 G\$ en 2020-2021, 4,385 G\$ en 2021-2022, et 5,055 G\$ en 2022-2023).
3. Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce plan ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

La majorité de l'augmentation du budget global de l'ARC est attribuable à ses crédits législatifs, qui comprennent les dépenses associées au paiement de l'incitatif à agir pour le climat pour les exercices 2018-2019 à 2022-2023 (dépenses réelles : 663,8 millions de dollars en 2018-2019; prévisions et dépenses prévues : 2,400 milliards de dollars en 2019-2020, 3,405 milliards en 2020-2021, 4,385 milliards en 2021-2022, et 5,055 milliards en 2022-2023). L'ARC est responsable d'administrer la redevance sur les combustibles dans les territoires de compétence qui ne satisfont pas aux critères du modèle fédéral de tarification de la pollution par le carbone. Cela comprend le versement de l'incitatif à agir pour le climat, qui redistribue la majorité des recettes directes tirées de la redevance sur les combustibles aux particuliers et aux familles de la province où les sommes sont amassées.

Les dépenses réelles et prévues en vertu des crédits votés de l'ARC pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020 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. Pour 2017-2018, une part importante de l'augmentation des dépenses est associée à l'encaissement des indemnités de départ aux employés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada – Syndicat des employé(e)s de l'impôt. En 2019-2020, l'augmentation des dépenses prévues est grandement attribuable au report susmentionné, ainsi qu'au nouveau financement visant la mise en œuvre et l'administration des mesures annoncées dans le budget de 2019 et à la croissance du financement lié aux politiques et aux mesures annoncées dans le cadre de budgets fédéraux précédents.

Au cours de la période de planification, les crédits votés de l'ARC montrent une légère réduction, étant passés de 3,548 milliards de dollars en 2020-2021 à 3,496 milliards de dollars en 2022-2023. Cela est principalement attribuable à une diminution nette du financement reçu pour mettre en œuvre et administrer diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux, ainsi que le système fédéral de tarification de la pollution par le carbone et le régime de taxation du cannabis. Ces réductions sont partiellement compensées par des augmentations associées aux rajustements découlant des négociations collectives.

Sommaire des dépenses budgétaires brutes prévues (dollars)

Le tableau ci dessous fait le rapprochement des dépenses brutes prévues et des dépenses nettes prévues pour 2020-2021.

Principales responsabilités et services internes	Dépenses brutes prévues 2020-2021	Recettes prévues affectées aux dépenses 2020-2021	Dépenses nettes prévues 2020-2021
Impôt	3 572 773 018	308 483 050	3 264 289 968
Prestations	3 929 937 267	822 105	3 929 115 162
Ombudsman des contribuables ⁴	3 780 057	-	3 780 057
Services internes	824 198 870	81 392 864	742 806 006
Total Agence du revenu du Canada	8 330 689 212	390 698 019	7 939 991 193

4. Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce plan ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

Les recettes prévues déduites des dépenses représentent des sommes que l'ARC doit recouvrer pour la prestation de services à Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.

Ressources humaines prévues (ETP)

Principales responsabilités et services internes	Réels 2017-2018	Réels 2018-2019	Prévisions 2019-2020 ⁵	Prévus 2020-2021	Prévus 2021-2022	Prévus 2022-2023
Impôt	30 399	31 789	34 145	34 319	34 404	33 711
Prestations	1 253	1 135	1 631	1 433	1 422	1 421
Ombudsman des contribuables ⁶	25	29	31	33	32	32
Services internes	8 088	8 122	6 563	6 005	6 001	5 944
Total Agence du revenu du Canada	39 765	41 075	42 370	41 790	41 859	41 108

5. Les ETP de 2019-2020 ont été ajustés afin de tenir compte des délais estimés actuels, ainsi que des mesures de dotation prévues.

6. 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 d'ETP prévue en 2019-2020 est principalement attribuable au nouveau financement reçu pour mettre en œuvre et administrer les mesures annoncées dans le budget de 2019, ainsi qu'à la croissance du financement lié aux politiques et aux mesures annoncées dans le cadre de budgets fédéraux précédents, y compris le système fédéral de tarification de la pollution par le carbone. L'exercice 2019-2020 montre également une augmentation des ETP associée au financement requis pour réaliser les priorités opérationnelles. La diminution des ETP des services internes s'explique principalement par l'attribution des coûts du service interne direct aux programmes qui débutent en 2019-2020 (en premier lieu au sein de la principale responsabilité de l'impôt).

