



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

RAPPORT SUR LES RÉSULTATS MINISTÉRIELS 2018-2019

Pour les gens d'abord : serviable, juste et digne de confiance

Canada

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

ISSN 2560-9149

Rv1-32F-PDF

UN MESSAGE DE LA MINISTRE

iii



En tant que ministre du Revenu national depuis 2015, je me suis engagée à ce que les Canadiens soient traités comme des clients importants, et à lutter contre l'évasion et l'évitement fiscal abusif.

Je suis fière des efforts considérables déployés par l'Agence afin de mettre en œuvre notre approche axée sur les clients. D'ailleurs, le budget fédéral de 2018 comprenait un investissement important du gouvernement pour renforcer cette approche. Grâce à cet investissement, l'Agence a renforcé ses partenariats avec des organismes communautaires de partout au pays et a augmenté ses activités de sensibilisation. Ainsi, l'Agence offre davantage de soutien aux organismes afin qu'ils tiennent des comptoirs de préparation des déclarations ouverts tout au long de l'année. Ces organismes communautaires aident les gens les plus vulnérables afin qu'ils aient accès aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit.

En février 2019, tout juste à temps pour le début de la période de production des déclarations, l'Agence a ouvert trois centres de services pour les collectivités du Nord, à Whitehorse, Yellowknife et Iqaluit. Du 11 février au 31 mars 2019, plus de 700 entreprises et près de 1 500 particuliers ont reçu des services en personne offerts par ces centres et conçus spécialement pour répondre à leurs besoins.

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'Agence a aussi modernisé ses systèmes téléphoniques et a commencé l'analyse des enregistrements d'appels pour améliorer la qualité et l'exactitude des réponses fournies aux clients.

Les Canadiens accordent une importance particulière à ce que chacun paie sa juste part et à ce que l'Agence surveille de près ceux qui ne respectent pas leurs obligations. Pendant l'exercice 2018-2019, l'Agence a mis à profit les importants investissements des budgets de 2016, de 2017 et de 2018 pour bonifier ses efforts en matière d'observation. Les entreprises multinationales et les opérations à l'étranger ont fait l'objet de vérifications ciblées grâce à de meilleures données et outils d'analyse.

L'Agence du revenu du Canada a fait de grands pas dans la bonne direction. Toutes nos avancées n'auraient pas été possibles sans la contribution exceptionnelle de nos employés qualifiés qui œuvrent dans un environnement respectueux et diversifié. C'est grâce à eux que nos clients obtiennent les renseignements dont ils ont besoin pour bénéficier des crédits et prestations auxquels ils ont droit et pour respecter leurs obligations fiscales. Chaque jour, ils maintiennent l'intégrité de notre système fiscal tout en protégeant les renseignements personnels des Canadiens.

Je suis heureuse de vous faire part des efforts et des réalisations de l'Agence et de ses employés. C'est avec plaisir que je présente le Rapport sur les résultats ministériels 2018-2019.

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

AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE

v



Au cours de l'exercice 2018-2019, le Conseil de direction (Conseil) a soutenu l'Agence du revenu du Canada (ARC) dans la réalisation de cinq priorités stratégiques : les services aux Canadiens, les ressources humaines, l'optimisation des ressources, l'intégrité et la sécurité, et l'innovation. Le Conseil a la responsabilité légale de superviser l'organisation et l'administration de l'ARC. Ce soutien contribue à bâtir un effectif compétent et engagé qui donne aux Canadiens les services auxquels ils s'attendent, tout en utilisant ses ressources de façon optimale.

L'ARC a bien progressé dans son parcours de transformation des services. Cette initiative vise à placer le client au centre de tout ce que nous faisons. Pour superviser et appuyer ces initiatives de transformation des services, le Conseil a mis sur pied un sous-comité de la transformation des services en septembre 2018. Le sous-comité a supervisé les progrès réalisés dans les principaux secteurs de services et l'élaboration d'un cadre stratégique des services.

Tout au long de l'année, le Conseil a reçu des mises à jour régulières sur de nombreuses initiatives. À la suite des audits internes de l'ARC, le Conseil a examiné et approuvé les rapports et plans d'action qui en sont issus et a approuvé le plan d'audit et d'évaluation annuel axé sur les risques de l'ARC. En matière de ressources humaines, nous avons porté une attention particulière aux activités de mobilisation des employés de l'ARC, à ses plans visant à assurer le mieux-être de son effectif et la santé de son milieu de travail, et au maintien et à l'embauche d'un effectif compétent et diversifié pour appuyer ses priorités actuelles et à venir. Le Conseil a reçu des mises à jour trimestrielles sur la rémunération des employés et les efforts consentis par l'ARC pour traiter les enjeux liés au système de paye Phénix. Nous avons approuvé le Plan de l'effectif de l'Agence (PEA) de 2018-2019 à 2020-2021, en veillant à ce que l'ARC ait un effectif et des dirigeants compétents, polyvalents et

diversifiés pour l'avenir, et nous avons reçu des mises à jour sur l'état d'avancement du PEA de 2017-2018.

Au moyen de son tableau de bord trimestriel, le Conseil a examiné et surveillé les engagements pris dans le Plan d'entreprise 2018-2019 de l'ARC, et il a revu les engagements pluriannuels établis au cours des années précédentes. Le Conseil a également supervisé le rendement financier de l'ARC en examinant ses états financiers chaque trimestre, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources et l'harmonisation avec les priorités. Nous avons reçu des mises à jour régulières de Services partagés Canada par rapport à son rôle dans les projets de transformation de l'ARC et nous avons offert un soutien et une surveillance afin de s'assurer qu'ils fournissent un service et une hiérarchisation adéquats. De plus, le Conseil a surveillé les grands projets en cours afin d'assurer une saine gestion de projets. Il a surveillé les progrès de la simplification des instruments de politique d'entreprise afin de s'assurer que tous les employés comprennent leurs rôles et leurs responsabilités. Le Conseil a également surveillé l'examen et la mise en œuvre par l'ARC de technologies émergentes novatrices.

En ce qui a trait à la sécurité globale des données et à la protection de la confidentialité des clients, le Conseil a surveillé les principales améliorations pour parfaire les contrôles de divulgation et la sécurité globale des données. Afin d'assurer l'intégrité des systèmes, nous avons reçu des mises à jour régulières sur le programme de sécurité de l'ARC, supervisé les mesures prises par l'ARC pour mettre en œuvre des pratiques de stockage des dossiers de nature délicate et automatiser la surveillance de la base de données des ordinateurs centraux afin de produire des alertes de fraude potentielle par les employés et des intrusions externes.

Le Conseil a maintenu ses relations de travail productives avec la ministre Lebouthillier et l'a également soutenue dans l'accomplissement de son mandat.

De plus, nous avons collaboré avec la haute direction de l'ARC pour élaborer des indicateurs de rendement clés pour le Conseil; ces indicateurs font désormais l'objet d'un rapport trimestriel. Ces changements utiles ont permis au Conseil de se concentrer sur son appui stratégique et d'offrir ses conseils à l'ARC, tout en assumant ses responsabilités de surveillance.

Au nom du Conseil de direction de l'ARC, je suis heureuse de recommander ce rapport à la ministre du Revenu national pour dépôt au Parlement.

Suzanne Gouin
Présidente, Conseil de direction

INTRODUCTION PAR LE COMMISSAIRE

vii



Le Rapport sur les résultats ministériels de 2018-2019 de l'Agence du revenu du Canada (l'Agence) souligne les efforts continus pour se mettre au défi d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

Tout au long de 2018-2019, l'Agence a voulu placer ses clients au centre de ses programmes et de ses services afin de rendre l'Agence plus axée sur les clients, utile et juste. Nous avons mobilisé les employés dans le cadre de cette initiative, consulté les Canadiens et établi un comité consultatif externe sur les services, composé de dirigeants et d'experts des secteurs public, privé et sans but lucratif, afin d'aider à orienter et à soutenir nos efforts afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de service pour les Canadiens.

Nous avons amélioré les services offerts aux Canadiens vulnérables et aux communautés autochtones. L'élargissement de notre Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt et la tenue de 2 900 activités de sensibilisation ont permis de s'assurer que les particuliers admissibles ont accès aux prestations et aux crédits pour lesquels ils sont admissibles. Entre-temps, trois nouveaux centres de services pour les collectivités du Nord ont été ouverts, ce qui a assuré une présence physique de l'Agence tout au long de l'année en vue d'offrir des services de visibilité en personne et de rendre les renseignements liés aux impôts, à la production de déclarations de revenus et aux prestations plus facilement accessibles.

Nous avons apporté d'importantes améliorations à nos services téléphoniques. En collaboration avec Services partagés Canada, nous avons instauré avec succès une nouvelle plateforme de centre d'appels. Nous avons introduit une technologie d'enregistrement des appels et d'écoute de la qualité à distance, ce qui a mené à une amélioration importante de la qualité et de l'exactitude des renseignements fournis aux appelants.

Devenir une organisation plus axée sur les clients a également marqué notre approche en matière d'observation. Nous mettons davantage l'accent sur l'éducation et la communication afin de favoriser une plus grande observation volontaire et à long terme. Par la même occasion, nous avons pris les mesures d'exécution appropriées lorsque justifié, surtout en ce qui concerne l'évasion fiscale à l'étranger, afin que les Canadiens aient confiance dans l'équité du régime fiscal. Nous avons accru notre utilisation du renseignement d'entreprise et de l'analyse des données afin de nous aider à cibler les contribuables avec le plus grand risque d'inobservation et de renforcer notre capacité à recouvrer les dettes fiscales.

Tout au long de l'année, le Canada a continué d'être un chef de file mondial en matière d'administration de l'impôt. En juin 2018, l'Agence a tenu la première réunion du Joint Chiefs of Global Tax Enforcement afin de promouvoir la collaboration et les mesures d'exécution liées à l'évasion fiscale et aux délits financiers transfrontaliers. J'ai l'honneur d'occuper le poste de vice-président du Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'Agence a codirigé les travaux du Forum sur le renforcement des capacités dans les administrations fiscales des pays en voie de développement. Dans le cadre de ce travail, l'Agence a mis sur pied une plateforme novatrice d'échange des connaissances sur le Web afin d'aider les pays en voie de développement à gérer l'évasion fiscale. Lors de la réunion du G20 de juillet 2018, le Canada a annoncé qu'il investirait jusqu'à 16,8 millions de dollars pour élargir la plateforme de partage des connaissances.

L'Agence a achevé et publié son quatrième rapport sur l'écart fiscal en juin 2018, dans le cadre de nos efforts pour favoriser une meilleure compréhension de nos défis liés à l'observation.

L'Agence a grandement contribué à l'exécution des principaux engagements du gouvernement en 2018-2019. Nous avons mis en œuvre avec succès l'administration du régime d'imposition pour le cannabis, le régime de tarification du carbone et l'Incitatif à agir pour le climat. Un Comité consultatif permanent sur le secteur de la bienfaisance a été établi et formulera des recommandations à l'intention du gouvernement du Canada sur les enjeux importants et émergents auxquels le secteur est confronté.

Comme nous célébrons ces accomplissements, je tiens compte du fait que nous devons continuer de nous améliorer pour livrer des résultats qui comptent pour les Canadiens. Je suis convaincu que l'Agence se dirige dans la bonne direction pour créer une meilleure expérience client, laquelle permettra d'anticiper les besoins et les attentes des clients et d'y répondre. La capacité d'analyse des données de l'Agence est en constante amélioration, facilitera une meilleure prise de décisions et améliorera davantage les services de l'Agence. Nous nous concentrons sur le service afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens de respecter leurs obligations fiscales, mais nous continuerons également de traiter l'évasion fiscale et la planification fiscale abusive afin d'assurer l'équité du régime fiscal. À l'interne, l'Agence cherche à assurer un avenir qui offre plus de collaboration et d'intégration, une plus grande souplesse et une solide culture axée sur le service qui accorde une grande valeur à l'apprentissage continu.

Comme toujours, ce sont les employés de l'Agence qui assurent la réussite de nos programmes et de nos services. C'est pourquoi il est prioritaire de s'assurer que leur milieu de travail est sain, inclusif et respectueux. Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à nos employés pour le travail exceptionnel qu'ils effectuent chaque jour, et pour ce qu'ils ont été en mesure d'accomplir au nom des Canadiens tout au long de 2018-2019. Pour la deuxième année consécutive, l'Agence du revenu du Canada a été nommée l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada, une réalisation exceptionnelle qui est le résultat direct du dévouement de nos employés d'un océan à l'autre.

Bob Hamilton

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

TABLE DES MATIÈRES

- 1 Aperçu de l'ARC
- 2 Raison d'être, mandat et rôle
- 3 Contexte opérationnel et principaux risques
- 8 Résultats : Impôt
- 28 Résultats : Prestations
- 35 Résultats : Services internes
- 43 Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines
- 55 Renseignements supplémentaires
- 59 Gouvernance de l'Agence et conseil de direction

Ce rapport commence par le contexte opérationnel et les risques associés à la poursuite de nos principales responsabilités. Il présente ensuite les résultats clés pour l'impôt, les prestations et les services internes.

Tout au long du présent rapport, la présence des logos suivants indique que nous mettons l'accent sur quatre secteurs d'intérêt de l'Agence du revenu du Canada :



Ce logo fait référence aux forces et aux défis cernés par l'initiative d'administration fiscale et des prestations de calibre mondial lancée en juillet 2017 ainsi qu'aux mesures prises dans sa foulée. L'initiative, guidée par un cadre d'évaluation exhaustif et objectif, donne une image du rendement de l'Agence relativement à ses efforts pour veiller à ce que ses activités soient de calibre mondial.



Ce logo désigne les secteurs d'expérimentation. L'Agence s'est engagée à maintenir un environnement où les employés sentent qu'ils peuvent proposer des idées novatrices et expérimenter de nouvelles façons de traiter les enjeux en suspens et de fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations.



Ce logo désigne les domaines d'intérêt quant à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion comptent parmi les principales priorités du gouvernement du Canada. L'Agence s'engage à utiliser l'ACS+ afin d'assurer une bonne analyse des programmes et de prendre des décisions éclairées. Elle s'engage aussi à appliquer l'ACS+ afin de garantir de meilleurs résultats pour tous les Canadiens, y compris les personnes les plus vulnérables.



Ce logo désigne les résultats liés à la responsabilité sociale et au développement durable. L'Agence appuie les initiatives qui contribuent à l'épanouissement des collectivités locales et elle s'est engagée à modifier ses activités de manière à améliorer son incidence environnementale.

APERÇU DE L'ARC

1

34,8 G\$ en prestations émises

1,9 G\$ de dette fiscale additionnelle recouvrée résultant des investissements du budget de 2016

Total des revenus et des cotisations de pension administrés supérieur à

91,9 %

des particuliers ont payé leurs impôts à temps

85,7 %

de l'impôt des sociétés ont été payés à temps

100 %

des paiements de l'allocation canadienne pour enfants ont été émis à temps*

457
MILLIARDS
DE DOLLARS

41 075

équivalents temps plein (ETP) à l'échelle nationale

83,3 %

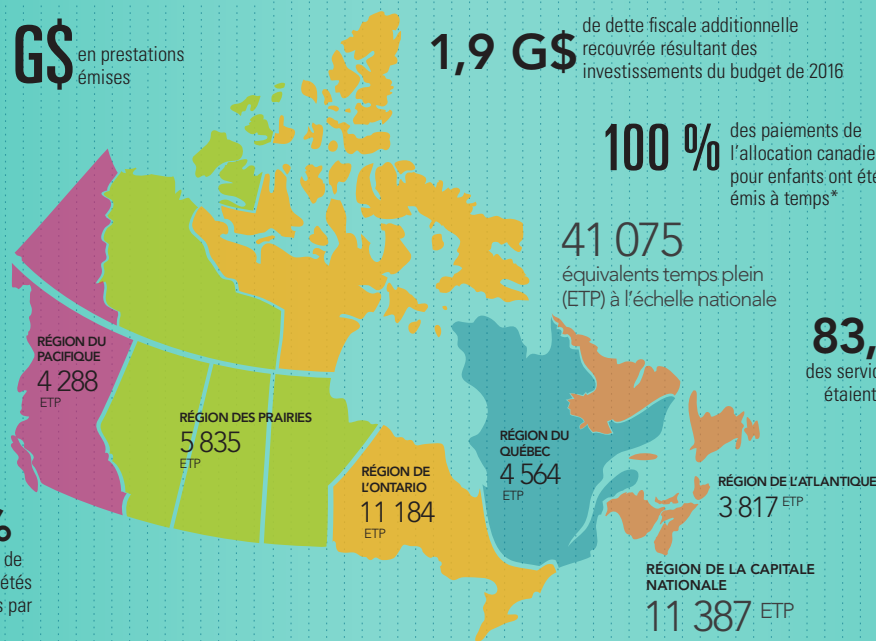
des services de l'ARC étaient disponibles en ligne

88,6 %**

des déclarations de revenus des prestations et

91,2 %

des déclarations de revenus des sociétés ont été produites par voie numérique



835 216***

déclarations produites par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt

* 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.

