



RAPPORT SUR LES RÉSULTATS MINISTÉRIELS DE 2019-2020

© Sa Majesté la reine du chef du Canada, représentée par la
ministre du Revenu national, 2020

ISSN 2560-9149

Rv1-32F-PDF

Message de la ministre

En novembre 2019, j'ai eu l'honneur d'être renommée ministre du Revenu national. Je suis fière de continuer à travailler pour faire de l'Agence du revenu du Canada (l'Agence) une agence serviable, juste et digne de confiance, qui répond aux besoins et aux attentes des Canadiens et qui préserve l'intégrité de l'administration des impôts et des prestations du Canada.

Au cours de la dernière année, l'Agence a poursuivi son parcours de service pour s'assurer que ses clients sont au centre de tout ce qu'elle fait. En 2019-2020, l'Agence a contacté les Canadiens dans le cadre de consultations publiques. Selon ce qu'elle a entendu, l'Agence a lancé l'approche « Les gens d'abord » pour la période de la production des déclarations de 2020, afin de rendre le processus plus facile, rapide et sécurisé. Ce lancement est en partie le résultat de la façon dont l'Agence a réinvesti ses ressources à la suite de l'examen approfondi par le gouvernement de son modèle de service.

La réponse de l'Agence à la pandémie de la COVID-19 a été une étape importante de son parcours de service. L'Agence a fait preuve de leadership et de détermination en lançant en un temps record des mesures d'urgence pour appuyer les Canadiens et les entreprises qui sont aux prises avec des difficultés. En même temps, l'Agence a prolongé les délais de production et les échéanciers de paiement pour alléger le fardeau financier de nombreux Canadiens pendant une période sans précédent. Elle a fait tout cela pendant la période de production des déclarations et tout en continuant de fournir des services essentiels dont dépendent les Canadiens.



La confiance en l'Agence repose sur une administration équitable de l'impôt et des prestations pour tous. Au cours de 2019-2020, l'Agence a continué de produire des résultats sur les investissements que le gouvernement a faits pour lutter contre l'évasion fiscale et lutter contre l'évitement fiscal agressif. Elle a également continué à tirer parti des investissements du gouvernement pour s'assurer que l'impôt cotisé est payé.

Ces résultats atteints par l'Agence n'auraient pas été possibles sans la contribution exceptionnelle de ses employés. Je suis fière de leurs efforts et de leurs réalisations. J'apprécie leur travail acharné, que ce soit dans les centres d'appels, leurs bureaux ou, plus récemment, leurs bureaux à domicile. Ils sont aux premières lignes de la réponse à la pandémie de COVID-19, travaillant à mettre en œuvre les mesures qui ont aidé d'innombrables familles, étudiants et propriétaires d'entreprise pendant cette période difficile.

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020.

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

Avant-propos de la présidente

Au nom du Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada (ARC), j'ai le plaisir de recommander le Rapport sur les résultats ministériels (RMR) de 2019-2020 à la ministre du Revenu national aux fins de dépôt au Parlement.

Bien que de nombreux progrès aient été réalisés en 2019-2020, les efforts extraordinaires entrepris au cours des dernières semaines par l'ARC pour relever les défis de la pandémie de COVID-19 méritent d'être soulignés.

En mars, les priorités de l'ARC ont rapidement changé afin de faire face à la pandémie de COVID-19 et de mettre en oeuvre les prestations d'aide d'urgence créées par le gouvernement du Canada pour appuyer les Canadiens et les entreprises. Les bases solides de l'ARC, y compris son équipe de direction, sa culture, son état de préparation en matière de gestion de crise et ses progrès réalisés en 2019-2020, surtout dans le cadre de ses services et de ses parcours numériques, ont aidé l'ARC à mettre en oeuvre rapidement ses plans de continuité et de reprise des activités. Le Conseil continuera à superviser et à surveiller la réponse de l'ARC à la COVID-19.

En 2019-2020, le Conseil a également mis l'accent sur l'atteinte des cinq priorités stratégiques communes suivantes :

- offrir une expérience de service sans heurt
- maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada
- renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation
- favoriser l'innovation



- donner aux employés de l'ARC les moyens d'exceller

Tout au long de l'année, le Conseil a supervisé et surveillé la mise en oeuvre par l'ARC des engagements inclus dans le plan d'entreprise de 2019-2020, ainsi que des engagements pluriannuels établis au cours des années précédentes. Le Conseil a encouragé l'ARC à s'efforcer d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial et de continuer à établir des indicateurs plus significatifs, transparents et audacieux pour réaliser des améliorations continues dans tous les secteurs relevant de la surveillance du Conseil.