Au cours de la période de planification, la réduction du nombre d'ETP de 41 790 en 2020-2021 à 41 108 en 2022-2023 résulte principalement d'une diminution du financement associé au système fédéral de tarification de la pollution par le carbone et du régime de taxation du cannabis.

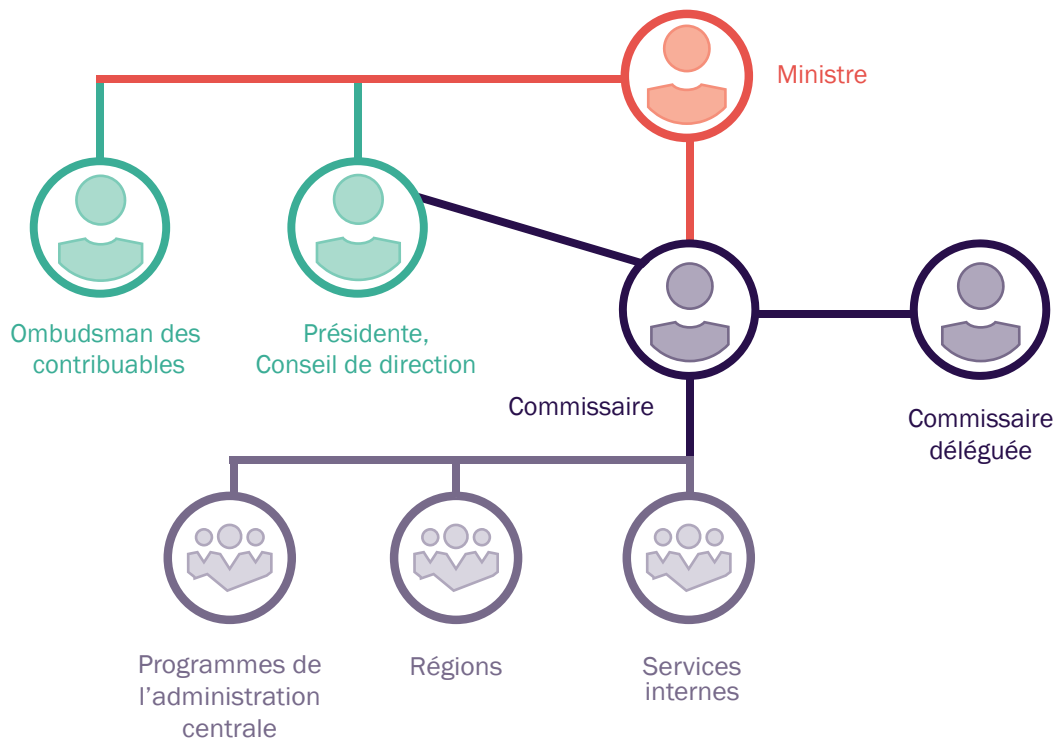
État des résultats prospectif condensé (dollars)

Renseignements financiers	Résultats estimatifs 2019-2020	Résultats prévus 2020-2021	Écart (résultats prévus moins résultats estimatifs)
Total des charges	5 452 384 503	5 633 291 985	180 907 482
Total des revenus non fiscaux	567 533 586	564 858 471	(2 675 115)
Coût d'exploitation net	4 884 850 917	5 068 433 514	183 582 597

L'État des résultats prospectif condensé fournit un aperçu général des activités de l'ARC. La prévision des renseignements financiers sur les charges et les revenus est préparée selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilisation et d'améliorer la transparence et la gestion financière. Les montants des dépenses estimées et prévues présentés dans d'autres sections sont préparés selon la méthode des charges; ainsi, les montants peuvent différer. Un état des résultats prospectif plus détaillé et des notes connexes, y compris un rapprochement du coût d'exploitation net et des crédits parlementaires demandés, sont disponibles dans le Plan ministériel de l'ARC.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur l'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