** Période de production des déclarations de revenus 2019

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

RAISON D'ÊTRE, MANDAT ET RÔLE

2

RAISON D'ÊTRE

La ministre du Revenu national est responsable de l'Agence du revenu du Canada (ARC). L'ARC exécute les Programmes d'impôts, de taxes et de prestations et d'autres programmes connexes, et assure le respect des lois fiscales pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada. L'ARC perçoit les recettes dont les gouvernements ont besoin pour assurer la prestation de services essentiels aux Canadiens. L'ARC traite des centaines de milliards de dollars en taxes et impôts et émet des milliards de dollars en paiements de prestations et de crédits tous les ans. Le mandat de l'ARC consiste à s'assurer que les Canadiens :

- Les Canadiens respectent leurs obligations fiscales
- Les Canadiens reçoivent les prestations auxquels ils ont droit
- L'inobservation est traitée
- Les Canadiens ont accès à des mécanismes appropriés pour le règlement des différends

MANDAT ET RÔLE

En s'acquittant de ses principales responsabilités, l'ARC applique la Loi de l'impôt sur le revenu et la Loi sur la taxe d'accise, recouvre l'impôt pour le compte des provinces et des territoires. Elle recouvre également les dettes non fiscales pour le gouvernement fédéral et applique les dispositions législatives qui concernent le Régime de pensions du Canada et le régime d'assurance-emploi.

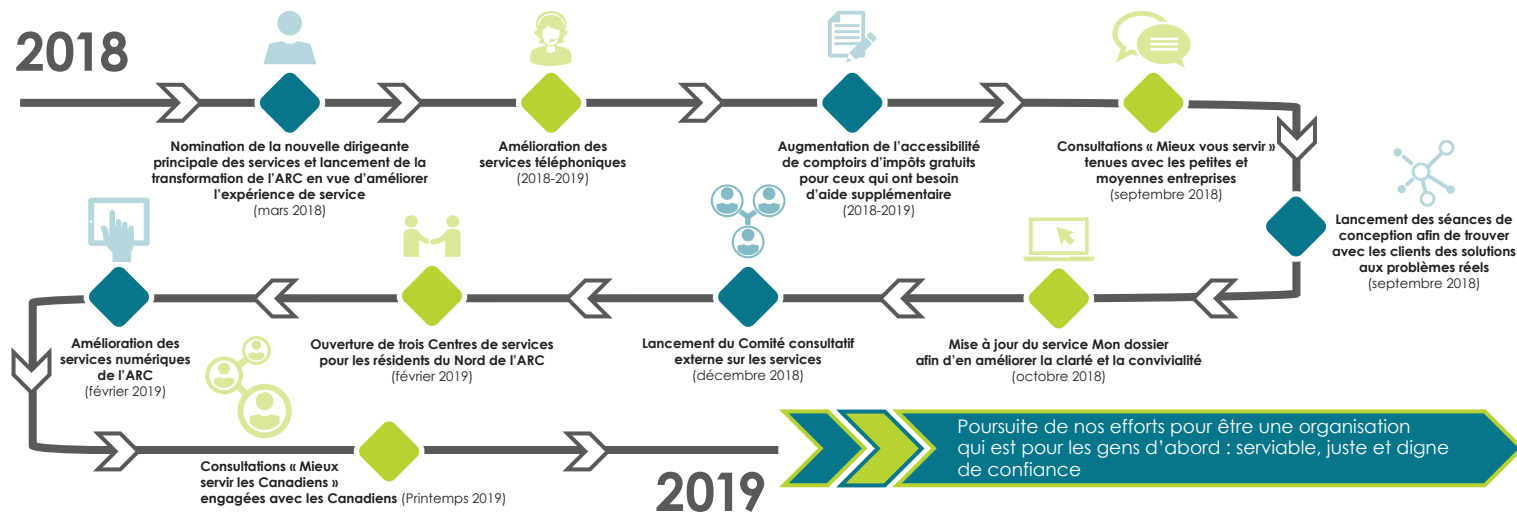
Pour obtenir de plus amples renseignements généraux au sujet de l'Agence du revenu du Canada, consultez la section [Renseignements supplémentaires](#) du présent rapport. Pour obtenir plus de renseignements sur les engagements énoncés dans la lettre de mandat de l'Agence, veuillez consulter la [lettre de mandat de la ministre](#).

CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET PRINCIPAUX RISQUES

3

TRANSFORMATION DES SERVICES

Le service fait partie intégrante des activités de l'Agence, et celle-ci s'est engagée à fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations canadiens. Les avancées technologiques et les changements démographiques au Canada modifient les attentes des Canadiens en matière de prestation de services.



Afin de répondre aux besoins et aux attentes changeants des clients en matière de service, l'Agence a entrepris une transformation pour devenir une organisation davantage axée sur le client. L'Agence veut s'assurer qu'elle peut offrir aux Canadiens la meilleure expérience possible en matière de service. Nous aspirons à être pour les gens d'abord : serviable, juste et digne de confiance, que ce soit dans la façon dont nous traitons et examinons les déclarations de revenus, fournissons les paiements de prestations et de crédits ou offrons des conseils et un soutien par téléphone ou par écrit.

Les clients de l'Agence disent à cette dernière qu'elle doit moderniser son éventail de services à l'aide de nouvelles technologies afin d'être à la hauteur de leurs attentes quant à la façon dont elle devra interagir avec eux. L'Agence innove afin de maximiser la qualité et l'efficacité de ses services en encourageant l'amélioration continue et en explorant des façons de tirer avantage des technologies émergentes. Conformément à la politique du gouvernement du Canada consistant à accorder la priorité au numérique, l'Agence améliore ses services numériques afin de les rendre accessibles en tout temps, n'importe où et sur n'importe quel appareil. En collaborant avec les clients, l'Agence s'efforce de concevoir et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des services de manière à s'assurer que l'expérience client est au centre de tout ce qu'elle fait.

Dans le cadre de sa transformation en une organisation axée sur le client, l'Agence examine également de près ses processus et structures internes. Cet examen vise notamment l'élimination des cloisonnements organisationnels, l'amélioration des communications internes et la prise des mesures nécessaires pour favoriser un effectif productif et mobilisé où les employés ont un sentiment de responsabilité et sont soutenus pour servir les autres.

MAINTENIR L'ÉQUITÉ ET L'INTÉGRITÉ DU RÉGIME FISCAL DU CANADA

La confiance dans les institutions publiques est essentielle pour que les gouvernements fonctionnent et servent bien la société. L'Agence cherche à appliquer la loi de façon équitable afin de maintenir l'équité du régime d'autocotisation du Canada pour ainsi bâtir la confiance et promouvoir l'observation des lois fiscales du Canada.

Les cas importants d'inobservation, notamment en matière d'économie clandestine et d'évitement fiscal abusif, peuvent exposer l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada à de graves risques. Les stratagèmes complexes d'évasion fiscale et d'évitement fiscal abusif à l'échelle internationale sont demeurés un important secteur d'intérêt, autant pour l'Agence que pour les autres administrations fiscales partout dans le monde. Les investissements prévus dans le cadre du budget de 2016 et du budget de 2017 ont contribué à renforcer la capacité de l'Agence à aborder ces questions et à collaborer à l'échelle mondiale. Le financement a également aidé l'Agence à travailler sur des initiatives visant à obtenir de meilleures données et à améliorer le renseignement d'entreprise, ce qui lui a permis d'adopter une approche plus ciblée et axée sur le risque en matière d'observation, et ainsi d'administrer les programmes fiscaux et de prestations de façon plus équitable.

PRINCIPAUX RISQUES

Le fait de cerner et d'atténuer le risque aide l'Agence à optimiser les résultats, à établir la priorité des stratégies et à s'adapter pour l'avenir.

Les résultats de l'évaluation du risque de 2018-2019 ont indiqué que l'environnement de l'Agence était de plus en plus incertain. Le tableau suivant met en évidence les principaux risques influencés par des tendances internes et externes qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs et à respecter ses priorités. Il illustre également les principales responsabilités qui risquent d'être touchées par le risque.

L'environnement externe change rapidement et au fur et à mesure que l'Agence progresse dans un environnement de plus en plus numérique et connecté elle se doit de demeurer proactive quant aux cybermenaces sophistiquées, tant actuelles qu'émergentes. L'incertitude économique mondiale et les changements dans le commerce électronique, comme l'adoption de devises numériques et de systèmes de paiement en ligne, peuvent aussi avoir une incidence sur la prestation de services de l'Agence, alors que ses fonds de renseignements en font une cible pour la cybercriminalité.



Risque 1 : Cybersécurité

Il y a un risque que les cybermenaces compromettent les services de l'Agence et les renseignements des contribuables.

Priorité de l'Agence : Intégrité et sécurité

Priorité gouvernementale : Plan stratégique de la gestion de l'information et de la technologie de l'information du gouvernement du Canada de 2019 à 2022

Stratégie d'atténuation et efficacité :

- L'initiative de la sécurité des données a été mise en œuvre afin de réduire davantage le risque que des données soient transmises à des parties non autorisées
- Des logiciels de pointe contre les maliciels ont été adoptés pour protéger nos services Web contre les menaces
- Le contrôle des applications a été utilisé pour renforcer la capacité de l'Agence à gérer les cybermenaces et à protéger ses renseignements
- Des technologies de l'intelligence artificielle ont été utilisées pour la détection avancée des menaces



Risque 2 : Dépendances

Il y a un risque que l'Agence ne soit pas assez souple ou réactive pour respecter ses priorités et ses exigences de programme en raison des dépendances à l'égard de partenaires fédéraux et provinciaux.

Priorité de l'Agence : Service

Priorité gouvernementale : Plan stratégique de la gestion de l'information et de la technologie de l'information du gouvernement du Canada de 2019 à 2022

Stratégie d'atténuation et efficacité :

- L'examen du modèle de service de Services partagés Canada (SPC) a été mis en œuvre afin de déterminer si les exigences opérationnelles de l'Agence sont respectées et, dans les cas où elles ne le sont pas, de mener un examen conjoint avec SPC pour cerner les options et recommander des solutions pour assurer l'harmonisation
- L'entente commerciale de SPC et de l'Agence a été appliquée – une entente bilatérale entre SPC et l'Agence fondée sur un niveau élevé d'engagement et une collaboration continue



Risque 3 : Observation

Il y a un risque que les contribuables et les entreprises minent l'intégrité du système d'observation volontaire du Canada en participant à des activités d'inobservation.

Priorité de l'Agence : Observation

Engagements formulés dans la lettre de mandat : Sévir contre les fraudeurs fiscaux et travailler avec des partenaires internationaux pour adopter des stratégies de lutte contre l'évasion fiscale

Stratégie d'atténuation et efficacité :

- Planification fiscale abusive et inobservation fiscale à l'étranger : Les investissements du budget de 2018 ont été utilisés, fournissant 38,7 millions de dollars sur cinq ans pour permettre à l'Agence d'élargir ses activités d'observation à l'étranger
- Transfert de bénéfices : Un régime de déclaration pays par pays pour les prix de transfert qui permet à l'Agence d'obtenir des renseignements supplémentaires sur les entreprises multinationales canadiennes et étrangères au moyen d'échanges de renseignements avec d'autres pays a été mis en œuvre
- Commerce numérique : Les stratégies d'observation ont été renforcées en concentrant les recherches sur les types et l'étendue de l'inobservation dans l'évolution des devises numériques, les systèmes de paiement numériques et les entreprises en ligne



Risque 4 : Dette fiscale

Il y a un risque que la croissance de la dette fiscale dépasse la croissance des recettes.

Priorité de l'Agence : Observation

Priorité gouvernementale : Croissance économique inclusive et durable

Stratégie d'atténuation et efficacité :

- L'exposition au risque de l'Agence à l'égard de la dette fiscale a été réduite en améliorant sa capacité à recouvrer les dettes fiscales en souffrance au moyen de diverses initiatives et stratégies, y compris l'engagement du budget de 2016 à recouvrer une dette fiscale en souffrance représentant 7,4 milliards de dollars supplémentaires au cours d'une période de cinq ans

CHARTRE DES DROITS DU CONTRIBUABLE

7

La Charte des droits du contribuable illustre bien l'engagement de l'ARC à fournir le meilleur service possible aux clients. En tout temps, nos clients peuvent s'attendre à ce que nous défendions ces droits. Ils ont l'option de communiquer avec le Bureau de l'ombudsman des contribuables lorsque les voies officielles de l'ARC ne suffisent pas.

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

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

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

PRINCIPALE RESPONSABILITÉ

Veiller à maintenir le régime fiscal canadien d'autocotisation volontaire en offrant aux contribuables le soutien et l'information dont ils ont besoin pour comprendre leurs obligations fiscales et s'en acquitter, en prenant les mesures d'observation et d'application de la loi nécessaires pour préserver l'intégrité du régime et en offrant des moyens de recours lorsque les contribuables contestent une décision ou une cotisation.

Les pages qui suivent décrivent les principaux résultats et réalisations de l'Agence en ce qui a trait à l'impôt. Pour l'exercice 2018-2019, nous avons fait de grands efforts pour améliorer nos services téléphoniques et aider les personnes des groupes vulnérables de la population en produisant leurs déclarations de revenus et de prestations. Nos efforts en matière d'observation ont porté fruit : nous avons découvert 2,6 milliards de dollars de plus en impôts dus non déclarés qu'il y a seulement quatre ans, résultat de meilleures données et d'analytique perfectionnée.



SERVICE

Nos clients comptent sur les services de l'Agence pour s'acquitter de leurs obligations fiscales. En 2018-2019, nous avons entrepris un processus de transformation des services en adoptant une approche axée sur la clientèle à l'égard de la conception et de l'exécution de nos programmes et services internes et externes. Ce processus comprenait des séances de mobilisation avec les employés et la création d'un comité consultatif externe sur les services, composé d'experts des secteurs public, privé et sans but lucratif, afin de fournir des conseils sur les nouvelles tendances et pratiques. Les commentaires recueillis dans le cadre de ces consultations nous aideront à concevoir et à exécuter efficacement les programmes et les services. Cet effort continu vise à améliorer l'expérience client, et ainsi faciliter le respect des obligations fiscales.

SERVICES TÉLÉPHONIQUES ET CORRESPONDANCE ÉCRITE

Bon nombre de Canadiens comptent sur les méthodes traditionnelles, comme le téléphone et la correspondance écrite, pour communiquer avec nous. Dans son rapport de 2017, le vérificateur général du Canada a indiqué que les clients avaient de la difficulté à nous joindre par téléphone et que, lorsqu'ils y parvenaient, ils recevaient parfois des réponses inexactes à leurs questions.

Pour tenir compte de ces constatations et veiller à ce que les Canadiens reçoivent des renseignements exacts et opportuns qui sont faciles à comprendre, en 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- modernisé nos systèmes téléphoniques de demandes de renseignements sur l'impôt des particuliers, des entreprises et des prestations afin d'offrir aux appelants une meilleure expérience de service en utilisant une technologie qui compte de nombreuses fonctions, notamment :

RÉSULTAT CLÉ



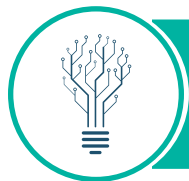
6 924 882
appels ont été
traités par le
**SERVICE
AUTOMATISÉ**

10 602 275
appels ont été
traités par les
AGENTS



- fourni l'estimation du temps d'attente aux clients afin qu'ils prennent la décision éclairée de rester en ligne pour parler à un agent, d'utiliser notre système de service automatisé ou de rappeler
 - procédé à la création de files d'attente nationales pour que les clients soient reliés au prochain agent disponible, n'importe où au pays
- analysé les enregistrements d'appels pour améliorer la qualité et l'exactitude des réponses fournies aux clients
 - amélioré les services offerts aux résidents du Nord au moyen de deux lignes téléphoniques réservées, l'une pour les particuliers et l'autre pour les entreprises, desservies par des agents de l'Agence qui connaissent bien les questions fiscales dans le Nord

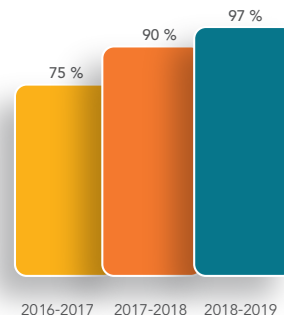
Tout au long de l'année, nous avons poursuivi l'amélioration de notre correspondance écrite. Nous avons respecté notre engagement continu de simplifier la formulation des lettres que nous envoyons aux clients, ce qui facilite leur compréhension des questions fiscales et l'observation volontaire de leurs obligations fiscales. Nous avons également facilité l'accès en ligne à la correspondance que nous envoyons aux clients.



L'ARC a d'abord lancé un projet pilote de service téléphonique réservé pour les fiscalistes en réponse aux commentaires formulés par les propriétaires de petites et moyennes entreprises. Nous nous sommes rapidement rendu compte que ce service spécialisé améliorerait les résultats. Constatant la réussite de cette approche expérimentale, nous avons rendu la ligne téléphonique réservée permanente.