Le présent rapport met en évidence un certain nombre d'initiatives et de résultats importants que le Conseil a supervisés, comme le lancement de la philosophie de l'ARC Les gens d'abord; la mise en œuvre d'une gamme de services numériques supplémentaires; une meilleure utilisation de ses fonds de données pour éclairer la prise de décisions opérationnelles; l'élaboration de son cadre de protection de la vie privée; la mise en œuvre de nombreux moyens de défense en matière de cybersécurité améliorés afin de mieux protéger les renseignements des contribuables; et le renouvellement de plusieurs instruments de politique d'entreprise.

Le Conseil est particulièrement heureux que l'ARC ait reçu le prix de la meilleure gouvernance globale d'entreprise lors de la cérémonie de remise des Prix d'excellence en gouvernance de 2019. Ce prix reconnaît les solides processus de gouvernance au sein de l'ARC, y compris le rôle du Conseil dans la prestation de perspectives avant-gardistes et stratégiques à l'égard des activités de l'ARC et de ses stratégies à long terme, et l'exécution efficace de ses obligations fiduciaires. Le Conseil reconnaît que ce sont les employés de l'ARC qui rendent possible ses accomplissements. Nous sommes très reconnaissants de leur dévouement à servir les Canadiens, mis en évidence par leur travail lié à la COVID-19.

Je suis fière des réalisations de l'ARC et des fondements qu'elle a établis, lesquels permettront la transformation de sa culture et de ses services, y compris ses services numériques dans les années à venir.

Suzanne Gouin

Présidente, Conseil de direction

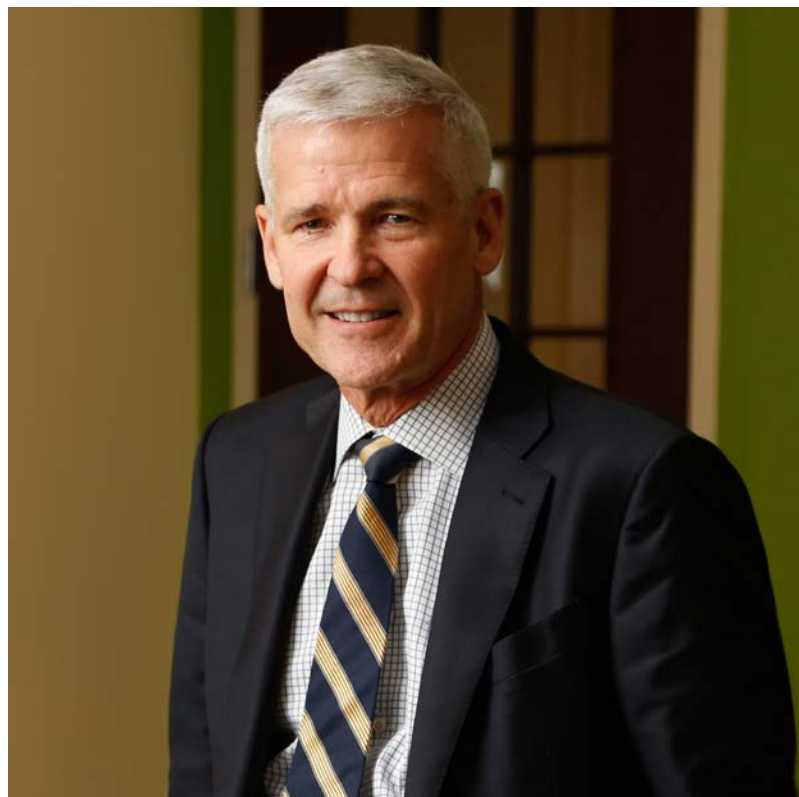
Message du commissaire

Le Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020 de l'Agence du revenu du Canada (Agence) met en évidence nos efforts continus pour s'assurer d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial.

L'Agence a accompli beaucoup de choses tout au long de l'année, certaines de nos réalisations les plus marquantes ayant visé à répondre à la pandémie de COVID-19 dans les dernières semaines de l'exercice 2019-2020. L'Agence a joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre du Plan d'intervention économique du Canada visant à répondre à la COVID-19. Nous avons lancé de nouveaux programmes importants en un temps record et à adapté son administration de l'impôt et des prestations afin de soutenir les Canadiens et les entreprises qui font face à des difficultés en raison de la flambée épidémique. L'Agence a également été agile dans la mise en œuvre de son plan national de continuité des activités, en protégeant la santé et la sécurité de ses employés, tout en continuant d'offrir des services critiques.