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

Profil organisationnel

Ministre

Diane Lebouthillier, C.P., députée

Administrateur général

Bob Hamilton

Présidente, Conseil de direction

Suzanne Gouin

Profil ministériel

Revenu national

Instruments habilitants

Loi sur l'Agence du revenu du Canada

Année de création

1999

La Loi sur l'Agence du revenu du Canada établit le mandat, la structure et les pouvoirs de l'ARC. Elle établit une structure de gouvernance pour l'ARC qui est unique au Canada, avec un(e) ministre, un Conseil de direction (le Conseil), un(e) commissaire et un(e) ombudsman des contribuables. Le/la ministre est responsable envers le Parlement pour toutes les activités de l'ARC et exerce des pouvoirs liés à la prise de règlements et à la production de rapports au Parlement ou au gouverneur en Conseil (Cabinet). Le Conseil de direction est chargé de la supervision de la structure organisationnelle et de l'administration de l'ARC, et de la gestion de ses biens, de ses services, de son personnel et de ses contrats. Il est également responsable de l'élaboration du Plan d'entreprise. L'ARC est dirigée par un(e) commissaire responsable envers le/la ministre et qui doit l'aider et l'aviser en ce qui a trait aux pouvoirs prévus par la loi, aux fonctions et aux responsabilités de son cabinet. En tant que premier dirigeant/première dirigeante de l'ARC, le/la commissaire est responsable de la gestion quotidienne de l'ARC. Le mandat de l'ombudsman est de renforcer la responsabilisation de l'Agence du revenu du Canada dans ses services aux contribuables en offrant un mécanisme de plaintes liées au service indépendant de l'ARC. L'ombudsman est responsable de faire respecter la Charte des droits du contribuable.

Cadre d'établissement de rapports et résultats prévus¹

Les indicateurs suivants sont utilisés par l'ARC pour évaluer ses progrès globaux en vue d'atteindre les résultats escomptés de ses principales responsabilités. Pour en savoir plus sur les méthodes utilisées pour calculer ces indicateurs, consultez l'[InfoBase du GC](#).

Les résultats indiqués dans les cellules ombragées foncées sont des résultats qui peuvent être comparés aux résultats de l'année précédente, puisqu'il n'y a eu aucun changement à l'indicateur ou à la méthode utilisée pour les calculer. Les résultats indiqués dans les cellules ombragées claires sont des résultats pour lesquels l'indicateur ou la méthode a changé, par conséquent, les résultats de l'année précédente ne sont pas comparables.

Résultats prévus et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2020-2021	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018	Résultat 2016-2017
Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC.	Pourcentage des déclarations de revenus des particuliers produites à temps	90 %	91 %	91 %	91 %
	Pourcentage des entreprises enregistrées pour la TPS/TVH ²	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020	95 %	94,9 %	94,9 %
	Pourcentage des obligations fiscales déclarées qui sont payées à temps ³	L'objectif sera établi d'ici avril 2020	91,9 % ⁴ 85,7 % ⁵	92,4 % ⁴ 88,8 % ⁵	93,1 % ⁴ 84,4 % ⁵
	Pourcentage des normes de service externes qui ont été atteintes ou presque atteintes ⁶	90 %	83 %	80 %	85 %
	Indice de la Perception du public : expérience en matière de service ⁷	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020	6,85 (augmentation)	6,28 (diminution)	6,73 (augmentation)
	Indice de la Perception du public : confiance ⁸	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020	non disponible	non disponible	non disponible

Résultats prévus et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2020-2021	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018	Résultat 2016-2017
Répertoire des programmes : - services fiscaux et traitement des déclarations - observation en matière de production des déclarations - observation nationale - observation du Secteur international et grandes entreprises et enquêtes criminelles - oppositions et appels - allègement pour les contribuables - plaintes liées au service - organismes de bienfaisance - régimes enregistrés - politique, décisions et interprétations	Pourcentage des contribuables qui participent au régime fiscal ⁹	L'objectif sera établi d'ici avril 2020	non disponible	non disponible	non disponible
	Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse) ¹⁰	L'objectif sera établi d'ici avril 2020	non disponible	non disponible	non disponible
	Nombre de particuliers aidés par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt ¹¹	873 000	835 216	786 606	768 349
	Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget	1,7 milliard de dollars	1,99 milliard de dollars	1,6 milliard de dollars	non disponible ¹²
	Dette supplémentaire recouvrée (régulée) découlant d'investissements liés au budget de 2016	7,4 milliards de dollars par mars 2021	1,9 milliard de dollars	1,1 milliard de dollars	0,47 milliard de dollars