RÉSULTAT CLÉ

CORRESPONDANCE AUX CANADIENS AMÉLIORÉE (DESIGN, STYLE, CLARTÉ ET TON)



VISIBILITÉ, COLLABORATION ET ÉDUCATION PROACTIVES

L'Agence a recours à la visibilité et à l'éducation proactives pour informer les Canadiens de leurs obligations fiscales et la façon d'accéder à nos services. En 2018-2019, nous avons collaboré avec nos clients pour savoir ce dont ils ont besoin pour facilement respecter leurs obligations fiscales. Nous avons également collaboré avec d'autres ministères afin de mettre en œuvre de nouvelles dispositions législatives.

Le gouvernement du Canada a reconnu la valeur du partenariat important avec des organismes communautaires de partout au pays. Dans le cadre du budget de 2018, des investissements considérables ont été faits dans le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI). Cela nous permet de travailler avec des organismes communautaires et de former des bénévoles pour qu'ils produisent des déclarations de revenus en vue d'aider un plus grand nombre de personnes à respecter leurs obligations fiscales.

En 2018-2019, l'Agence a élargi le service des agents de liaison à la suite d'un projet pilote fructueux, qui comprenait des visites et des séminaires sur l'exploitation

RÉSULTAT CLÉ

Le **PCBMI** disposait de **13 %** de plus d'organismes participants

25 % de plus d'organismes axés sur les autochtones ont participé au **PCBMI** que pour le programme de 2017-2018

Le **PCBMI** a aidé **5 %** de plus de particuliers

Le **PCBMI** a eu **9 %** de plus de bénévoles



d'une entreprise dans le nord du Canada. Dans le cadre de ce service, l'Agence a continué d'offrir un soutien et une orientation en personne aux petites entreprises et aux travailleurs indépendants de partout au pays. Cela les aide à comprendre leurs obligations fiscales et à éviter les erreurs courantes qui pourraient finir par coûter du temps et de l'argent.

En 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- étendu le PCBMI et le programme de visibilité en offrant du soutien aux organismes communautaires afin de tenir des comptoirs du PCBMI gratuits tout au long de l'année et en augmentant la quantité d'activités de sensibilisation auprès des segments vulnérables de la population
- collaboré avec les provinces et les territoires appropriés afin d'administrer, en leur nom, les paiements de la tarification du prix du carbone pour les particuliers admissibles et d'octroyer le crédit d'impôt pour l'incitatif à agir pour le climat au moyen des déclarations de revenus et de prestations de 2018 produites par les résidents de la Saskatchewan, du Manitoba, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick au cours de la période de production de 2019

RÉSULTAT CLÉ

Environ

97 % des familles admissibles ont reçu le paiement de l'incitatif à agir pour le climat

à la suite des efforts déployés par l'Agence en matière de mise en œuvre et de communication

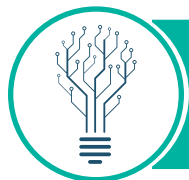
- produit 10 webinaires de janvier 2018 à mars 2019, y compris « La bonification du Régime de pensions du Canada (RPC) et vous », qui sont accessibles sur le site Web Canada.ca
- produit quatre balados, y compris une série en deux parties sur la déduction accordée aux petites entreprises
- mené les consultations « Mieux vous servir » de 2018 auprès des petites et moyennes entreprises et leurs fournisseurs de services, les encourageant à faire part de leurs commentaires sur la façon dont l'Agence pourrait améliorer les programmes et les services en les rendant plus simples et davantage axés sur le client; nous mettrons en œuvre les améliorations recommandées d'ici 2021



Les populations vulnérables, comme les ménages à revenu modeste, les 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. Par l'entremise de programmes comme le PCBMI, nous aidons les membres de ces groupes à produire leurs déclarations grâce à des comptoirs gratuits de préparation des déclarations organisés par des bénévoles.

- collaboré avec d'autres ministères et les représentants de l'industrie pour :
 - élaborer et mettre en œuvre un régime d'imposition des droits d'accise en vue de soutenir le cadre du gouvernement du Canada sur la légalisation du cannabis
 - aider l'industrie du cannabis à se préparer pour le 17 octobre 2018, date de la légalisation du cannabis; en date du 31 mars 2019, l'Agence avait accordé une licence à 148 sites pour produire ou emballer des produits du cannabis
 - élaborer et mettre en œuvre un régime de redevance sur les combustibles à l'appui de l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la tarification de la pollution par le carbone

- mobiliser les représentants de l'industrie au moyen de webinaires, de publications, de réunions et d'activités de visibilité afin de s'assurer que les membres sont au courant de leurs obligations selon la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre et d'aider l'industrie à se préparer à la date de mise en œuvre du 1^{er} avril 2019; l'Agence a inscrit plus de 8 100 comptes en application de cette Loi, en date du 31 mars 2019
- mettre sur pied le Comité consultatif permanent sur le secteur de la bienfaisance, composé d'intervenants du secteur de la bienfaisance, qui fournira des conseils à l'Agence sur les enjeux importants et émergents auxquels les organismes de bienfaisance sont confrontés de façon continue
- soutenir les modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu qui limitent les activités politiques non partisans des organismes de bienfaisance
- mettre en œuvre le Programme éducatif pour les organismes de bienfaisance en effectuant des visites en personne à des organismes de bienfaisance enregistrés et leur fournissant des renseignements et de l'aide pour comprendre leurs obligations selon de la Loi de l'impôt sur le revenu



Nous avons lancé Charlie, le premier robot conversationnel de l'Agence, afin de répondre aux questions sur le nouveau paiement de l'incitatif à agir pour le climat. Avec Charlie, nous avons fait en sorte qu'il soit plus facile pour les Canadiens d'obtenir des réponses, simplement et rapidement.

SERVICES NUMÉRIQUES

Nombreux sont les Canadiens qui préfèrent utiliser les services numériques; ils s'attendent à ce que ces services soient faciles à utiliser. Afin de répondre à leurs attentes dans un environnement en constante évolution, nous avons lancé cette année de nouveaux services numériques et avons amélioré ceux qui existaient dans le but de simplifier les obligations en matière de production des déclarations pour les Canadiens. Nous avons également apporté d'autres améliorations afin de simplifier la façon dont les clients interagissent avec nous. En 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- mis en place l'application « Trouvez un comptoir d'impôts gratuit dans votre région » sur Canada.ca, afin qu'il soit plus facile pour les contribuables de trouver un comptoir du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI)
- instauré la capacité d'utiliser le service « Préremplir ma déclaration » avec le logiciel de production des déclarations que nous offrons aux bénévoles du PCBMI, simplifiant le processus de production des déclarations et améliorant l'exactitude en remplissant automatiquement certaines parties des déclarations à l'aide de renseignements dont dispose l'Agence

RÉSULTAT CLÉ

80 %
des répondants
sont **SATISFAITS**
de leur expérience liée
aux **portails en ligne**
sécurisé de l'Agence*



*Les résultats sont fondés sur un sondage de départ généré de façon aléatoire

- amélioré les options permettant aux clients de demander ou de transmettre des documents par voie électronique :
 - les propriétaires d'entreprise et les représentants autorisés peuvent maintenant créer leurs propres lettres de confirmation de production et de solde en ligne pour obtenir un sommaire d'observation pour tous leurs comptes de programme
 - les préparateurs de déclarations de revenus peuvent présenter des demandes d'autorisation d'entreprise, qui sont validées et traitées en temps réel, fournissant aux préparateurs un accès immédiat aux comptes de leurs clients

RÉSULTAT CLÉ

1,6 million de particuliers
se sont inscrits au
courrier en ligne
et plus de
18 millions
de pièces de
correspondance ont été
émises **en ligne**

RÉSULTAT CLÉ

238 619
entreprises se sont
inscrites au
courrier en ligne
et plus de
1,9 million
de pièces de **correspondance**
ont été émises **en ligne**

- les contribuables qui utilisent un logiciel de transfert de fichier pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) par Internet peuvent s'inscrire au service de courrier en ligne
 - les contribuables peuvent produire leur déclaration par voie numérique pour les remboursements de la TPS/TVH pour habitations neuves
 - les propriétaires d'entreprise canadiens qui font l'objet d'un examen de compte de fiducie peuvent transmettre leurs registres comptables par voie électronique au moyen des portails Mon dossier d'entreprise et Représenter un client
- continué de collaborer avec Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'initiative d'échange de renseignements sur l'adresse et le dépôt direct pour plus de 647 787 bénéficiaires du Régime de pensions du Canada (RPC); cette initiative est un exemple de simplification de l'accès aux services pour les clients

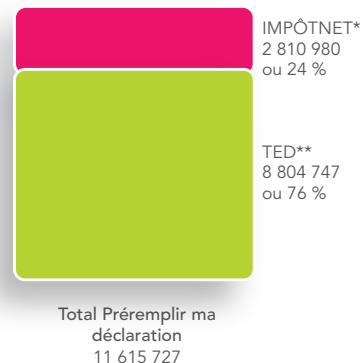
RÉSULTAT CLÉ

Pendant la période de production des déclarations de revenus de 2019, le service **ADC (avis de cotisation) express** a été utilisé **653 772** fois

- fusionné les services de courrier en ligne et d'alertes du compte afin d'améliorer les avis par courriel pour les Canadiens; les utilisateurs inscrits recevront des avis par courriel lorsqu'il y a du nouveau courrier à consulter dans Mon dossier et dans Mon dossier d'entreprise, et lorsque des changements importants sont apportés à leur compte
- lancé un nouveau service Mon dossier amélioré en octobre 2018, fondé sur la conception et la mise à l'essai de l'expérience utilisateur; ce portail

RÉSULTAT CLÉ

SERVICE PRÉREMPLIR MA DÉCLARATION



*Un service qui permet à la plupart des Canadiens de produire leur déclaration de revenus et de prestations pour l'année en cours à l'aide d'Internet.

**Un service qui permet aux fournisseurs autorisés et aux escompteurs d'envoyer des renseignements à propos des déclarations de revenus des particuliers à l'Agence directement à partir du logiciel utilisé pour préparer la déclaration de revenus

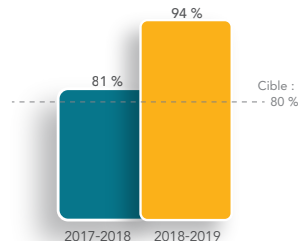
en ligne sécurisé remanié permet aux clients de trouver plus facilement les renseignements dont ils ont besoin et d'interagir avec l'Agence

- continué de proposer de nouvelles méthodes de paiement en ligne, en ajoutant le virement Interac et PayPal comme options cette année, faisant en sorte que les particuliers et les entreprises puissent utiliser la méthode qu'ils trouvent la plus pratique et sécuritaire
- amélioré le contenu sur le site Canada.ca pour les tâches des clients liées à la TPS/TVH, aux retenues sur la paye, à l'inscription des entreprises et à la mise à jour des comptes afin de les aider à trouver la bonne information et à accomplir leurs tâches avec succès

EXAMENS ÉQUITABLES ET IMPARTIAUX

Les clients ont le droit d'être en désaccord avec les décisions que nous avons prises au sujet de leur situation fiscale, et ils devraient être en mesure d'utiliser un processus simple et équitable pour demander un examen impartial. Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits du niveau de service fourni par l'Agence, ils peuvent déposer une plainte

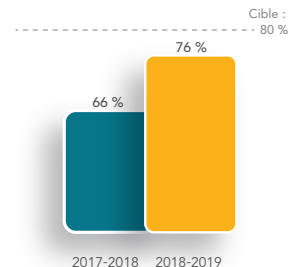
RÉSULTAT CLÉ
RÉSOLUTION DES OPPOSITIONS DE
FAIBLE COMPLEXITÉ DANS UN DÉLAI
DE 180 JOURS

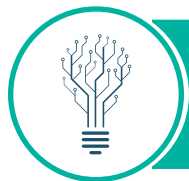


liée au service et s'attendre à recevoir une réponse qui répond directement à leurs préoccupations. De plus, l'Agence accorde parfois un allègement en annulant des pénalités et des intérêts, ou en y renonçant, pour aider les clients qui pourraient ne pas être en mesure de respecter leurs obligations fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté. Pour améliorer ces processus pour nos clients, de 2018 à 2019, nous avons accompli ce qui suit :

- établi une nouvelle norme de service pour la résolution des oppositions de complexité moyenne afin de donner aux clients une plus grande certitude quant au moment où ils peuvent s'attendre à ce que leur opposition soit résolue
- révisé le formulaire pour demander une annulation ou renoncer aux pénalités ou aux intérêts, en juin 2019, afin de faciliter la tâche aux clients

RÉSULTAT CLÉ
RÉSOLUTION DES OPPOSITIONS DE
COMPLEXITÉ MOYENNE DANS UN
DÉLAI DE 365 JOURS



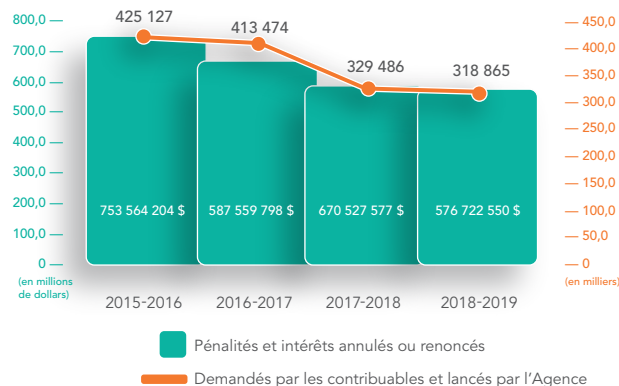


Nous avons remarqué que les clients avaient de la difficulté à choisir la meilleure façon de résoudre leurs problèmes liés à l'impôt sur le revenu. Nous avons donc créé un outil décisionnel qui permet aux clients de trouver le bon choix pour leur situation afin d'améliorer leur expérience en matière de service.

- mis en œuvre une approche d'amélioration continue, pour les disputes liées au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi, qui réduit le chevauchement et les retards internes en éliminant le nombre d'étapes de certains processus de plus de 62 %
- mis en œuvre la livraison numérique des réponses aux plaintes liées au service par l'intermédiaire des portails sécurisés Mon dossier et Mon dossier d'entreprise; depuis le lancement de ce service et en date du 29 mars 2019, nous avons envoyé 900 lettres au moyen de nos portails

RÉSULTAT CLÉ

ALLÈGEMENT POUR LES CONTRIBUABLES

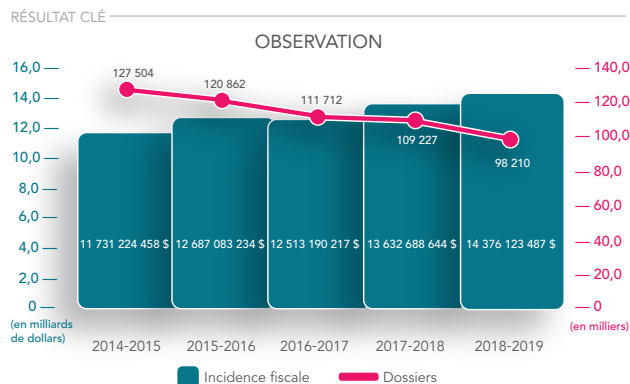


OBSERVATION

Les programmes d'observation de l'Agence continuent de mettre l'accent sur les contribuables qui sont les plus à risque de ne pas respecter leurs obligations fiscales. Au cours de 2018-2019, l'Agence a utilisé les investissements importants du budget de 2016 et de 2017 pour appuyer ses efforts en matière d'observation. De meilleures données et des analyses perfectionnées ont permis à l'ARC de cibler ses audits sur les dossiers qui comportent l'effet financier le plus important pour les Canadiens, tout en diminuant le total d'activités d'observation qu'elle entreprend. Comme l'indique le graphique intitulé « Observation », l'ARC a mené 23 % de moins d'audits qu'il y a quatre ans, tout en procédant à de nouvelles cotisations record de 14,4 milliards de dollars en impôts bruts supplémentaires, pénalités incluses. Plus de 8,6 milliards de dollars, ou 60 % de ces résultats, proviennent d'audits de grandes entreprises multinationales et de particuliers fortunés, y compris de ceux qui participent à la planification fiscale agressive au moyen de structures à l'étranger.

Cette tendance de résultats améliorés a été corroborée par des constatations du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Dans son Rapport de l'automne 2018 sur les activités visant le respect des obligations fiscales — Agence du revenu du Canada, le BVG a conclu que, tandis que nous avons des possibilités d'améliorer la rapidité et l'uniformité de nos vérifications, les revenus supplémentaires générés par les activités d'observation de l'Agence ont augmenté de près de 60 %¹ de 2013-2014 à 2017-2018.