La réussite de l'Agence pour la mise en œuvre de nouveaux programmes durant la pandémie a été rendue possible par les actions menées au cours des dernières années et pendant l'exercice 2019-2020, afin de transformer nos services, favoriser des points de vue innovateurs et nous habilitier à devenir une organisation plus numérique.

En 2019-2020, nous avons poursuivi nos efforts afin de devenir une organisation plus axée sur le client dans la poursuite de sa vision d'être pour les gens d'abord : serviable, juste et digne de



confiance. Nous avons communiqué avec les Canadiens dans le cadre des consultations visant à [Mieux servir les Canadiens](#) et à comprendre leur expérience client et avons publié un [Rapport sur les consultations « Mieux vous servir » de 2018 de l'Agence du revenu du Canada auprès des petites et moyennes entreprises](#). Les Canadiens nous ont dit que nous sommes sur la bonne voie en ce qui concerne notre démarche en matière de services, mais nous devons faire plus pour rendre l'information plus utile et plus facile à comprendre, fournir un accès plus pratique aux services et faire en sorte que les Canadiens se sentent compris, respectés et valorisés. Notre démarche en matière de services s'est poursuivie lorsque nous avons lancé un certain nombre d'améliorations des services dans le cadre de notre approche

axée sur les gens d'abord pour la période de production des déclarations de revenus de 2020.

Le fait de placer nos clients au centre de nos opérations a également des répercussions sur la façon dont nous abordons nos activités d'observation. Nous adoptons une approche axée sur l'éducation d'abord pour préserver l'équité du régime fiscal et de prestations du Canada, en promouvant et en facilitant l'observation. En même temps, nous prenons les mesures d'exécution appropriées lorsque la situation le justifie.

Au cours de 2019-2020, nous avons mis à profit le renseignement d'entreprise afin de mieux cibler les mesures d'observation axées sur les risques, et nous avons continué à investir dans la lutte contre l'évasion fiscale et la gestion de la dette fiscale afin de veiller à ce que tous les Canadiens paient leur juste part d'impôt. Nous avons aussi calculé l'écart fiscal en rapport avec l'impôt sur le revenu des sociétés afin d'aider à évaluer nos approches et à mieux cibler les mesures d'observation. De plus, nous avons poursuivi notre collaboration avec des homologues internationaux pour lutter contre l'évasion fiscale à l'échelle internationale. Cela a inclus une collaboration avec le Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) afin de parvenir à une compréhension commune des risques liés à l'observation fiscale.

Le maintien de la confiance des Canadiens est essentiel au régime d'autocotisation du Canada et, cette année, nous avons continué de favoriser la confiance des Canadiens en mettant l'accent sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilisation. Nous avons pris des mesures pour continuer à protéger les renseignements des clients et à respecter la vie privée. Pour s'assurer de gérer et de protéger les renseignements personnels de façon appropriée, nous avons lancé cette

année un nouveau cadre de gestion de la protection des renseignements personnels.

L'innovation demeure une priorité à l'Agence visant à garantir que nous améliorons continuellement notre administration de l'impôt et des prestations. Dans notre réponse à la pandémie de COVID-19, nous avons démontré l'agilité de nos programmes et notre capacité à réaliser des progrès technologiques. Dans l'avenir, nous chercherons à tirer des leçons de cette expérience et d'autres expériences menées cette année afin d'institutionnaliser les réussites et tirer profit des occasions futures. Cela signifiera sans aucun doute que nous continuerons d'utiliser les données comme un atout stratégique pour améliorer nos services et nos approches en matière d'observation, tout en devenant une organisation plus numérique.

Il est important de souligner que le personnel de l'Agence est sa plus grande ressource. J'ai été épaté par les plus de 7 500 employés qui ont répondu à un appel pour travailler dans un centre d'appels virtuel afin d'aider leurs concitoyens à recevoir des mesures d'urgence liées à la COVID-19. Grâce à la souplesse et à l'efficacité de nos employés, nous avons été en mesure de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités de travail, la majorité de notre effectif travaillant de la maison tout en continuant de fournir des services aux Canadiens. C'est tout à l'honneur des employés de l'Agence, dont le dévouement assure la réussite de tous nos programmes et services. Nous sommes également fière de favoriser un environnement inclusif où un effectif diversifié se sent en sécurité, appuyé et en mesure de servir fièrement les Canadiens. En 2019-2020, l'Agence a été nommée l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada pour la troisième année consécutive, une réalisation exceptionnelle dont le mérite revient à ses employés exceptionnels.