Résultats prévus et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2020-2021	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018	Résultat 2016-2017
Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun. Répertoire des programmes • prestations	Pourcentage de paiements de l'allocation canadienne pour enfants versés aux bénéficiaires à temps	100 %	100 % ¹³	100 % ¹³	99,99 %
	Pourcentage de répondants satisfaits de leur expérience liée aux prestations ¹⁴	L'objectif sera établi d'ici décembre 2020	84 %	non disponible ¹⁵	non disponible ¹⁶
	Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui produisent une déclaration à la suite d'une intervention ciblée de l'ARC	10 %	7,9 %	8,1 %	non disponible ¹²

1. Le Bureau de l'ombudsman des contribuables exerce ses activités sans lien de dépendance avec l'ARC dans son mandat d'examen indépendant et impartial des enjeux liées au service de l'ARC. Il établit donc ses rapports au Parlement séparément de l'ARC.
2. La méthode utilisée pour calculer les résultats a changé en 2020-2021, par conséquent, les résultats précédents ne sont pas comparables. La méthode précédente tenait compte de tous les travailleurs indépendants, y compris ceux dont le revenu annuel est inférieur à 30 000 \$ et qui ne sont pas tenus de s'inscrire à la TPS/TVH.
3. La méthode utilisée pour calculer les résultats a changé en 2019-2020, par conséquent, les résultats précédents ne sont pas comparables. La méthode précédente calculait le pourcentage de particuliers imposables qui payaient à temps, et le pourcentage des montants d'impôt des sociétés réglés à temps. La méthode révisée utilise la même unité de mesure (pourcentage de l'impôt) pour les deux segments de contribuables.
4. Représente le pourcentage des particuliers qui ont payé leurs impôts à temps.
5. Représente le pourcentage de l'impôt des sociétés qui sont payés à temps.
6. Cette page comprend toutes les normes de service externes de l'ARC : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/a-propos-agence-revenu-canada-arc/normes-service-a-arc.html>.
7. La méthode utilisée pour calculer les résultats a changé en 2020-2021, par conséquent, les résultats précédents ne sont pas comparables. La méthode précédente prenait moins d'aspects du service en compte. La nouvelle méthode utilisera un index amélioré qui tient compte des différents aspects de l'expérience et du rendement en matière de service.
8. L'indicateur a été introduit en 2020-2021, et aucun résultat antérieur n'était disponible. La documentation sur l'observation fiscale a permis de déterminer que la confiance est l'un des principaux indicateurs de l'observation. Cet indicateur permettra de mesurer la confiance envers l'ARC, en tant qu'organisation, et envers ses employés.
9. L'indicateur a été introduit en 2019-2020, et aucun résultat antérieur n'était disponible. Cet indicateur mesure l'observation des particuliers en matière de production de déclarations de revenus et de prestations.
10. L'indicateur a été introduit en 2019-2020, et aucun résultat antérieur n'était disponible. Cet indicateur mesure le rendement de l'ARC dans la gestion de la dette fiscale au fil du temps.
11. L'indicateur a changé en 2019-2020, par conséquent, les résultats précédents ne sont pas comparables. La méthode précédente tenait compte du nombre de déclarations de revenus et de prestations préparées par les bénévoles. La nouvelle méthode tient compte du nombre de personnes qui ont été aidées par des bénévoles.
12. L'indicateur a été introduit en 2017-2018, et aucun résultat antérieur n'était disponible.
13. Les renseignements sur le versement de l'allocation canadienne pour enfants ont été transférés à Services publics et Approvisionnement Canada. Des dépôts directs ont été émis et des chèques ont été distribués à temps en fonction du calendrier de paiement des prestations.
14. Le libellé de l'indicateur et la méthode utilisée pour calculer les résultats ont été modifiés en 2020-2021. Par conséquent, les résultats antérieurs ne sont pas comparables. La méthode précédente était fondée sur un sondage en ligne qui mesurait uniquement la satisfaction à l'égard du service lors de la première demande de prestations, tandis que le nouveau sondage sera effectué par téléphone et mesurera la satisfaction à l'égard de l'expérience de service globale en matière des prestations.
15. Il n'y a pas de résultats pour 2017-2018, car le sondage sur la satisfaction de la clientèle était en cours d'examen et d'actualisation afin d'améliorer le taux de réponse.
16. Le nombre de répondants n'était pas suffisant pour produire des résultats valides.

Principes de dotation de l'Agence du revenu du Canada

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.

Charte 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 publiions 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

★ Ces droits sont assurés selon le mandat de l'Ombudsman des contribuables.

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

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 qui répondent aux besoins des petites entreprises

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

expliquer sa façon de mener ses activités auprès des petites entreprises

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 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 \(ACS+\)](#)