¹ Source: Rapport 7 — Les activités visant le respect des obligations fiscales — Agence du revenu du Canada



PLANIFICATION FISCALE ABUSIVE ET INOBSERVATION À L'ÉTRANGER

L'Agence cherche à empêcher quiconque d'éviter ses obligations fiscales en procédant à une planification fiscale abusive ou en utilisant des comptes bancaires à l'extérieur du Canada. En 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

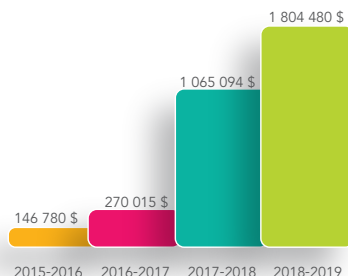
- cotisé plus de 750 millions de dollars en impôts bruts supplémentaires grâce à des programmes de vérification mettant l'accent sur l'inobservation à l'étranger, la planification fiscale abusive et les particuliers fortunés et leurs entités économiques
- examiné et évalué les risques de plus de 80 % des propriétaires bénéficiaires

RÉSULTAT CLÉ

les vérifications de l'impôt sur le revenu des grandes entreprises et des entreprises multinationales ont eu une incidence fiscale de **8,6 MILLIARDS DE DOLLARS**

RÉSULTAT CLÉ

PLANIFICATION FISCALE ABUSIVE – INCIDENCE FISCALE PAR DOSSIER



énumérés dans les « Panama Papers » qui peuvent avoir des liens avec le Canada

- publié un rapport dans la série sur l'écart fiscal de l'Agence, intitulé Écart fiscal à l'échelle internationale et résultats en matière d'observation pour le système d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers, qui présente une estimation de l'Agence concernant l'ampleur des pertes possibles de recettes découlant de placements cachés à l'étranger et des activités de l'Agence visant à réduire l'écart fiscal international

ENQUÊTES CRIMINELLES

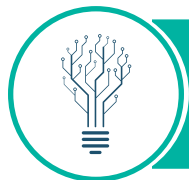
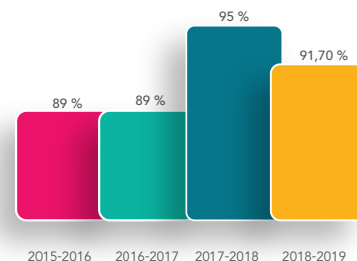
Les enquêteurs criminels de l'Agence collaborent étroitement avec d'autres partenaires fédéraux et internationaux d'application de la loi afin que les cas les plus graves d'évasion fiscale et de fraude fassent l'objet d'enquêtes approfondies et soient renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada aux fins de poursuites au criminel.

En juin 2018, le Canada a accueilli la première réunion des « Joint Chiefs of Global Tax Enforcement » (J5), un groupe international formé d'experts fiscaux de cinq pays, soit de l'Australie, du Canada, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et des États-Unis, afin de lutter contre les complices et les promoteurs de délits d'ordre fiscal à l'échelle internationale. En 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- continué à élaborer un indicateur de rendement qui mesure l'accent que nous mettons sur les enquêtes criminelles les plus complexes (impliquant des stratagèmes internationaux, le blanchiment d'argent potentiel, etc.), que nous avons l'intention d'inclure dans les prochains rapports sur les résultats ministériels
- fait des recherches et examiné des outils pour la formation des enquêteurs afin de détecter les crimes financiers sur le Web profond
- exécuté des mandats de perquisition relativement à un cas d'évasion fiscale à l'étranger de 77 millions de dollars; cette enquête est l'un des 52 cas d'évasion fiscale à l'international et à l'étranger qu'a entrepris l'Agence
- continué de publier des avis d'exécution et des communiqués de presse afin de tenir les Canadiens informés de l'exécution des mandats de perquisition, des condamnations et du dépôt d'accusations au criminel contre les fraudeurs de l'impôt et les blanchisseurs d'argent
 - Le 12 février 2019, l'Agence a publié un avis d'exécution annonçant qu'elle avait collaboré avec la Gendarmerie royale du Canada dans le cadre du projet Collecteur, une enquête sur un réseau majeur de blanchiment d'argent; l'enquête conjointe a donné lieu à l'exécution de mandats de perquisition dans les régions du Grand Montréal et du Grand Toronto et à l'arrestation de 17 personnes

RÉSULTAT CLÉ

POURSUITES JUDICIAIRES EN MATIÈRE DE
TPS/TVH ET D'IMPÔT SUR LE REVENU – AFFAIRES
AYANT ABOUTI À UNE CONdamnATION



Les enquêteurs qui ont participé au projet Collecteur ont utilisé des approches créatives et novatrices et une technologie de pointe pour démanteler un stratagème majeur de blanchiment d'argent et d'évasion fiscale. Ce partenariat solide entre la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'Agence et d'autres organismes d'application de la loi est une expérience qui a donné de bons résultats.

L'ÉCONOMIE CLANDESTINE

L'économie clandestine comprend toutes les activités commerciales au Canada qui ne sont pas déclarées en totalité à l'Agence, y compris les ventes qui sont payées au noir. En octobre 2018, Statistique Canada estimait que l'activité économique clandestine au Canada totalisait 51,6 milliards de dollars, ou 2,5 % du produit intérieur brut. L'économie clandestine a des répercussions négatives sur la croissance économique au Canada et elle réduit les recettes fiscales de tous les ordres de gouvernement, ce qui exerce une pression sur leur capacité à fournir les services que les Canadiens apprécient et auxquels ils s'attendent. Au cours des quatre dernières années, l'Agence a repéré plus de 4 milliards de dollars en revenus non déclarés liés à l'économie clandestine, ce qui a donné plus de 1,6 milliard de dollars en impôts bruts cotisés, y compris plus de 250 millions de dollars de pénalités. Plus particulièrement, en 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- continué à informer les Canadiens sur les répercussions négatives de la participation à l'économie clandestine et à traiter les cas d'inobservation les plus graves dans le cadre de nos activités actuelles de vérification traditionnelles, y compris l'accent mis sur les biens immobiliers

RÉSULTAT CLÉ

les initiatives axées sur les
non-déclarants ont donné
lieu à **31 162**
déclarations ayant fait
l'objet d'une cotisation,
totalisant
395 309 541 \$

- renouvelé notre stratégie relative à l'économie clandestine en accordant de plus en plus d'attention à l'utilisation croissante des cryptomonnaies et des économies de plateformes (p. ex., plateformes de partage des locaux), à l'utilisation de données de tiers et à la poursuite de ses efforts de sensibilisation
- effectué plus de 4 000 vérifications de déclarations de revenus et de TPS/TVH liées à l'économie clandestine, et avons recensé plus de 2 milliards de dollars en revenu non déclaré
- cotisé des impôts supplémentaires de 786 millions de dollars, y compris plus de 104 millions de dollars en pénalités, selon ces vérifications de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH
- élaboré une stratégie de données de tiers ciblée afin d'améliorer la compréhension des populations de contribuables contrevenants, comme les personnes qui exercent des activités dans l'économie clandestine
- poursuivi le partenariat avec le ministère des Finances de l'Ontario afin de fournir des ressources de vérification accrues pour traiter les pratiques fiscales non conformes et protéger l'assiette fiscale du Canada

RECOUVREMENT ET GESTION DE LA DETTE FISCALE

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'Agence a réglé pour un peu moins de 68 milliards de dollars de dette fiscale en souffrance, ce qui représente une augmentation de 17,6 % par rapport à ce qui a été réglé en 2017-2018. De ce total, 64,7 milliards de dollars étaient des impôts recouvrés et 3,3 milliards de dollars ont été radiés² par le programme de recouvrement. L'Agence a continué de maximiser son utilisation du financement issu du budget de 2016 (7,4 milliards de dollars sur 5 ans) en réglant une dette fiscale en souffrance supplémentaire de 1,9 milliard de dollars, dépassant de 3,6 % le recouvrement prévu de 1,84 milliard de dollars.

2 Les impôts irrécouvrables qui sont supprimés de l'inventaire actif des comptes clients après que l'Agence a pris toutes les mesures de recouvrement raisonnables et épuisé tous les moyens de recouvrement possibles.

RENSEIGNEMENT D'ENTREPRISE ET ANALYSE DES DONNÉES

L'utilisation stratégique du renseignement d'entreprise et de l'analyse des données aide l'Agence à cibler directement les cas d'inobservation en temps opportun et à orienter les ressources vers le traitement des cas qui présentent les risques les plus élevés. En 2018-2019, en ce qui concerne notre utilisation du renseignement d'entreprise et de l'analyse des données, nous avons :

- mis en œuvre le programme de données de l'Agence, sous la direction de la dirigeante principale des données, qui fournit une approche coordonnée et dirigée pour l'acquisition, la gouvernance et l'utilisation des données axées sur les besoins opérationnels; ce programme accroît la capacité de l'Agence à organiser les données existantes et les nouvelles données et à mieux les utiliser
- lancé une campagne de sensibilisation qui adopte une approche ciblée pour les secteurs de la population de déclarants contrevenants, ce qui comprend l'utilisation de lettres d'incitation et de messages téléphoniques automatisés pour mettre l'accent sur l'importance de produire une déclaration afin d'obtenir des prestations et des crédits

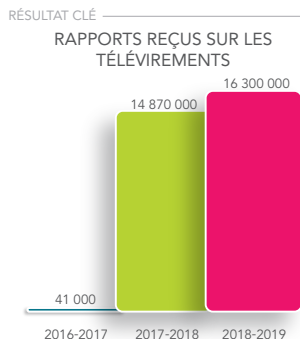
RÉSULTAT CLÉ

plus de
66 000
 vérifications de la
 TPS/TVH ayant une
 incidence fiscale de
 près de **3,5**
MILLIARDS
DE DOLLARS

RÉSULTAT CLÉ

environ
24 000
 vérifications de l'impôt
 sur le revenu de **petites**
 et **moyennes entreprises**
 ayant une incidence
 fiscale de plus de
2 MILLIARDS DE
DOLLARS

- reçu plus de 16,3 millions de rapports internationaux sur les télévirements, pour les transactions électroniques internationales de plus de 10 000 dollars, afin d'aider à repérer les particuliers fortunés et leurs entités apparentées qui peuvent être impliqués dans la planification fiscale abusive
- entrepris, à l'automne 2018, nos premiers échanges conformément à la norme commune de déclaration (NCD), maintenant avec plus de 80 administrations; la NCD permet à l'Agence de déterminer si des particuliers non-résidents détiennent des comptes financiers dans des pays participants
- émis des exigences à des personnes non désignées, nommément à des promoteurs et des constructeurs immobiliers dans des marchés à risque élevé en Colombie-Britannique et en Ontario, afin de repérer les acheteurs qui pourraient ne pas déclarer leurs transactions immobilières
- commencé à automatiser le processus de rapprochement des dossiers de télévirements, et d'évaluation des risques de ces dossiers, qui ne contiennent pas d'identifiants de contribuables avec les renseignements que l'Agence détient sur les contribuables
- utilisé des analyses perfectionnées pour élaborer des modèles de prévision pour repérer les petites et moyennes entreprises à risque élevé de ne pas respecter leurs obligations fiscales



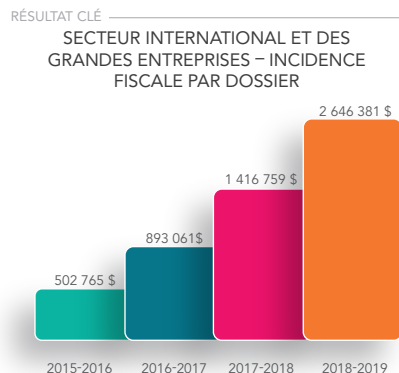
- mis en œuvre une solution pour repérer les stratagèmes abusifs en matière de TPS/TVH et prévenir le paiement de remboursements injustifiés de TPS/TVH
- élaboré un nouveau modèle de prévision pour mieux comprendre les répercussions de l'économie canadienne sur la dette fiscale; un modèle supplémentaire pour aider l'Agence à mieux comprendre les tendances qui ont une incidence sur les ententes de recouvrement est en cours d'élaboration

COLLABORATION INTERNATIONALE

Les partenariats de l'Agence visant à faire progresser l'observation s'étendent au-delà des frontières du Canada. Notre participation à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est particulièrement essentielle. Notre commissaire est vice-président du Forum sur l'administration fiscale (FAF) de l'OCDE, lequel rassemble 50 pays dans le but d'améliorer l'administration de l'impôt et les activités d'observation. En 2018-2019, l'Agence a accompli ce qui suit :

- poursuivi l'élaboration d'une approche commune par rapport aux prix de transfert, dans le cadre du projet « Joint Audit » (anglais seulement), ainsi que l'établissement d'un registre universel des risques auquel peuvent accéder les administrations fiscales participantes afin d'arriver à une compréhension cohérente des principaux risques liés à l'impôt, première étape du projet « Comparative Risk Assessment » (anglais seulement)

- réalisé des évaluations multilatérales des risques de huit grandes entreprises multinationales au moyen d'un projet pilote du Programme international d'assurance de l'OCDE; le PIAO permettra à l'Agence et à d'autres administrations fiscales d'offrir une certitude fiscale rapide aux entreprises multinationales qui sont prêtes à participer activement et de façon transparente et à mieux cibler les ressources en matière d'observation où des mesures sont les plus nécessaires



- continué de contribuer aux travaux du Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux (CICAFI), un réseau de plus de 37 pays, afin d'échanger des renseignements sur les opérations de l'intergroupe; l'Agence dirige des groupes de travail d'experts du CICAFI qui ont élaboré des stratégies pour repérer et arrêter les promoteurs de stratagèmes fiscaux abusifs

- mis en œuvre l'échange de renseignements automatique de déclarations pays par pays dans le cadre du projet concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices de l'OCDE, ce qui fourni à l'ARC des renseignements sur la façon dont les entreprises multinationales répartissent leurs revenus tout autour du globe et leurs impôts payés aux pays participants; plus de 65 pays ont mis en œuvre des ententes de d'échange pays par pays avec le Canada

- déployé la plateforme infonuagique de partage des connaissances pour les administrations fiscales, dans le cadre de l'engagement de 2016 du Canada à l'appui du programme de l'impôt international du G20, qui permet aux gouvernements de partout dans le monde d'accéder à des réseaux d'experts et d'accroître la bibliothèque de pratiques exemplaires internationales

RÉSULTAT CLÉ

9 835 DIVULGATIONS VOLONTAIRES
ont généré plus de
1 G\$ de revenus non déclarés auparavant

Plus de
435 M\$
de ce montant était lié à des divulgations concernant des comptes à l'étranger

RÉSULTAT CLÉ

192 M\$ en pénalités de prix de transfert imposées

RESSOURCES FINANCIÈRES BUDGÉTAIRES LIÉES AUX IMPÔTS (EN DOLLARS)

Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019 ¹	Réelles 2018-2019 ²	Différence (réelles moins prévues)
2 793 270 920	2 793 270 920	3 002 891 119	2 959 502 477	166 231 557

RESSOURCES HUMAINES (ETP) LIÉES AUX IMPÔTS³

Prévues 2018-2019	Réelles 2018-2019	Différence (réelles moins prévues)
30 691	31 789	1 098

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Les autorisations budgétaires totales pouvant être utilisées comprennent les paiements des indemnités de départ, les prestations parentales, les crédits de congé annuel et les reports de fonds inutilisés de 2017-2018 où, en vertu du paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.
- 2 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'ARC, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 3 Comprend les ETP associés à l'exercice des responsabilités administratives de l'Agence à l'appui des lois relatives au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi.