Alors que nous nous préparons pour l'année à venir, nous devons reconnaître que, en plus

de notre charge de travail habituelle, nous aurons un rôle continu à jouer pour appuyer la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19. Nous exécuterons ces tâches tout en continuant d'appuyer la santé et le bien-être de nos employés. Qui plus est, nous saisissons l'occasion pour innover et accélérer notre transformation afin de devenir une organisation plus axée sur le numérique et les données, capable d'offrir de nouveaux programmes en toute sécurité, rapidement et en faisant preuve de souplesse. Nous gérerons ce changement efficacement pour s'assurer de reconstruire l'organisation sur de meilleures bases, guidés par sa philosophie « Les gens d'abord ».

Bob Hamilton

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

Table des matières

Aperçu des résultats et contexte opérationnel	1
COVID-19	4
Principales responsabilités.	7
Résultats	20
Offrir une expérience de service sans heurt	21
Maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada	29
Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation	36
Favoriser l'innovation	40
Donner aux employés de l'ARC les moyens d'exceller	46
Résultats du Conseil de direction	49
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	56
Renseignements supplémentaires.	66

A man with a beard and short dark hair, wearing a light blue button-down shirt, is looking down at a document. A young girl with blonde hair tied in pigtails with pink bows and star-shaped hair ties is leaning over his shoulder, also looking at the document. They are in a bright room with large windows in the background. The document they are looking at has some colorful tabs on the left side.

Aperçu des résultats et contexte opérationnel

L'Agence du revenu du Canada (ARC) applique les lois fiscales pour le gouvernement du Canada et la plupart des provinces et territoires. Elle administre également divers programmes de prestations et d'incitatifs sociaux et économiques offerts au moyen du régime fiscal.

L'ARC a deux principales responsabilités de base :

Impôt

Elle veille au respect du régime fiscal d'autocotisation du Canada 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'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.

Prestations

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

Sommaire du rendement

En 2019-2020, l'ARC a cerné cinq priorités stratégiques qui ont contribué à l'atteinte de ses principales responsabilités :

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

En poursuivant ces priorités, l'ARC a obtenu les résultats clés suivants :

- L'ARC a publié le rapport [Mieux servir les Canadiens](#) afin de décrire ce qu'elle a entendu lors des consultations sur les services et les engagements envers les Canadiens, et a publié le [Rapport sur les consultations Mieux vous servir de 2018 de l'Agence du revenu du Canada auprès des petites et moyennes entreprises](#)
- Elle a réglé une dette supplémentaire de 2,0 milliards de dollars découlant des investissements effectués dans le cadre du budget de 2016. Cela a porté le total sur quatre ans à 5,5 milliards de dollars
- Elle s'est appuyée sur ses pratiques en matière de protection des renseignements personnels pour mettre en œuvre un nouveau cadre de gestion de la protection des renseignements personnels
- Elle a apporté plusieurs améliorations aux services suivants :
 - l'attribution d'un calculateur interactif pour faciliter l'estimation des versements de l'allocation canadienne pour enfants
 - la simplification du texte et de la mise en page du contenu Web sur la TPS/TVH et les retenues sur la paie, pour permettre aux entreprises de trouver et de comprendre les renseignements
 - la simplification des pages « Contactez-nous » afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens de trouver le bon numéro de téléphone ou la bonne adresse postale
 - l'amélioration de l'accès au crédit d'impôt pour personnes handicapées, par la réduction de la

complexité du formulaire papier et de la demande en ligne

- la clarification et la simplification du processus de demande au titre de la recherche scientifique et du développement expérimental, par la refonte de l'outil d'auto-évaluation et d'admissibilité avec les utilisateurs
- Elle a favorisé un milieu de travail accueillant et respectueux pour tous les employés : plus de 7 200 employés ont suivi la formation de sensibilisation à l'Espace positif, plus que le double de l'objectif de 3 000

Dans l'exercice de ses principales responsabilités, l'ARC a utilisé 16 indicateurs pour mesurer ses progrès dans l'atteinte des résultats ministériels¹.

Des objectifs ont été établis pour 11 de ces indicateurs:

- Huit ont atteint leur objectif
- Trois n'ont pas atteint leur objectif

Il s'agissait de l'exercice de référence pour trois indicateurs et l'ARC présentera ces objectifs dans le Plan ministériel de 2021-2022. De plus, l'ARC revoit deux indicateurs et, par conséquent, il n'y a pas de résultats liés à ces indicateurs pour l'exercice 2019-2020.

Pour atteindre ces résultats, les dépenses réelles de l'ARC étaient de 7 194 406 626 \$ et les équivalents temps plein réels étaient de 41 753.