INDICATEURS DE RENDEMENT LIÉS À L'IMPÔT

Résultat : Les Canadiens se conforment aux obligations fiscales, l'inobservation est traitée et les Canadiens disposent de moyens appropriés pour résoudre les différends

Indicateur des résultats ministériels	Objectif	Résultat de 2018-2019	Résultat de 2017-2018	Résultat de 2016-2017
Pourcentage des déclarants qui ont rempli et soumis une déclaration de revenus à la date due (au plus tard le 31 mars 2019)	90 %	91 %	91 %	91 %
Pourcentage d'entreprises enregistrées pour la TPS/TVH (au plus tard le 31 mars 2019)	90 %	95 %	94,9 %	94,9 %
Pourcentage des taxes et impôts déclarés (y compris les acomptes) qui sont payés à temps	90%	91,9 % ¹ 85,7 % ²	92,4 % ¹ 88,8 % ²	93,1 % ¹ 84,4 % ²
Pourcentage de normes de service externes qui ont été atteintes ou presque atteintes (au plus tard le 31 mars 2019) ³	90 %	83 % ⁴	80 %	N/D
Indice de perception du public : résultat comparé au point de référence	Maintien ou augmentation ⁵	6,85 (augmentation)	6,28 (diminution)	6,73 (augmentation)
Pourcentage du volume total de la correspondance améliorée (c.-à-d. amélioration à la structure, à la conception, à langue et au format)	95 %	97 %	90 %	75 %
Pourcentage des services disponibles en ligne	77 %	82,4 %	77 %	76 %
Nombre de déclarations produites par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (au plus tard le 15 mai 2019)	800 000	835 216	786 606	768 349
Réaliser une consultation en ligne ouverte aux organismes de bienfaisance et au public	mars 2018	Terminé en mars 2017		
Revenus additionnels résultant des investissements du budget ^{6,7}	2018-2019 : 1,4 G\$	1,99 G\$	1,6 G\$	N/D ⁸
Dette fiscale additionnelle recouvrée (résolue) résultant des investissements du budget de 2016	7,4 G\$ sur 5 ans	1,9 G\$ ⁹	1,1 G\$ ¹⁰	0,47 G\$

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Pourcentage des particuliers qui ont payé à temps leurs impôts.
- 2 Pourcentage de l'impôt payé à temps par les sociétés.
- 3 « Presqu'atteintes » signifie qu'elles sont à moins de 5 % de l'objectif. L'ARC examine et met à jour annuellement ses normes de service externes afin de s'assurer qu'elles sont pertinentes, ambitieuses et transparentes pour les Canadiens. Pour en savoir plus, consultez les [normes de service de l'ARC pour 2018-2019](#).
- 4 Des 30 normes de service externes, 25 ont atteint ou presque atteint leur objectif. La norme de service pour les demandes de renseignements par téléphone est en cours d'examen et, par conséquent, il n'y a pas de résultats pour 2018-2019.
 - Déclarations de revenus et de prestations (T1) – Papier, Demandes de redressement T1 – Demandes de redressement numérique et T1 – Papier : Afin de fournir une plus grande transparence au contribuable, les normes pour les déclarations papier et électroniques ont été séparées. Avec cette nouvelle approche, nous nous attendons à ce que les résultats s'améliorent.
 - Crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) – Demandes de montants remboursables : Même si nous n'avons pas atteint cette nouvelle norme, un plus grand nombre de demandeurs ont connu des délais améliorés par rapport à 2017-2018. L'inventaire résiduel d'anciens dossiers assujéti à la norme précédente a influencé la capacité d'achever les nouveaux dossiers dans les délais prescrits par la nouvelle norme. Le programme travaille avec diligence pour simplifier les processus, améliorer le service et achever les anciens dossiers restants. Cela entraînera une diminution des résultats pour les trimestres à venir. Toutefois, nous prévoyons être sur la bonne voie pour atteindre l'objectif d'ici la fin de 2019-2020.
 - Plaintes liées au service : En 2018-2019, le nombre brut de plaintes reçues au Centre national d'arbitrage (CNA) a augmenté de 29 % par rapport à l'année précédente (14 384 comparativement à 11 179). L'effet cumulatif de cette augmentation a occasionné des retards liés à la création des dossiers et à leur attribution du CNA à nos centres d'expertise, ce qui a eu des répercussions négatives sur la capacité du programme à respecter son objectif. Grâce aux ressources supplémentaires mises en place pour faciliter la production et à une nouvelle approche pancanadienne de répartition de la charge de travail en fonction de la disponibilité du personnel des centres d'expertise, il y a eu des progrès quant à la norme de service de 30 jours. Le programme a montré une amélioration de l'indicateur par rapport à la fin de l'exercice 2017-2018.
- 5 L'indice de perception du public, lequel est fondé sur la recherche d'entreprise annuelle, a été établi en 2013 en fonction d'une note de référence de 6,58 sur une échelle de 0 à 10.
- 6 Cela reflète les investissements de 2018-2019 provenant des budgets fédéraux de 2015, 2016 et 2017. Les budgets de 2016 et 2017 comprennent certaines initiatives qui étendent le financement du budget de 2015 et élargissent certaines charges de travail existantes. Par conséquent, les résultats relatifs aux recettes comprennent des initiatives des budgets des trois années. L'Agence est sur la bonne voie pour atteindre son objectif de 2,6 milliards de dollars de recettes prévues dans le budget quinquennal de 2016.
- 7 Les produits supplémentaires comprennent les redressements d'impôts fédéraux pour les exercices vérifiés, les ajustements des exercices futurs actualisés et la valeur des recouvrements de la TPS/TVH, les tiers, les pénalités relatives au prix de transfert et à la négligence grave. Il ne tient pas compte de l'impact des annulations d'appels et des montants non recouverts.
- 8 L'indicateur a été introduit en 2017-2018, et aucun résultat antérieur n'était disponible.
- 9 L'objectif pour 2018-2019 était de 1,836 G\$.
- 10 L'objectif pour 2017-2018 était de 1,07 G\$.

PRINCIPALE RESPONSABILITÉ

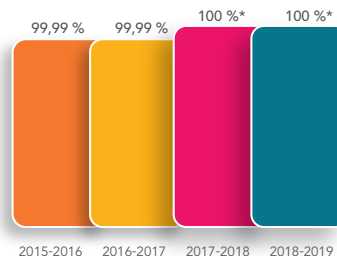
Veiller à ce que les Canadiens obtiennent le soutien et les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre les prestations auxquelles ils ont droit, qu'ils reçoivent le versement de leurs prestations dans les meilleurs délais et qu'ils aient des moyens de recours lorsqu'ils contestent une décision liée à l'admissibilité aux prestations.

Cette section décrit nos principaux résultats et réalisations en ce qui concerne les prestations. En 2018-2019, nous avons élargi les services offerts aux résidents des territoires et avons émis 113 millions de paiements de prestations à 15,6 millions de clients.



L'Agence administre de nombreuses prestations continues et des programmes de paiements uniques pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Ces prestations favorisent le bien-être économique et social des Canadiens de tous les horizons. Dans certains cas, nos clients comptent également sur le versement de leurs prestations, qui représentent une part importante du revenu de leur ménage. Notre rôle, qui est d'établir le contact avec les clients, de veiller à ce qu'ils sachent comment accéder à leurs prestations et de leur fournir les services dont ils ont besoin, est d'une importance capitale.

RÉSULTAT CLÉ —
PAIEMENTS DE L'ALLOCATION
CANADIENNE POUR ENFANTS
— PAIEMENTS À TEMPS



* 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.

RÉSULTAT CLÉ —

Nous avons émis
113 millions de
paiements de
prestations à
15,6 millions de
clients



Il a été démontré que les paiements de prestations que verse l'Agence réduisent l'inégalité entre les femmes et les hommes, ainsi que parmi les personnes de différents groupes démographiques.



Dans le cadre du projet d'administration fiscale et des prestations de calibre mondial, l'Agence a élaboré l'outil diagnostic complémentaire d'évaluation de l'administration des prestations (BACDAT) et a mené une évaluation pilote qui a indiqué un bon rendement. L'Agence a l'intention de continuer de peaufiner le BACDAT en fonction de ce projet pilote.

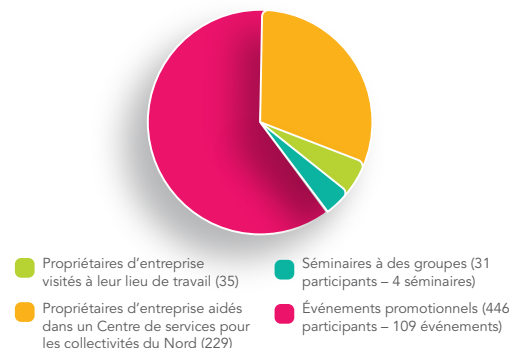
VISIBILITÉ ET ASSISTANCE PROACTIVES

Le budget de 2018 a fourni à l'Agence un montant supplémentaire de 9 millions de dollars par année pour aider les Canadiens vulnérables à obtenir des prestations et des crédits d'impôt afin d'améliorer leur qualité de vie. Ce financement a permis à l'Agence d'aider ses clients à accéder à leurs prestations et à leurs crédits en apprenant directement d'eux les obstacles auxquels ils sont confrontés en ce qui concerne l'accès aux prestations et aux crédits (par exemple, ne pas être en mesure de remplir leur propre déclaration de revenus ou ne pas avoir les moyens de la faire préparer par un cabinet fiscal ou un comptable) et pour aider à assurer un service égal et adapté pour tous. Pendant l'exercice 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- ouvert trois centres de services pour les collectivités du Nord dans les capitales territoriales de Whitehorse, Yellowknife et Iqaluit, à temps pour la période de production des déclarations de 2019, afin de mieux soutenir les particuliers et les entreprises des territoires en ce qui a trait à leurs demandes de renseignements sur l'impôt et les prestations
- étendu les services aux organismes et aux bénévoles du PCBMI à longueur d'année

RÉSULTAT CLÉ

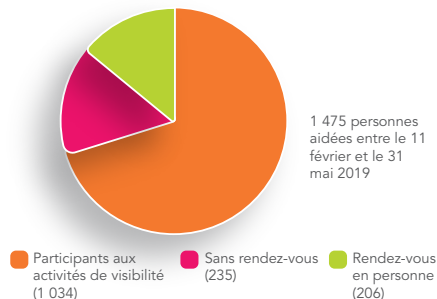
CENTRES DE SERVICES POUR LES COLLECTIVITÉS DU NORD – SERVICES AUX ENTREPRISES



- collaboré avec Revenu Québec pour élaborer et organiser des séminaires de formation, et préparer pour des événements de reconnaissance et élaborer le protocole d'entente du PCBMI; grâce à ce partenariat, près de 4 000 bénévoles et plus de 550 organismes ont participé au programme et ont aidé environ 170 000 personnes à recevoir les crédits et les prestations appropriés
- reconstitué le Comité consultatif des personnes handicapées afin de fournir à l'Agence un moyen officiel de consulter les intervenants
- envoyé 205 425 lettres de prestations pour les non-déclarants aux Canadiens avec peu ou pas de potentiel de recouvrement, pour mettre en lumière l'avantage de produire une déclaration afin de recevoir les crédits et prestations auxquels ils sont admissibles; conséquemment, 25 621 déclarations ont été produites en date du 8 février 2019, ce qui implique 13,3 millions de dollars en remboursements d'impôt et 19,2 millions de dollars en paiements de crédits et prestations

RÉSULTAT CLÉ

CENTRES DE SERVICES POUR LES COLLECTIVITÉS DU NORD – PARTICULIERS



- mis en œuvre l'initiative « Appelez-moi en premier », dans le cadre de laquelle l'ARC appelle les Canadiens qui n'ont pas répondu à la première lettre d'examen des prestations avant d'effectuer un redressement de leurs prestations
- mené des groupes de discussion afin de comprendre les raisons pour lesquelles les particuliers ne répondent pas aux lettres d'examen des prestations et déterminer les mesures que peut prendre l'ARC pour encourager les clients à y répondre
- collaboré avec divers organismes municipaux, provinciaux et nationaux d'application de la loi et avec des partenaires gouvernementaux pour mieux faire connaître aux Canadiens les divers stratagèmes frauduleux et les arnaques; nous avons utilisé les médias sociaux, organisé des séances d'information techniques et collaboré avec les médias et les détaillants canadiens

L'ARC a également attribué une part importante du financement du budget de 2018 aux activités de visibilité auprès des Canadiens afin qu'ils soient mieux préparés à respecter leurs obligations fiscales. Pour en savoir plus, consultez la section [Impôt](#).

SERVICES NUMÉRIQUES

L'Agence s'est engagée à offrir le meilleur service possible à ses clients en rendant nos services numériques faciles à utiliser et accessibles à tous. Les services numériques font en sorte qu'il est plus facile pour les clients de comprendre leur admissibilité aux prestations et aux crédits, de demander rapidement des

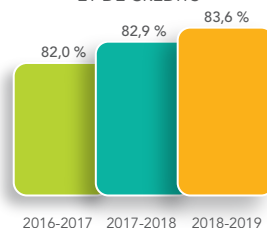
prestations et des crédits et d'accéder facilement aux renseignements sur leurs versements. Par exemple, nous avons accompli ce qui suit :

- collaboré avec le Yukon et le Nunavut pour offrir à leurs résidents l'accès à notre demande de prestations automatisée, un formulaire en ligne simple, déjà en place dans toutes les provinces et les Territoires du Nord-Ouest, qui permet aux clients de demander rapidement et facilement l'allocation canadienne pour enfants
- amélioré l'application mobile MesPrestations ARC, mettant en œuvre des fonctions pour améliorer la facilité d'utilisation
- facilité la demande du crédit d'impôt pour personnes handicapées en offrant aux Canadiens la capacité de soumettre leur certificat pour le crédit d'impôt pour personnes handicapées, et tout document justificatif, au moyen du service Soumettre des documents dans le portail Mon dossier ou Représenter un client; de février 2019 au 31 mars 2019, nous avons reçu 2 787 soumissions

Pour en savoir plus sur notre travail lié aux services numériques conçus pour aider les clients à respecter leurs obligations fiscales, consultez la section [Impôt](#).

RÉSULTAT CLÉ

DÉPÔT DIRECT – NOMBRE DE VERSEMENTS DE PRESTATIONS ET DE CRÉDITS



SERVICES TÉLÉPHONIQUES

Les lignes téléphoniques de demandes de renseignements sont un service précieux pour les clients qui ne peuvent pas trouver une réponse à leur question en ligne ou qui préfèrent simplement parler à quelqu'un. De surcroît, un certain nombre de clients de l'Agence vivent dans des zones rurales ayant un accès limité à Internet, ce qui fait des services téléphoniques de l'Agence leur méthode privilégiée pour obtenir des renseignements sur leurs prestations et leurs crédits. Pour aider nos clients, nous avons apporté de nombreuses améliorations à toutes nos lignes téléphoniques, y compris à la ligne des demandes de renseignements sur les prestations. Nous avons amélioré les options de libre-service des appelants et mis à jour la formation pour les agents des centres d'appels, ce qui a permis d'accroître l'exactitude des réponses aux questions des clients. Nous avons également lancé un service téléphonique bonifié pour les clients qui téléphonent pour poser des questions au sujet du crédit d'impôt pour personnes handicapées. Pour en savoir plus sur les améliorations apportées aux services téléphoniques de l'Agence, consultez la section [Impôt](#).

RÉSULTAT CLÉ

Les agents des demandes de renseignements sur les prestations ont répondu à

2 101 948 APPELS

alors que

1 405 293 APPELS

ont été desservis par les services automatisés

RESSOURCES FINANCIÈRES BUDGÉTAIRES LIÉES AUX PRESTATIONS (EN DOLLARS)

Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019 ^{1,2}	Réelles 2018-2019 ^{2,3}	Différence (réelles moins prévues)
482 609 132	482 609 132	1 137 578 755	1 128 379 061	645 769 929

RESSOURCES HUMAINES (ETP) LIÉES AUX PRESTATIONS⁴

Prévues 2018-2019	Réelles 2018-2019	Différence (réelles moins prévues)
1 506	1 135	(371)

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Les autorisations budgétaires totales pouvant être utilisées comprennent les paiements des indemnités de départ, les prestations parentales, les crédits de congé annuel et les reports de fonds inutilisés de 2017-2018 pour lesquels, selon paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.
- 2 Les autorisations totales utilisables et les dépenses réelles comprennent le paiement de l'incitatif à agir pour le climat prévu par la loi qui s'élève à 663,8 millions de dollars.
- 3 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'ARC, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 4 Comprend les ETP associés à l'exercice des responsabilités administratives de l'Agence à l'appui des lois relatives au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi.

INDICATEURS DE RENDEMENT LIÉS AUX PRESTATIONS

Résultat : Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit dans les meilleurs délais.

Indicateur des résultats ministériels	Objectif	Résultat de 2018-2019	Résultat de 2017-2018	Résultat de 2016-2017
Pourcentage de bénéficiaires de l'allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et précis pour recevoir les prestations auxquelles ils ont droit	95 %	N/D ¹	92,6 %	N/D ²
Pourcentage de paiements de prestations versés à temps aux bénéficiaires de prestations	99 % ³	100 % ⁴	100 % ⁴	99,99 %
Pourcentage de répondants satisfaits de la durée de traitement d'une demande de prestations	75 %	84 %	N/D ⁵	N/D ⁶
Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui produisent une déclaration à la suite d'une intervention ciblée de l'Agence	10 %	7,9 % ⁷	8,1 % ⁷	N/D ⁸

NOTES DE BAS DE PAGE

1 Il n'y a pas de résultats pour 2018-2019, car l'indicateur est en cours d'examen.

2 L'étude qui produit ce résultat est effectuée tous les deux ans.

3 L'objectif a été révisé à 100 % à compter de 2019-2020.

4 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.

5 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.

6 Le nombre de répondants n'était pas suffisant pour produire des résultats valides.

7 Le public visé par cette initiative se compose de non-déclarants qui peuvent avoir des difficultés à produire une déclaration, ne connaissent pas les processus inhérents à la production d'une déclaration de revenus, peuvent ne pas vouloir participer au régime fiscal, ou peuvent être difficiles à joindre par la poste. Il s'agit de personnes à faible revenu, qui peuvent être plus mobiles, ce qui pose des défis en ce qui concerne la stratégie d'intervention ciblée.

8 L'indicateur a été introduit en 2017-2018.



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 services distincts qui soutiennent l'exécution des programmes au sein de l'organisation, peu importe le modèle de prestation des services internes dans un ministère. Ces services sont les suivants : les services de gestion des acquisitions, les services de communication, les services de gestion financière, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion de l'information, les services de la technologie de l'information, les services juridiques, les services de gestion du matériel, les services de gestion et de supervision, et les services de gestion des biens immobiliers.

En 2018-2019, nous avons eu le plaisir de prendre des mesures pour améliorer la santé et l'inclusivité de nos lieux de travail. Nous avons aussi travaillé en vue d'accroître la sensibilisation aux arnaques et de protéger les renseignements de nos clients. Les pages qui suivent décrivent nos principaux résultats et réalisations pour les services internes.



L'Agence a développé un outil pour évaluer dans quelle mesure elle favorise l'innovation et elle l'a appliqué. L'évaluation a révélé que nous encourageons l'innovation : nous avons adopté les méthodes Lean et Agile et avons mis en place des processus liés à l'innovation. L'évaluation a également indiqué qu'il existe des occasions pour l'Agence de préciser ses attentes en matière d'innovation et de favoriser un environnement propice à l'innovation.

La priorité renouvelée de l'Agence sur le service est essentielle pour tous les clients, tant à l'externe qu'à l'interne. Grâce aux services internes, nous gérons l'un des environnements des technologies de l'information les plus importants, les plus sophistiqués et les plus sécuritaires au sein de la fonction publique du Canada, et nous fournissons à nos clients externes l'assurance que leurs affaires sont traitées avec intégrité et en respectant leur vie privée.

NOS EMPLOYÉS

Nos employés jouent un rôle primordial dans la prestation de nos services à nos clients. Nous voulons les doter de ce dont ils ont besoin pour aider l'Agence à atteindre l'objectif de devenir une administration fiscale et des prestations de calibre mondial et faire en sorte que l'effectif de l'Agence soit représentatif de la communauté diversifiée qu'il dessert. Nous voyons les contributions et le mieux-être de nos employés comme étant essentiels, et leur diversité comme étant notre force. C'est la raison pour laquelle nous avons travaillé à recruter de façon stratégique, à maintenir un milieu de travail sain, inclusif et respectueux, et à cerner et résoudre les enjeux qui touchent la paye de nos employés avec Services publics et Approvisionnement Canada. En 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

RÉSULTAT CLÉ

Un des **meilleurs**
employeurs de la
RÉGION DE LA
CAPITALE NATIONALE
pour la **6^e**
année consécutive

Un des **100**
meilleurs
EMPLOYEURS au
Canada pour la **2^e**
année consécutive

L'un des **meilleurs**
EMPLOYEURS au
Canada pour les
Canadiens de
plus de 40 ans
pour la **2^e**
année consécutive





Les employés du Bureau des services fiscaux du Sud-de-l'Alberta recueillent des contenants en plastique, comme des contenants de margarine et de yogourt, et ils les donnent à la soupe populaire locale pour être utilisés par leurs clients comme contenants à emporter.

- mobilisé des ressources et continué de faire des progrès dans le traitement de l'arriéré des problèmes de paye et des demandes de renseignements
- élaboré notre stratégie de communication d'entreprise et notre approche de prévention en matière de discrimination et de harcèlement, ce qui comprend l'élaboration d'une formation en ligne obligatoire
- amorcé la modernisation de la formation et de l'apprentissage à l'Agence en adoptant des solutions technologiques novatrices comme des vidéos interactives
- mis en place le Réseau du mieux-être des employés afin de promouvoir la visibilité des services et des ressources de soutien au mieux-être
- mis en œuvre la deuxième année de la Stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des employés autochtones, y compris :
 - faire progresser le Programme d'emploi pour étudiants autochtones de l'Agence par l'entremise d'universités, de salons de l'emploi, de collectivités locales, de médias sociaux et des réseaux d'employés de l'Agence
 - créer une liste nationale de réembauche d'étudiants autochtones pour faciliter l'intégration des étudiants à l'Agence en tant qu'employés permanents et embaucher 94 étudiants autochtones d'avril 2018 à mars 2019
 - élaborer une page nationale des collectivités autochtones, qui compte actuellement 226 membres sur GCconnex, un espace de travail collaboratif et de réseautage professionnel
 - poursuivre la mise en œuvre de l'initiative de mentorat autochtone, en mettant en correspondance 63 paires dans l'ensemble du pays en date du mois de mars 2019
 - augmenter le recrutement d'Autochtones à des postes professionnels afin de lutter contre la sous-représentation actuelle et future, dépassant ainsi notre objectif de réduire de 50 % l'écart dans le groupe professionnel

- mené des activités de visibilité et mieux fait connaître l'Agence en tant qu'employeur de choix par la participation à des activités d'apprentissage expérimental avec divers établissements d'enseignement postsecondaire, comme notre fructueuse journée de recrutement à l'Université Lakehead de Thunder Bay, où nous avons mis à l'essai des lettres d'offre sur place pour combler les lacunes en matière de recrutement dans le domaine de la technologie de l'information et de la vérification
- continué à soutenir la Campagne de charité de l'Agence de 2018 avec l'aide d'employés de partout au Canada qui ont consacré temps et efforts pour changer la vie de 15 168 personnes
- élargi notre présence en ligne et élaboré un contenu amélioré pour nos plateformes de médias sociaux afin de mettre en valeur notre culture de milieu de travail, de partager notre statut comme l'un des 100 meilleurs employeurs et de promouvoir l'Agence comme milieu de travail inclusif et diversifié



Les employés du Centre national de vérification et de recouvrement de Shawinigan ont créé une page de covoiturage sur leur site intranet qui fait le jumelage d'employés qui souhaitent faire du covoiturage. Des espaces réservés pour le covoiturage sont également offerts dans le stationnement.



En 2018, nous avons lancé une campagne nationale de réduction des matières plastiques pour encourager les employés à aider l'Agence à devenir un chef de file en matière de réduction des plastiques. Nous avons communiqué aux employés des renseignements sur l'incidence des déchets plastiques et des conseils sur la façon de réduire l'utilisation de plastique à usage unique au moyen d'initiatives comme un jeu-questionnaire en ligne, des affiches, des courriels et des vidéos.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les technologies de l'information (TI) sont une des pierres angulaires des activités de l'Agence. Elles permettent à l'Agence de fournir des services durables et fiables et d'exécuter nos responsabilités essentielles en matière d'impôt et de prestations. Elles jouent un rôle important dans la satisfaction des attentes des Canadiens, qui souhaitent avoir une expérience numérique sans heurt lorsqu'ils font affaire avec l'Agence. Tout en modifiant nos systèmes pour qu'ils soient davantage axés sur la clientèle, en 2018-2019, et nous avons accompli ce qui suit :

- continué de moderniser notre environnement opérationnel des TI en procédant à une évaluation annuelle de nos systèmes existants et avons élaboré un plan annuel d'investissements pluriannuels pour appuyer les stratégies de l'Agence et du gouvernement pour renouveler les logiciels vieillissants afin de protéger leur intégrité
- augmenté l'utilisation des méthodes Agile et Lean pour améliorer l'agilité des TI et les pratiques internes de conception de logiciels et ainsi accélérer la prestation des programmes et services
- continué d'élargir notre offre de services numériques aux Canadiens afin qu'il soit plus facile et plus pratique pour les particuliers et les entreprises d'interagir avec l'Agence
- protégé les données, les renseignements et l'infrastructure des TI de l'Agence contre les menaces de plus en plus sophistiquées liées à la cybersécurité, les accès non autorisés, les altérations et les pertes

- mis en place un environnement libre-service pour le renseignement d'entreprise qui répond aux besoins des chercheurs et des analystes de l'Agence, et qui soutient des activités plus complexes dans le domaine de la recherche, de l'analyse et de l'exploration de données
- amélioré notre gouvernance et notre partenariat avec Services partagés Canada en simplifiant les processus et en collaborant afin de veiller à ce que les services d'infrastructure des TI soient disponibles et fiables
- collaboré avec d'autres ministères, sous la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pour appuyer une approche pangouvernementale dans l'établissement de l'orientation stratégique pour l'évolution des services de TI

INTÉGRITÉ ET SÉCURITÉ

Au cours de 2018-2019, nous avons continué à soutenir et à promouvoir l'intégrité et la sécurité grâce à notre investissement continu dans l'infrastructure des TI. Nous avons également élaboré et fait la promotion d'outils de sensibilisation afin que les employés et les gestionnaires comprennent leurs responsabilités envers la protection de l'intégrité des programmes, des renseignements et des systèmes de l'Agence. Nous avons également continué de renforcer la confiance du public en le sensibilisant à l'égard des nouvelles arnaques et en accroissant la transparence par notre engagement à faire rapport sur notre mandat. Au cours de 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- continué de protéger les renseignements sur les clients en surveillant l'accès et les actions des employés dans les systèmes de l'Agence tout en veillant à ce que les employés disposent des accès dont ils ont besoin pour servir les Canadiens

- continué d'aliéner soigneusement les biens excédentaires, comme le matériel de bureau, tout en veillant au respect des objectifs du gouvernement en matière de gestion durable des biens
- collaboré avec les médias, les groupes communautaires et les forces policières en vue de diffuser plus largement des avertissements concernant les nouvelles arnaques ciblant les Canadiens :

- nous avons utilisé les médias sociaux pour sensibiliser les gens aux arnaques par courriel, par téléphone et par message texte à l'aide de messages statiques et de quatre nouvelles vidéos ciblant les populations vulnérables et la population en général
- nous avons distribué une trousse exhaustive aux députés en vue de leur permettre d'utiliser notre matériel de communication en collaboration avec leurs associations communautaires locales afin d'aider à sensibiliser les citoyens et à faire en sorte qu'ils ne soient pas victimes d'arnaques fiscales

RÉSULTAT CLÉ

Notre **CAMPAGNE PUBLICITAIRE NUMÉRIQUE** visant à **accroître la sensibilisation aux arnaques** a entraîné un taux de **clics des liens*** de **1,82 %** comparé à 0,89 % pour le GC, et plus de **2 millions** d'impressions**

*Le pourcentage d'utilisateurs ayant cliqué sur l'annonce

**Le nombre de fois que l'annonce était affichée à l'écran pour le public cible

- nous avons distribué un document utile et pragmatique aux médias qui explique ce à quoi les clients peuvent s'attendre lorsque l'Agence les appelle pour les aider à gérer leurs affaires fiscales, pour établir ce qu'ils peuvent faire s'ils ne savent pas si l'appel qu'ils ont reçu est une arnaque ou s'ils craignent avoir été victime d'une arnaque
- nous avons collaboré avec des partenaires, y compris la Gendarmerie royale du Canada, le Bureau de la concurrence, le Centre antifraude du Canada et le Conseil canadien du commerce de détail, afin de promouvoir la sensibilisation aux fraudes et aux arnaques partout au Canada



En mai 2018, le Bureau du vérificateur général a reconnu l'Agence pour sa contribution importante à la gestion et à l'aliénation des biens excédentaires du gouvernement, ce qui a permis de réaliser des économies de plus de 4,8 millions de dollars sur une période de trois ans.

ACCÈS À L'INFORMATION ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Les parlementaires, les journalistes et le grand public veulent avoir accès à des renseignements de l'Agence qui sont transparents, complets et significatifs. En vue d'atteindre l'objectif de l'Agence consistant à s'assurer que les renseignements qu'elle rend publics respectent le droit à la vie privée de nos clients, en 2018-2019, nous avons accompli ce qui suit :

- embauché un cabinet d'experts-conseils en mars 2019 pour nous aider à mettre en œuvre des recommandations pour la réforme du Programme de gestion de la protection des renseignements personnels de l'Agence; la mise en œuvre des recommandations est prévue pour 2019-2020
- élaboré un plan de gestion de la charge de travail pour nous assurer que toutes les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) sont traitées dans les délais prescrits

RÉSULTAT CLÉ

7 444

demandes traitées conformément à la **Loi sur l'accès à l'information** et à la **Loi sur la protection des renseignements personnels**

Nous avons atteint un **TAUX D'OBSERVATION LIÉ À L'AIPRP*** de **89 %**

*accès à l'information et protection des renseignements personnels

RESSOURCES FINANCIÈRES BUDGÉTAIRES LIÉES AUX SERVICES INTERNES (EN DOLLARS)¹

Budget principal des dépenses 2018-2019	Prévues 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019 ²	Réelles 2018-2019 ³	Différence (réelles moins prévues)
925 713 343	925 713 343	1 167 180 180	1 030 133 619	104 420 276

RESSOURCES HUMAINES (ETP) LIÉES AUX SERVICES INTERNES^{1,4}

Prévues 2018-2019	Réelles 2018-2019	Différence (réelles moins prévues)
7 707	8 122	415

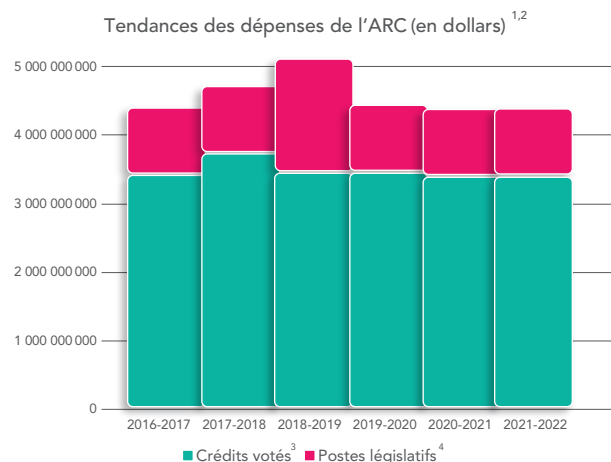
NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Une part importante des dépenses et des ETP présentés sous « Services internes » sont associés aux tâches liées à la technologie de l'information et comprennent des activités menées pour le compte des programmes afin d'assurer la durabilité des systèmes de l'Agence.
- 2 Les autorisations budgétaires totales utilisables comprennent les paiements des indemnités de départ, les prestations parentales, les crédits de congé annuel et les reports de fonds inutilisés de 2017-2018 pour lesquels, selon le paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.
- 3 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'ARC, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 4 Comprend les ETP associés à l'exercice des responsabilités administratives de l'Agence à l'appui des lois relatives au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi.

ANALYSE DES TENDANCES EN MATIÈRE DE DÉPENSES ET DE RESSOURCES HUMAINES

43

DÉPENSES RÉELLES



	Dépenses réelles			Dépenses prévues		
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Postes législatifs	936 635 156	941 296 937	1 643 402 289	967 434 089	962 201 820	959 311 056
Crédits votés	3 453 312 607	3 766 470 408	3 477 710 768	3 474 118 598	3 422 441 754	3 428 036 672
Total	4 389 947 763	4 707 767 345	5 121 113 057	4 441 552 687	4 384 643 574	4 387 347 728

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Le graphique des tendances des dépenses de l'ARC affiche tous les crédits parlementaires (budget principal des dépenses et budgets supplémentaires) et toutes les sources de revenus fournies à l'Agence pour les initiatives politiques et opérationnelles découlant de divers budgets fédéraux et énoncés économiques, pour les transferts de Services publics et Approvisionnement Canada liés aux services de locaux et de biens immobiliers, pour les versements des allocations spéciales pour enfants, pour les paiements de l'incitatif à agir pour le climat ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer l'efficacité.
- 2 Pour en savoir plus au sujet des différences, veuillez consulter la section de l'analyse du sommaire du rendement budgétaire.
- 3 Dépenses approuvées annuellement par le Parlement par une loi de crédits. Le libellé de chaque crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.
- 4 Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.