- 94 % des particuliers ont payé leurs impôts à temps, et 86,6 % de l'impôt sur le revenu des sociétés ont été payés à temps
- L'ARC a versé plus de 35 milliards de dollars en prestations fédérales et provinciales
- L'ARC a administré plus de 467 milliards de dollars en revenus et en cotisations de retraite

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats de l'ARC, consulter la section « Résultats » du présent rapport.

Note en fin de chapitre

¹ Les résultats sont compilés à partir du 31 mars 2020, à l'exception du nombre de personnes aidées par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (la mi-mai), le pourcentage de Canadiens qui participent au régime fiscal (le 30 juillet), le pourcentage de déclarations de revenus produites à temps et le pourcentage des impôts déclarés qui ont été payés à temps (le 30 avril pour l'impôt sur le revenu des particuliers et le 15 juin pour les travailleurs indépendants). Ces résultats sont compilés différemment afin de tenir compte du rendement pendant la période de production des déclarations de revenus.

COVID-19

La pandémie de COVID-19 a fortement bouleversé les activités de l'ARC à la fin de l'exercice 2019-2020, comme ce fut le cas dans le reste du Canada et partout dans le monde. Les mesures prises par l'ARC en réponse à la pandémie ont été importantes et méritent d'être soulignées dans l'établissement du rapport sur nos résultats.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a qualifié la COVID-19 de pandémie. Bien que cela se soit produit au cours du dernier mois de la période de déclaration, cela a constitué un bouleversement important pour la société, l'économie et l'ARC. L'ARC a joué un rôle déterminant dans la réalisation du Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19, en prenant des mesures sans précédent pour aider les Canadiens et les entreprises à faire face aux difficultés, tout en veillant à ce que toute répercussion sur la protection de la vie privée soit examinée et atténuée.

À la fin du mois de mars 2020, l'ARC a pris des mesures et jeté les bases pour supporter le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19. L'information relative aux mesures mises en œuvre est disponible sur [Canada.ca](https://canada.ca), et les résultats seront détaillés dans des rapports futurs. Ces mesures comprennent :

- mettre en œuvre la prestation canadienne d'urgence (PCU), un soutien du revenu aux personnes qui sont destinée au chômage, malades, en quarantaine ou en auto-isolément imposé, et qui n'étaient pas en mesure de travailler et n'étaient pas admissibles à l'assurance-emploi
- mettre en œuvre la subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) pour aider les employeurs à réembaucher des employés et à éviter les mises à pied pendant la crise, ainsi que la subvention salariale temporaire (SST) pour aider les employeurs admissibles en réduisant le montant des retenues sur la paie qui doit être versé à l'ARC
- mettre en œuvre la prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE), une prestation imposable destinée aux étudiants qui ne sont pas admissibles à la PCU ou à l'assurance-emploi, et qui n'étaient pas en mesure de travailler en raison de la COVID-19
- accorder une augmentation ponctuelle de l'allocation canadienne pour

enfants (ACE) le 20 mai 2020; cela a fourni un montant additionnel de 300 \$ par enfant aux Canadiens qui reçoivent habituellement la prestation

- augmenter le paiement, en mai 2020, des allocations spéciales pour enfants aux organismes d'un montant additionnel de 300 \$ par enfant
- fournir un paiement unique supplémentaire du crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) aux familles à revenu faible ou modeste
- estimer le crédit pour la TPS/TVH et les paiements de l'ACE jusqu'en septembre 2020, afin de s'assurer que les paiements de prestations et de crédits ne sont pas interrompus pour ceux dont les déclarations de revenus de 2019 n'ont pas été produites à temps pour faire l'objet d'une cotisation par le début de septembre 2020
- examiner et prolonger certaines échéances de production et de paiement pour la période de production des déclarations de 2020, lesquelles pourraient causer des pressions inutiles sur les particuliers, les entreprises, les fiducies et les organismes de bienfaisance
- améliorer Charlie, le robot conversationnel, pour la période de production des déclarations de revenus de 2020 afin de répondre rapidement aux questions des contribuables et de leur fournir les renseignements dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin
- adapter le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, le Programme de visibilité des prestations et le Service des agents de liaison, qui seront offerts par comptoir de dépôt, vidéoconférences, téléphone ou webinaire