SOMMAIRE DU RENDEMENT BUDGÉTAIRE POUR LES RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES ET LES SERVICES INTERNES (EN DOLLARS)¹

Responsabilités essentielles et services internes	Prévues 2020-2021	Prévues 2019-2020	Budget principal des dépenses 2018-2019	Autorisations totales pouvant être utilisées 2018-2019	2018-2019		Réelles 2017-2018 ²	Réelles 2016-2017 ³
					Prévues	Réelles ²		
Impôt	3 127 136 140	3 156 308 891	2 793 270 920	3 002 891 119	2 793 270 920	2 959 502 477	3 145 344 608	2 919 596 085
Prestations ⁴	494 389 657	499 962 083	482 609 132	1 137 578 755	482 609 132	1 128 379 061	479 298 608	475 216 775
Ombudsman des contribuables ⁵	3 474 081	3 471 070	3 132 365	3 149 766	3 132 365	3 097 900	3 210 404	2 894 786
Total partiel	3 624 999 878	3 659 742 044	3 279 012 417	4 143 619 640	3 279 012 417	4 090 979 438	3 627 853 620	3 397 707 646
Services internes ⁶	759 643 696	781 810 643	925 713 343	1 167 180 180	925 713 343	1 030 133 619	1 079 913 725	992 240 117
Total	4 384 643 574	4 441 552 687	4 204 725 760	5 310 799 820	4 204 725 760	5 121 113 057	4 707 767 345	4 389 947 763
Moins : Recettes non fiscales disponibles conformément à l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	(177 261 640)	(178 954 430)	(159 856 226)	(182 105 000)	(159 856 226)	(182 105 000)	(166 387 494)	(163 733 679)
Plus : Coût des services reçus gratuitement	561 832 448	564 195 407	S.O.	S.O.	449 900 714	625 096 288 ⁷	598 489 629	512 443 686
Coût net	4 769 214 382	4 826 793 664	S.O.	S.O.	4 494 770 248	5 564 104 345	5 139 869 480	4 738 657 770

NOTES DE BAS DE PAGE

- 1 Les renseignements financiers budgétaires présentés dans ce document représentent les autorisations approuvées par le Parlement. Ils ne comprennent pas les montants recouvrés par l'Agence pour la prestation de services à Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'application du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.
- 2 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'ARC, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 3 Les dépenses réelles pour l'exercice 2016-2017 sont passées de l'architecture d'alignement des programmes au cadre ministériel des résultats. Ces renseignements sont répartis selon l'architecture d'alignement des programmes dans le Rapport sur les résultats ministériels 2016-2017.
- 4 Comprend les versements prévus par la loi des allocations spéciales pour enfants (dépenses prévues : 335 M\$ en 2018-2019; 337 M\$ en 2019-2020 et 2020-2021); (dépenses réelles : 338,7 M\$ en 2018-2019; 333,6 M\$ en 2017-2018 et 319,7 M\$ en 2016-2017) et les paiements de l'incitatif à agir pour le climat prévu par la loi (dépenses prévues : 0 \$ en 2018-2019, 2019-2020, et 2020-2021); (dépenses réelles : 663,8 M\$ en 2018-2019; 0 \$ en 2017-2018 et 2016-2017).
- 5 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, le présent Rapport sur les résultats ministériels ne reflète aucunement les activités de ce bureau. Pour en savoir plus, consultez les [rapports annuels du Bureau de l'ombudsman des contribuables](#).
- 6 Une partie de la diminution des dépenses liées aux services internes de 2018-2019 à 2019-2020 découle de l'attribution des coûts de services internes directs aux programmes (principalement dans le cadre de la responsabilité essentielle relative à l'impôt).
- 7 L'écart entre les dépenses réelles et prévues pour 2018-2019 (175 M\$) est principalement lié aux changements associés aux services de technologies de l'information fournis par Services partagés Canada (138 M\$) et à la contribution de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (27 M\$).

ANALYSE DU SOMMAIRE DU RENDEMENT BUDGÉTAIRE

Les dépenses réelles pour les exercices 2016-2017 à 2018-2019 comprennent également les rajustements techniques, comme le report par l'Agence de fonds provenant de l'exercice précédent et le financement des indemnités de départ, des prestations parentales et des crédits de congé. En 2017-2018, une part importante de l'augmentation des dépenses a été associée à l'encaissement des indemnités de départ versées lors de la démission ou du départ à la retraite des employés représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada, Syndicat des employé(e)s de l'impôt (AFPC-SEI). Les exercices 2016-2017 et 2017-2018 tiennent également compte des dépenses plus élevées que prévu en raison des paiements rétroactifs associés aux hausses issues des négociations collectives pour les employés représentés par AFPC-SEI et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) pour le groupe Vérification, finances et sciences (VFS), y compris les montants mis de côté en prévision de règlements salariaux pour la période visée par le gel du budget de fonctionnement.

Les autorisations totales utilisables de l'Agence pour 2018-2019 ont augmenté de 1,106 milliard de dollars, ou 26,3 %, par rapport aux dépenses prévues indiquées dans le Plan ministériel de 2018-2019. De ce montant, 663,8 millions de dollars sont liés au paiement de l'incitatif à agir pour le climat prévu par la loi qui est réputé avoir été payé à titre de remboursement pour la redevance sur les combustibles imposée selon la partie I de la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre (inclus dans les autorisations totales utilisables et les dépenses réelles de 2018-2019). D'autres éléments qui contribuent à l'augmentation comprennent le report prospectif de 2017-2018, le financement pour les indemnités de départ, les prestations parentales et les crédits de congé, le financement pour la mise en œuvre et l'administration des mesures annoncées dans le budget fédéral de 2018 et la redevance fédérale sur les combustibles et les rajustements découlant des négociations collectives (pour en savoir plus, consultez « Autorisations approuvées après le budget principal des dépenses » dans les tableaux des informations supplémentaires). Les dépenses réelles de 2018-2019 de l'Agence étaient de 5,121 milliards de dollars, ce qui s'est traduit par une somme de 189,7 millions de dollars non dépensée à la fin de l'exercice. La majeure partie de ce financement, soit 179,4 millions de dollars, peut être reportée par l'Agence à l'exercice 2019-2020 en vertu de son pouvoir de dépenser de deux ans prévu par la loi. Ce montant a été en grande partie prévu et s'inscrit dans la stratégie de l'Agence visant à répondre aux contraintes opérationnelles non financées en 2019-2020 ainsi qu'à gérer les changements au profil de financement des projets d'investissement majeur.

Au cours de la période de planification, les autorisations de l'Agence indiquent une légère réduction (de 4,442 milliards de dollars, en 2019-2020, à 4,385 milliards de dollars, en 2020-2021), laquelle s'explique en grande partie par une diminution prévue du financement reçu pour la gestion des diverses mesures annoncées dans le cadre des budgets fédéraux et de la redevance fédérale sur les combustibles ainsi que pour la mise à niveau du système de traitement de l'impôt sur le revenu des particuliers. D'autres réductions sont associées à la réaffectation des ressources ministérielles annoncées dans le budget fédéral de 2018 afin de moderniser et d'améliorer les services numériques du gouvernement.

Les fluctuations prévues dans le financement des années futures sont surveillées de manière proactive et prises en compte dans le processus de planification. Étant donné que plus des trois quarts des dépenses de l'Agence du revenu du Canada sont associées aux coûts de personnel, de tels changements pourraient avoir une incidence importante sur la planification et le processus de dotation en personnel correspondant pour les années à venir. Afin d'être agile, la direction de l'Agence examine en permanence la façon dont les ressources de l'Agence sont affectées afin de s'assurer que les programmes soutenus restent pertinents et que ces programmes sont exécutés de la manière la plus efficace possible. Si nécessaire, les fonds peuvent être réaffectés à des domaines générant des gains d'efficacité ou dans lesquels la priorité de la politique publique peut avoir été réduite à des travaux plus prioritaires.

SOMMAIRE DES RESSOURCES HUMAINES POUR LES RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES ET LES SERVICES INTERNES (ETP)

Responsabilités essentielles et services internes	Réelles 2016-2017 ¹	Réelles 2017-2018	2018-2019		Prévues 2019-2020	Prévues 2020-2021
			Prévues	Réelles		
Impôt	29 529	30 399	30 691	31 789	33 774	33 319
Prestations	1 299	1 253	1 506	1 135	1 627	1 578
Ombudsman des contribuables	25	25	31	29	31	31
Total partiel	30 853	31 677	32 228	32 953	35 432	34 928
Services internes	7 875	8 088	7 707	8 122	6 364	6 267
Total	38 728	39 765	39 935	41 075	41 796	41 195

NOTE DE BAS DE PAGE

- 1 Les ETP réels pour l'exercice 2016-2017 sont passés de l'architecture d'alignement des programmes au cadre ministériel des résultats. Ces renseignements sont répartis selon l'architecture d'alignement des programmes dans le Rapport sur les résultats ministériels 2016-2017.

ANALYSE DU SOMMAIRE DES RESSOURCES HUMAINES

L'augmentation des ETP réels en 2018-2019 est principalement attribuable au nouveau financement reçu pour mettre en œuvre et administrer les mesures annoncées dans le budget fédéral de 2018, ainsi qu'à l'accroissement des moyens de financement pour les mesures annoncées dans le budget de 2016 et le budget de 2017.

Au cours de la période de planification, la réduction des ETP (de 41 796 en 2019-2020 à 41 195 en 2020-2021) s'explique en grande partie par une diminution prévue du financement reçu pour les diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux, ainsi qu'une diminution des projets d'investissement prévus. Une partie de la diminution des ETP liés aux services internes de 2018-2019 à 2019-2020 découle de l'attribution des coûts de services internes directs aux programmes (principalement dans le cadre de la responsabilité essentielle relative à l'impôt).

FAITS SAILLANTS DES ÉTATS FINANCIERS

ACTIVITÉS DE L'AGENCE

État condensé des résultats (non vérifié) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019 (en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus 2018-2019	Résultats réels 2018-2019	Résultats réels 2017-2018	Différence (résultats réels 2018-2019 moins résultats prévus 2018-2019)	Différence (résultats réels 2018-2019 moins résultats réels 2017-2018)
Total des charges	4 942 344 000	5 115 835 982	4 915 827 517	173 491 982	200 008 465
Total des revenus non fiscaux	508 381 000	535 788 724	519 251 687	27 407 724	16 537 037
Coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts	4 433 963 000	4 580 047 258	4 396 575 830	146 084 258	183 471 428

Le coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts de l'ARC en 2018-2019 s'élevait à 4 580,0 millions de dollars, une augmentation de 183,5 millions de dollars par rapport au coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts de 2017-2018, qui s'élevait à 4 396,5 millions de dollars.

Les charges liées au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) représentent les coûts principaux de l'ARC, soit 74 % des charges totales. Le résiduel de 26 % est constitué de charges diverses telles que les coûts reliés à la technologie de l'information (TI) et de locaux.

Les dépenses liées au personnel ont augmenté de 132,5 millions de dollars en 2018-2019, incluant les dépenses salariales (101,9 millions de dollars) et les autres avantages et indemnités (30,6 millions de dollars). Cette augmentation s'explique principalement par une augmentation du nombre d'employés et des taux de rémunération plus élevés reflétant les conventions collectives ratifiées au cours de l'exercice 2018.

Les charges non relatives au personnel ont augmenté de 67,5 millions de dollars en 2018-2019. Cet écart net s'explique principalement par une augmentation des services de la TI fournis par Services partagés Canada (SPC) (73,0 millions de dollars) attribuable à la mise en œuvre d'une méthodologie d'établissement des coûts par SPC pour raffiner l'évaluation des coûts des services fournis gratuitement aux autres ministères du gouvernement (AMG), en plus d'une augmentation des achats d'ordinateurs résultant de la mise en œuvre du renouvellement du programme aux usagers (20,2 millions de dollars). Cette augmentation a été contrebalancée en partie par une diminution des frais de locaux résultant de la réduction du nombre de projets d'aménagement (10,5 millions de dollars) et des coûts directs d'occupation suite à la réduction de l'espace utilisé et l'incitation à la relocalisation dans des locaux ayant un loyer moins élevé (15,5 millions de dollars).

État de la situation financière condensée (non vérifié) au 31 mars 2019 (en dollars)

Renseignements financiers	2018-2019	2017-2018	Écart (2018-2019 moins 2017-2018)
Total des passifs net	1 184 140 108	1 283 659 360	(99 519 252)
Total des actifs financiers net	384 744 472	523 417 913	(138 673 441)
Dette nette de l'Agence	799 395 636	760 241 447	39 154 189
Total des actifs non financiers	433 699 081	425 846 275	7 852 806
Situation financière nette de l'Agence	365 696 555	334 395 172	31 301 383

Les passifs ont diminué de 99,5 millions de dollars en 2018-2019. Ceci est principalement attribuable au renversement des salaires courus résultant de la ratification des conventions collectives pour l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) (51,9 millions de dollars) et pour l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada (IPFPC) (125,9 millions de dollars) pour l'année financière 2018. Cette diminution a été contrebalancée en partie par l'augmentation des salaires courus de l'année courante résultant de l'expiration des conventions collectives (77,4 millions de dollars).

La diminution de 138,7 millions de dollars des actifs financiers reflète une diminution de la Somme à recevoir du Trésor, étant donné que le montant de l'exercice précédent comprenait les salaires courus suite à la ratification de conventions collectives de 2017-2018 qui ont été réglées en 2018-2019. La Somme à recevoir du Trésor représente la somme nette que l'ARC est en droit de retirer sans utiliser des appropriations supplémentaires pour s'acquitter de ses obligations.

ACTIVITÉS ADMINISTRÉES

État condensé des revenus et des cotisations de pension administrés, ainsi que l'état des charges et des recouvrements administrés (non audité) pour l'exercice terminé le 31 mars 2019 (en millions de dollars)

Renseignements financiers	2018-2019	2017-2018	Différence (2018-2019 moins 2017-2018)
Total des revenus et des cotisations de pension administrés	457 219	430 331	26 888
Total des charges et des recouvrements net administrés	(37 388)	(35 096)	(2 292)
Revenus payés ou à payer directement à une province	(433)	(390)	(43)
Variantes de l'actif et du passif administrés	(112)	(5 596)	5 484
Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada	419 286	389 249	30 037

L'ARC administre les revenus du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières Nations, ainsi que les cotisations de pension et autres revenus du Régime de pensions du Canada. Les revenus administrés totaux se sont élevés à 457 219 millions de dollars en 2018-2019, soit une augmentation de 26 888 millions de dollars, ou 6,2 %, par rapport à 2017-2018. Cette augmentation est principalement attribuable à la croissance économique soutenue.

L'ARC administre les charges du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les créances douteuses du Régime de pensions du Canada. L'ARC administre également les recouvrements du gouvernement du Canada relatif aux prestations de la Sécurité de la vieillesse et de l'assurance-emploi. Le total net des charges administrées et des recouvrements s'est élevé à 37 388 millions de dollars en 2018-2019, soit une augmentation de 2 292 millions de dollars, ou 6,5 %, par rapport à 2017-2018. L'augmentation découle de la mise en œuvre des mesures incitatives pour le climat le 1^{er} janvier 2019, et de l'indexation des droits de base de l'Allocation canadienne pour enfants.

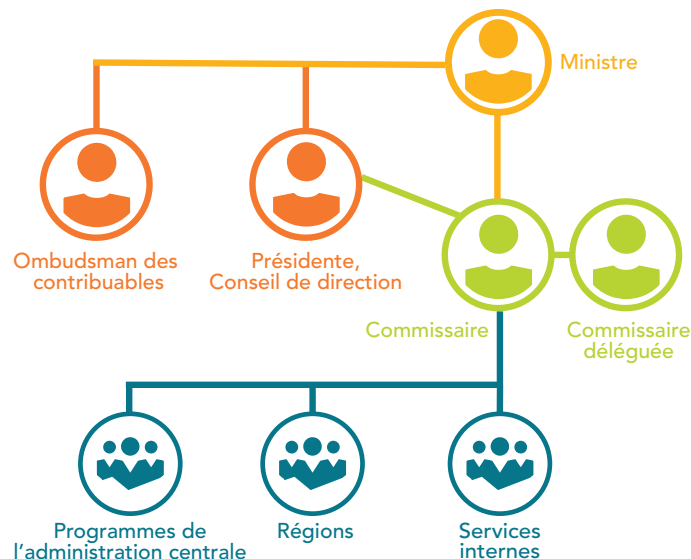
État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2019 (en millions de dollars)

Renseignements financiers	2018-2019	2017-2018	Écart (2018-2019 moins 2017-2018)
Total des actifs administrés	131 971	128 475	3 496
Passifs administrés	65 988	62 604	3 384
Somme nette due au Trésor	65,983	65,871	112
Total des passifs	131 971	128 475	3 496

Le total des actifs administrés s'élevait à 131 971 millions de dollars au 31 mars 2019, soit une hausse de 3 496 millions de dollars, ou 2,7 %, par rapport à 2017-2018. L'augmentation est conforme à la hausse des revenus due à la croissance économique soutenue, compensée en partie par la diminution des acomptes provisionnels et des paiements sur production des sociétés en fin d'exercice.

Les passifs administrés s'élevaient à 65 988 millions de dollars au 31 mars 2019, soit une augmentation de 3 384 millions de dollars, ou 5,4 %, par rapport à 2017-2018. L'augmentation reflète la hausse des remboursements émis en fin d'exercice aux particuliers et aux inscrits de la TPS/TVH, ainsi qu'à l'augmentation des montants à payer aux sociétés.

COORDONNÉES DE L'ORGANISATION



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
L'honorable Diane Lebovthillier, 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

CADRE D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Le Cadre ministériel des résultats de l'Agence et le Répertoire de programmes pour 2018-2019 sont présentés ci-dessous.

Impôt

Les Canadiens se conforment aux obligations fiscales, l'inobservation est traitée et les Canadiens disposent de moyens appropriés pour résoudre les différends

Répertoire des programmes :

- Services fiscaux et traitement des déclarations
- Observation en matière de production des déclarations
- Recouvrements
- 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

Indicateurs

Pourcentage...

- de déclarants qui ont rempli et soumis une déclaration de revenu à la date due
- d'entreprises connues enregistrées pour la TPS/TVH
- des taxes et impôts déclarés (y compris les acomptes) qui sont payés à temps » and « revenu additionnel résultant des investissements du budget
- de normes de service externes qui ont été atteintes ou presque atteintes
- des services disponibles en ligne
- du volume total de la correspondance améliorée (c.-à-d. amélioration à la structure, à la conception, à langue et au format)

Aussi...