- accepter les signatures électroniques pour les formulaires T183 et T183CORP afin que les préparateurs de déclarations de revenus puissent produire des déclarations de revenus sans avoir à rencontrer les clients en personne
- appuyer les gouvernements provinciaux et territoriaux en fournissant des renseignements et de l'aide en temps opportun afin d'assurer la prestation continue des crédits d'impôt provinciaux et territoriaux ou des programmes de prestations. L'ARC a aussi collaboré, au besoin, à la mise en œuvre de nouvelles mesures provinciales propres à la pandémie. Elle a également veillé à ce que les mises à jour au sujet des mesures prises par l'ARC en réponse à la pandémie soient communiquées afin de permettre l'harmonisation entre les deux ordres de gouvernement à l'égard des programmes et des messages aux contribuables
- utiliser les médias sociaux pour fournir des renseignements sur les diverses prestations, promouvoir le site Web et les outils numériques disponibles, répondre aux questions et surveiller les tendances et les principales questions des Canadiens afin d'élaborer des messages utiles et opportuns
- suspendre temporairement presque toutes les activités d'observation après la cotisation, à l'exception des vérifications et des enquêtes à risque élevé
- définir d'autres mesures de l'ARC qui pourraient constituer un fardeau pour les clients et déterminer si celles-ci pourraient être reportées, notamment la suspension des activités de recouvrement de toutes les dettes, à l'exception des cas à risque élevé

Au cours des dernières années, l'ARC a déployé des efforts pour devenir une organisation numérique axée sur le client, ce qui l'a bien positionnée pour répondre à la pandémie et aider les Canadiens à traverser cette période difficile. En s'appuyant sur la compétence et la capacité de ses employés, ses processus souples et ses solides capacités technologiques, l'ARC était prête à lancer les nouvelles mesures d'urgence pour les Canadiens et les entreprises en un temps record. L'ARC a mobilisé des ressources et des employés en fonction des principales priorités et elle est montrée ouverte à accepter plus de risques au profit de l'accélération de la réalisation des projets.

En s'appuyant sur la compétence et la capacité de ses employés, ses processus souples et ses solides capacités technologiques, l'ARC était prête à lancer les nouvelles mesures d'urgence pour les Canadiens et les entreprises en un temps record. La capacité des centres d'appels à traiter les appels sur les mesures d'urgence moins complexes a été élargie de façon considérable. Un appel à l'ensemble des employés de l'ARC pour venir en appui aux activités d'un centre d'appels virtuel a suscité un intérêt important; 7 500 employés ayant répondu. Le centre d'appels virtuel a utilisé une nouvelle solution de téléphonie, lancée en 24 heures à la suite de procédures mises en place au préalable.

L'ARC a également mis en œuvre des mesures en temps opportun pour assurer la santé et la sécurité de tous ses employés, surtout ceux qui ont continué à offrir des services critiques en milieu de travail. À l'instar des autres Canadiens, les employés de l'ARC ont été appelés à suivre les conseils en matière de santé publique, et on a demandé à la majorité des employés de faire du télétravail dès le début de la crise. Cette situation a été facilitée par l'expansion accélérée des capacités de travail à distance et par le déploiement de matériel. Ainsi, l'ARC est devenue en grande partie un lieu de travail virtuel.



Principales responsabilités

Impôt

L'ARC veille au respect du régime fiscal d'autocotisation du Canada en offrant aux contribuables le soutien et les renseignements nécessaires pour comprendre et pour respecter leurs obligations fiscales, et prendre des mesures d'observation et d'exécution au besoin pour maintenir l'intégrité du système, en offrant des moyens de recours lorsque les contribuables pourraient être en désaccord avec une cotisation ou une décision.

Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2017-2018 ¹	Résultat de 2018-2019 ¹	Objectif de 2019-2020	Résultat de 2019-2020 ¹
Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC. 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 • Politiques, décisions et interprétations	Pourcentage de Canadiens qui participent volontairement au régime fiscal ²	S.O. ³	S.O. ³	Exercice de référence ⁴	93,6 % ²
	Pourcentage de déclarations de revenus produites à temps ⁵	91 %	91 %	90 %	91 %
	Indice de la perception du public : expérience en matière de service	6,28	6,85	Maintien ou augmentation par rapport à la note de référence ⁶	6,76
	Pourcentage des entreprises inscrites à la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)	94,9 %	95 %	90 %	94,6 %
	Pourcentage des normes de service externes respectées ou respectées en grande partie	80 %	83 %	90 %	87 %
	Pourcentage des impôts déclarés qui ont été payés à temps	S.O. ³	S.O. ³	Exercice de référence ⁷	91,7 % ³
	Pourcentage des services disponibles en ligne	77 %	82,4 %	77 %	84,3 %

Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2017-2018 ¹	Résultat de 2018-2019 ¹	Objectif de 2019-2020	Résultat de 2019-2020 ¹
Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC. 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 • Politiques, décisions et interprétations	Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget	1,6 milliard de dollars	1,99 milliard de dollars	1,644 milliard de dollars ⁹	2,09 milliards de dollars
	Nombre de particuliers aidés par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt	S.O. ¹⁰	S.O. ¹⁰	802 000	407 408 ¹¹
	Dettes supplémentaires recouvrées (régées) à la suite d'investissements liés au budget de 2016	1,1 milliard de dollars ¹²	1,9 milliard de dollars ¹³	7,4 milliards de dollars d'ici mars 2021	2,0 milliards de dollars ¹⁴
	Pourcentage du volume total de la correspondance qui a été améliorée (changements apportés à la structure, à la conception, au format, ou d'ordre linguistique)	90 %	97 %	95 %	97 %
	Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)	S.O. ³	S.O. ³	Exercice de référence ¹⁵	18,7 %

Ressources financières budgétaires (dollars) et ressources humaines (équivalents temps plein)

	Budget principal des dépenses 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020 ¹⁶	Prévues 2019-2020	Réelles 2019-2020 ¹⁷	Écart 2019-20 (réelles moins prévues)
Ressources financières	3 156 308 891	3 402 005 929	3 156 308 891	3 279 915 517	123 606 626
Équivalents temps plein (ETP) ¹⁸	S.O.	S.O.	33 774	34 267	493

Prestations

Les Canadiens obtiennent le soutien et les renseignements dont ils ont besoin pour obtenir l'appui et les renseignements nécessaires pour savoir quelles sont les prestations auxquels ils pourraient avoir droit, pour qu'ils reçoivent leurs paiements de prestations en temps opportun, et qu'ils aient des moyens de recours lorsqu'ils sont en désaccord avec une décision sur leur admissibilité aux prestations.

Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2017-2018 ¹⁹	Résultat de 2018-2019 ¹⁹	Objectif de 2019-2020	Résultat de 2019-2020 ¹⁹
Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun Programme : • Prestations	Pourcentage des répondants satisfaits du délai de traitement des demandes de prestations	S.O. ²⁰	84 %	S.O. ²¹	S.O. ²¹
	Pourcentage des bénéficiaires de l'allocation canadienne pour enfants qui fournissent des renseignements complets et exacts afin de recevoir la prestation à laquelle ils ont droit	92,6 %	S.O. ²²	S.O. ²²	S.O. ²²
	Pourcentage des paiements de prestations versés aux bénéficiaires de prestations dans les délais fixés	100 % ²³	100 % ²³	100 %	100 % ²³
	Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui ont fait une demande à la suite d'une intervention ciblée de l'ARC ²⁴	8,1 %	7,9 %	10 %	9,5 %

Ressources financières budgétaires (dollars) et ressources humaines (ETP)

	Budget principal des dépenses 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020 ^{16, 25}	Prévues 2019-2020	Réelles 2019-2020 ^{17, 25}	Écart 2019-2020 (réelles moins prévues)
Ressources financières	499 962 083	3 147 959 679	499 962 083	3 140 851 352	2 640 889 269
ETP ¹⁸	S.O.	S.O.	1 627	1 302	(325)

Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources que le gouvernement fédéral considère comme étant à l'appui des programmes et qui sont tenus de respecter les obligations générales d'une organisation : gestion des acquisitions, communication, gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de l'information, technologie de l'information, services juridiques, services de gestion du matériel, services de gestion et de supervision, et services de gestion des biens immobiliers.

Ressources financières budgétaires (dollars) et ressources humaines (ETP)

	Budget principal des dépenses 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020 ¹⁶	Prévues 2019-2020	Réelles 2019-2020 ¹⁷	Écart 2019-2020 (réelles moins prévues)
Ressources financières	781 810 643	935 189 895	781 810 643	773 639 757	(8 170 886)
ETP ¹⁸	S.O.	S.O.	6 364	6 146	(218)

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au répertoire des programmes de l'ARC sont accessibles dans l'[InfoBase du GC](#).

Principaux risques

Pour s'assurer d'être une administration fiscale et des prestations de calibre mondial, l'ARC surveille de manière proactive l'environnement interne et externe afin de relever les événements qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte de ses priorités et de ses objectifs. La gestion des risques de l'entreprise de l'ARC est souple et bien établie. La gestion des risques de l'entreprise permet d'offrir un environnement où la prise de risques réfléchie peut générer l'innovation. Quand la prise de risques réfléchie est encouragée, plus de décisions efficaces peuvent être prises sur la base d'un examen bien équilibré des avantages et des risques pour l'ARC. Cette approche permet à l'ARC d'optimiser ses résultats, d'établir l'ordre de priorité de ses stratégies et de s'adapter pour l'avenir.