- indice de la Perception du public : résultat comparé au point de référence
- nombre de déclarations remplies par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt
- réaliser une consultation en ligne ouverte aux organismes de bienfaisance et au public
- revenu additionnel résultant des investissements du
- dette fiscale additionnelle recouvrée (résolue) résultant des investissements du budget 2016

Prestations

Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit dans les meilleurs délais.

Répertoire des programmes :

- Prestations

Indicateurs

Pourcentage...

- de bénéficiaires de l'Allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et précis pour recevoir les prestations auxquelles ils ont droit
- de paiements de prestations versés à temps aux bénéficiaires de prestations
- de répondants satisfaits de la durée de traitement d'une demande de prestations
- des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui produisent une déclaration à la suite de l'intervention ciblée de l'ARC

Ombudsman des contribuables

Les Canadiens ont accès à des examens indépendants et fiables des plaintes liées au service visant l'Agence.

Répertoire des programmes :

- Ombudsman des contribuables*

Indicateurs

Pourcentage...

- recommandations soulevées par l'Ombudsman au Ministre dans les rapports d'examen systémiques, dont l'ARC a tenu compte
- plaintes des contribuables qui font l'objet d'un accusé de réception en dedans de deux jours ouvrables
- des examens de plaintes individuelles ayant abouti à la prise de mesures par l'ARC

* 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 liés au service de l'ARC. Il établit donc ses rapports au Parlement séparément de l'ARC.

TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci dessous sont accessibles sur le [site Web](#) de l'Agence :

- Analyse comparative entre les sexes plus
- Définitions
- Notes en fin d'ouvrage
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de 5 millions de dollars ou plus
- Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes
- Stratégie de développement durable de l'ARC

DÉPENSES FISCALES FÉDÉRALES

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie chaque année des estimations et des projections du coût de ces mesures dans le [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#). Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédérales connexes. Les mesures fiscales présentées dans ce rapport relèvent du ministre des Finances.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE ET RAPPORT DES ÉVALUATIONS DES RECOURS

La Loi sur l'Agence du revenu du Canada oblige l'ARC à inclure dans ses rapports annuels une copie de tout rapport préparé en vertu du paragraphe 56(1) ou un résumé de toute évaluation préparée en vertu de l'article 59. Le rapport et l'évaluation sont préparés selon les besoins.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la Commission de la fonction publique n'a pas préparé, ni fait préparer, un rapport à l'intention de l'ARC conformément au paragraphe 56(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada concernant la conformité du programme de dotation de l'Agence avec les principes énoncés dans le résumé de son plan d'entreprise. Pour la même période, l'ARC n'a pas préparé, conformément à l'article 59 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, une évaluation des recours qu'elle offre ou administre dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines.

LIENS

Normes de service : <https://canada-preview.adobecqms.net/fr/agence-revenu/services/a-propos-agence-revenu-canada-arc/normes-service-a-arc/normes-services-2018-2019.html>

États financiers : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-ministeriels-rendement.html>

Dépenses par crédit voté : [Comptes publics du Canada de 2018-2019](#)

Dépenses et activités du gouvernement du Canada : [InfoBase du GC](#)

Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes : [InfoBase du GC](#)

GOUVERNANCE DE L'AGENCE ET CONSEIL DE DIRECTION

59

PRIORITÉS ET RÉALISATIONS DU CONSEIL POUR 2018-2019



Rangée du haut : David Reid, Stanley Thompson, Gerard Fitzpatrick, Dawn Dalley

Rangée du milieu : Susan Hayes, Susan Green, Joyce Sumara, France-Élaine Duranceau, Paul Summerville

Rangée du bas : Mireille Saulnier, Bob Hamilton, Suzanne Gouin, Kathy Bouey,
Francine Martel-Vaillancourt, Mary Ference

Le Conseil a surveillé les secteurs pour lesquels il a une responsabilité législative et il a atteint ses objectifs, comme il est indiqué dans le Plan d'entreprise 2018-2019 à 2020-2021 de l'Agence.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les priorités stratégiques du Conseil pour 2018-2019, étaient : le service aux Canadiens, les ressources humaines, l'intégrité et la sécurité, l'innovation, et l'optimisation des ressources. L'amélioration du service aux Canadiens était au cœur de toutes les priorités stratégiques du Conseil.

Au cours de cet exercice, de nouveaux indicateurs de rendement clés ont été utilisés pour produire un tableau de bord trimestriel sur le rendement pour aider le Conseil à assurer la surveillance. De plus, le Conseil a régulièrement examiné le rapport d'étape sur les produits livrables stratégiques afin de surveiller les progrès réalisés par l'Agence en ce qui concerne les engagements énoncés dans le Plan d'entreprise. Les indicateurs clés et le rapport trimestriel ont permis au Conseil de fournir des conseils et une orientation stratégiques à l'Agence afin de s'assurer qu'elle est en bonne voie de respecter ses engagements énoncés dans le Plan d'entreprise.

SERVICE AUX CANADIENS

Améliorer le service aux Canadiens et veiller à ce qu'ils soient traités comme des clients importants est demeuré une priorité du Conseil au cours de cet exercice. La dirigeante principale des services de l'Agence a établi un secrétariat des services, qui a élaboré un cadre de politiques des services avec une nouvelle vision pour l'Agence : Digne de confiance, juste et au service des gens avant tout. Cette vision orientera le cheminement de l'Agence et fera en sorte qu'elle demeure une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

À l'appui de l'important parcours de transformation des services de l'Agence, le Conseil a mis sur pied un sous-comité de transformation du service en septembre 2018. Le sous-comité a reçu des mises à jour trimestrielles sur les initiatives de transformation des services, notamment la participation et les communications aux employés, et a fourni des conseils et un soutien stratégiques à la dirigeante principale des services dans l'élaboration du cadre de politiques des services. Le sous-comité a également reçu une mise à jour annuelle liée au service du Bureau de l'ombudsman des contribuables.

Le Conseil a également supervisé la migration des centres d'appels de l'Agence vers la nouvelle plateforme de service de centre de contact hébergé, qui a été achevée à la fin de 2018 pour les lignes téléphoniques consacrées aux prestations et aux demandes de renseignements des particuliers et des entreprises de l'Agence. Le sous-comité de transformation du service continue de recevoir des mises à jour régulières sur les améliorations et le rendement des centres d'appels.

RESSOURCES HUMAINES

Dans le secteur des ressources humaines, le Conseil a examiné et approuvé le Plan annuel de l'effectif de l'Agence de 2018-2019 à 2020-2021, qui décrit l'accent continu mis sur les trois thèmes suivants : les dirigeants de l'Agence, ses employés et son environnement de travail. Le Plan de l'effectif de l'Agence appuiera l'Agence dans la mise sur pied d'un effectif compétent pour atteindre ses objectifs opérationnels actuels et futurs.

De plus, le Conseil :

- a reçu des mises à jour trimestrielles sur la rémunération à l'Agence, appuyant ses employés sur les problèmes liés à la rémunération qui découlent du système de paye Phénix; cela comprend les mesures prises pour atténuer les difficultés financières tandis que des efforts sont déployés pour stabiliser le système de paye
- a reçu des mises à jour régulières sur les initiatives en ressources humaines de l'Agence, comme l'initiative de restructuration de la dotation, la mise en place du leadership fondé sur les traits de caractère dans le cadre du recrutement et du perfectionnement des cadres et l'état de préparation de l'Agence pour le travail à effectuer à l'avenir
- a continué d'encourager les activités de recrutement et de sensibilisation de l'Agence auprès des établissements d'enseignement dans l'ensemble du pays
- a veillé à assurer que l'Agence dispose de plans et de processus de relève solides pour ses hauts dirigeants et pour les postes clés

INTÉGRITÉ ET SÉCURITÉ

Le Conseil a continué de veiller à ce que l'Agence mette en place des mesures appropriées pour protéger les renseignements personnels de ses clients en investissant dans ses systèmes de technologie de l'information (TI) et en les modernisant. De plus, le Conseil :

- a approuvé la stratégie annuelle des TI de l'Agence, qui énonce les priorités de celle-ci et du gouvernement du Canada en matière de TI
- a reçu des mises à jour trimestrielles sur la cybersécurité et a surveillé les risques connexes et les plans d'atténuation au moyen de l'élaboration d'un tableau de bord de la cybersécurité
- a revu le cadre d'intégrité et les plans visant à améliorer l'intégrité à l'Agence. Le cadre soutient l'Agence en vue de favoriser une culture d'intégrité, tout en prévenant, en surveillant, en détectant et en gérant les atteintes à l'intégrité
- a appuyé l'utilisation des médias sociaux, de diffusion et d'impression par l'Agence afin d'informer les Canadiens des arnaques fiscales et de promouvoir la sensibilisation à l'égard de la fraude fiscale et de ses conséquences
- a reçu une mise à jour annuelle du chef de la protection des renseignements personnels de l'Agence au sujet du programme de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et de ses efforts pour assurer une saine gestion de la protection de ces renseignements

- a surveillé l'état de l'ensemble des politiques d'entreprise de l'Agence afin de s'assurer qu'elles demeurent à jour, pertinentes et axées sur les employés et que ces derniers comprennent mieux le code d'intégrité et de conduite professionnelle et les instruments de politique d'entreprise de l'Agence

INNOVATION

Le Conseil a continué d'encourager et d'appuyer les efforts de l'Agence concernant l'étude et la mise en œuvre des approches novatrices en matière d'affaires. Il a régulièrement examiné le nouveau Radar des technologies émergentes de l'Agence, qui fait partie du tableau de bord trimestriel du Conseil.

De plus, le Conseil a :

- invité des conférenciers du secteur privé et d'autres organismes fiscaux à sa réunion de planification de juin 2018 afin d'examiner les méthodes novatrices utilisées par leurs organisations pour améliorer le service à la clientèle et l'expérience client
- reçu des mises à jour du laboratoire d'innovation de l'Agence sur le travail effectué avec d'autres ministères du gouvernement – y compris les établissements d'enseignement – dans les domaines de l'intelligence artificielle et de l'analyse des données en vue d'améliorer le service et l'observation

OPTIMISATION DES RESSOURCES

Dans le cadre de sa responsabilité au sujet de la surveillance des ressources (p. ex., infrastructure, technologie de l'information, finances, etc.), le Conseil a :

- surveillé de la façon dont l'Agence a utilisé les fonds obtenus des budgets de 2016 et de 2017 pour régler les cas d'inobservation
- reçu des mises à jour trimestrielles sur l'état du budget de l'Agence et examiné les états financiers trimestriels
- surveillé et reçu, de la part du Bureau du vérificateur général, des mises à jour trimestrielles des vérifications des états financiers et des vérifications du rendement
- examiné les rapports de vérification interne, y compris des plans d'action pour donner suite aux recommandations découlant des vérifications internes. Le Conseil a également approuvé le plan de vérification et d'évaluation annuel axé sur les risques de l'Agence
- examiné les rapports financiers trimestriels de l'Agence et a approuvé les états financiers de 2018-2019 pour les activités administrées et les activités de l'Agence
- appuyé l'achèvement de l'examen complet par l'Agence et ses recommandations en vue d'atteindre ses objectifs de transformation des services; le Conseil était satisfait des processus internes liés au fait que ses ressources correspondent toujours bien aux priorités et à l'harmonisation des ressources de l'Agence concernant l'exécution de son mandat
- reçu des mises à jour trimestrielles de l'Agence sur les initiatives de Services partagés Canada (SPC), s'est entretenu de la cote de satisfaction des clients de l'Agence à l'égard des services de SPC et a rencontré le président de SPC pour examiner les priorités de l'Agence en vue de fournir un soutien concernant cette relation essentielle et productive; SPC est un intervenant important pour l'Agence, puisque cette dernière en dépend pour réaliser des projets de transformation et pour fournir des services de TI majeurs
- examiné les travaux en cours sur les grands projets de TI de plus de 20 millions de dollars, au moyen de son rapport trimestriel sur le tableau de bord des projets d'investissement majeur
- maintenu sa surveillance des activités de passation de marchés et d'approvisionnement de l'Agence au moyen du rapport annuel
- reçu une mise à jour sur les résultats de 2017-2018 de l'Agence en ce qui concerne la stratégie de développement durable

CONCLUSION

Le Conseil a atteint ses objectifs stratégiques pour 2018-2019 et demeure résolu à faire ce qui suit :

- s'acquitter de ses responsabilités dans son rôle de fiduciaire concernant la surveillance
- fournir des conseils et une orientation stratégiques à l'Agence
- étudier des méthodes novatrices pour simplifier sa gouvernance et accroître l'efficacité et l'efficience de son rôle de surveillance

Le Conseil remercie le commissaire du revenu, M. Bob Hamilton, pour son leadership, ainsi que la haute direction et les employés de l'Agence pour leur excellente collaboration et leur appui dans l'atteinte des obligations fiduciaires de l'Agence.

FICHE DE PRÉSENCE DU CONSEIL DE DIRECTION POUR 2018-2019

Le Conseil de direction est appuyé par quatre comités et un sous-comité. Leurs membres procèdent à l'examen détaillé de la plupart des points avant qu'ils ne soient examinés par le Conseil. Le tableau suivant indique les membres de chaque comité ainsi que la participation du Comité des directeurs au cours de l'exercice 2018-2019.

Membres du Conseil	Conseil de direction (12 réunions) ¹	Comité de la vérification (4 réunions)	Comité de gouvernance (4 réunions)	Comité des ressources humaines (8 réunions)	Comité des ressources (3 réunions)	Sous-comité consultatif sur la chaîne de blocs (2 réunions) ²	Sous-comité consultatif en matière de centres d'appels (2 réunions) ³	Sous-comité de la transformation du service (2 réunions) ⁴
Présence des membres du Conseil tout au long de l'exercice, en tenant compte des départs et des nominations.								
Kathryn A. Bouey	11/12			8/8	4/4	2/3	2/2	
Myles Bourke ⁵	4/4	2/2	1/1		2/2			
Dawn Dalley	11/12			6/8	4/4			2/2
France-Élaine Duranceau	10/12	4/4	4/4			3/3		
Mark Dwor ⁶	7/7		2/2		3/3	3/3		
Mary Ference ⁷	7/8			1/2				1/1
Gerard J. Fitzpatrick	11/12	4/4			4/4			
Susan Green ⁸	7/8		2/2					1/1
Suzanne Gouin	12/12	4/4	4/4	8/8	4/4	2/3	2/2	2/2
Susan Hayes	12/12		4/4	6/8				
Francine Martel-Vaillancourt	11/12	4/4		7/8			2/2	1/2

Membres du Conseil	Conseil de direction (12 réunions) ¹	Comité de la vérification (4 réunions)	Comité de gouvernance (4 réunions)	Comité des ressources humaines (8 réunions)	Comité des ressources (3 réunions)	Sous-comité consultatif sur la chaîne de blocs (2 réunions) ²	Sous-comité consultatif en matière de centres d'appels (2 réunions) ³	Sous-comité de la transformation du service (2 réunions) ⁴
David Reid ⁹	6/8	1/1			1/1			1/1
Mireille A. Saulnier	12/12		4/4	8/8				
Joyce Sumara	11/12	4/4	4/4		4/4		1/2	
Paul Summerville ¹⁰	4/5			2/3				
Stanley (Stan) Thompson	11/12	1/1		5/5	4/4	3/3		1/1
Commissaire Bob Hamilton	12/12		4/4	8/8	4/4		2/2	2/2
Taux moyen de présence par réunion ¹¹	159/172 = 92 %	24/24 = 100 %	29/29 = 100 %	59/66 = 89 %	34/34 = 100 %	13/15 = 87 %	9/10 = 90 %	11/12 = 92 %

NOTES DE BAS DE PAGE

1 Cela comprend 11 réunions du Conseil et une réunion de planification annuelle du Conseil.

2 Le sous-comité a été dissout le 14 septembre 2018.

3 Le sous-comité a été dissout le 21 septembre 2018.

4 Le sous-comité a été mis sur pied le 21 juin 2018.

5 M. Bourke – Mandat expiré le 28 juin 2018.

6 M. Dwor – Mandat expiré le 19 septembre 2018.

7 M^{me} Ference – Nommée à titre de membre du Conseil à compter du 29 juin 2018.

8 M^{me} Green – Nommé à titre de membre du Conseil à compter du 29 juin 2018.

9 M. Reid – Nommé à titre de membre du Conseil à compter du 14 juin 2018.

10 M. Summerville – Nommé à titre de membre du Conseil à compter du 21 septembre 2018.

11 Le taux de participation moyen pour chaque réunion du Comité est fondé seulement sur la participation des membres du comité et il ne tient pas compte de la présence des observateurs.

Taux de rémunération établis par le gouverneur en conseil ¹²		
Fonction du membre	Honoraires annuels	Indemnité quotidienne
Président du Conseil	14 500 \$ - 17 100 \$	565 \$ - 665 \$
Président du Comité	11 100 \$ - 13 000 \$	565 \$ - 665 \$
Directeur	7 300 \$ - 8 600 \$	475 \$ - 550 \$

NOTE DE BAS DE PAGE

12 Source : <https://nominations.gc.ca/prflOrg.asp?OrgID=CRA&type-tp=1&lang=fr>