Les résultats de l'évaluation des risques répondent aux principaux risques cernés au cours du processus de planification 2019-2020. Les résultats indiquent que l'environnement devient de plus en plus incertain, comme en témoigne l'imprévisibilité d'événements comme la pandémie de COVID-19. Le tableau ci-dessous met en évidence certains des principaux risques qui ont influencé la capacité de l'ARC à atteindre ses objectifs avant mars 2020. En s'assurant que les risques sont correctement définis et gérés, l'ARC demeure en bonne position pour exécuter son mandat et maintenir la confiance des contribuables.

À la suite de la pandémie de COVID-19, l'ARC a augmenté la fréquence de ses mises à jour de l'évaluation des risques d'entreprise, ainsi que de ses rapports à la haute direction et au Conseil de direction.

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les principales responsabilités de l'ARC	Lien avec les priorités de l'ARC, les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou les priorités à l'échelle gouvernementale
Cybersécurité Il y a un risque que les cybermenaces compromettent les services de l'ARC et les renseignements sur les contribuables.	Mettre en œuvre l'initiative de la sécurité des données afin de réduire davantage le risque que des données soient diffusées à des parties non autorisées Adopter la protection avancée contre les logiciels malveillants pour neutraliser les menaces à nos services Web Utiliser le contrôle des applications pour renforcer la capacité de l'ARC à gérer les cybermenaces et à protéger ses renseignements Utiliser des technologies de l'intelligence artificielle pour détecter les menaces Prévenir la perte non intentionnelle ou malveillantes de données grâce au projet de prévention de la perte de données	Impôt, prestations et services internes	Priorité de l'ARC : fournir une expérience de service sans heurt Engagements de la lettre de mandat : améliorer la protection des renseignements des contribuables contre les menaces internes et externes. Priorité à l'échelle gouvernementale : plan stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion de l'information et la technologie de l'information de 2020 à 2023

Dépendances – Services partagés Canada (SPC) Il y a un risque que l'ARC ne soit pas assez agile ou prompt à réagir pour respecter ses priorités et ses exigences de programme en raison des dépendances à l'égard de partenaires fédéraux et provinciaux.	Réaliser un examen du cadre de gouvernance et du protocole de fonctionnement de l'ARC et de SPC afin d'assurer une relation de travail solide entre les deux parties Travailler avec SPC à l'élaboration d'un modèle de financement à la fois transparent et durable pour l'ARC Mettre au point un outil intégré pour améliorer l'expérience client entre l'ARC et SPC, puis harmoniser cet outil avec les outils et les processus d'entreprise de SPC et du gouvernement du Canada	Impôt, prestations et services internes	Priorité de l'ARC : fournir une expérience de service sans heurt Priorité à l'échelle gouvernementale : plan stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion de l'information et la technologie de l'information de 2020 à 2023
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.	Mettre en place un régime de déclaration pays par pays pour les prix de transfert qui permet à l'ARC d'obtenir des renseignements supplémentaires sur les entreprises multinationales canadiennes et étrangères au moyen d'échanges de renseignements avec d'autres pays	Impôt	Priorité de l'ARC : maintenir l'équité de l'administration des prestations et de l'impôt du Canada Engagements de la lettre de mandat : explorer les possibilités d'investir des ressources qui aident à sévir contre les fraudeurs fiscaux et travailler avec des partenaires internationaux afin d'adopter des stratégies pour lutter contre l'évitement fiscal et l'évasion fiscale
Dette fiscale Il y a un risque que la croissance de la dette fiscale dépasse la croissance des revenus.	Réduire l'exposition au risque de l'ARC à l'égard de la dette fiscale en améliorant sa capacité à recouvrer les dettes fiscales en souffrance au moyen de diverses initiatives et stratégies, y compris les engagements prévus au budget de 2016	Impôt	Priorité de l'ARC : maintenir l'équité de l'administration des prestations et de l'impôt du Canada Priorité à l'échelle gouvernementale : La croissance économique inclusive et durable et l'amélioration du recouvrement de l'impôt constituaient une priorité majeure pour l'ARC dans le cadre du budget de 2016

Responsabilité sociale au sein de l'ARC

Grâce à ses activités de base, soit l'administration de l'impôt et des prestations, l'ARC vise à contribuer au bien-être économique et social du Canada. De plus, l'ARC appuie les initiatives qui soutiennent les collectivités locales et s'est engagée à réduire au minimum les répercussions environnementales de ses activités. Voici quelques-unes des activités de responsabilité sociale auxquelles l'ARC et ses employés ont participé en 2019-2020 :

- la promotion de la Journée internationale en rose (le 10 avril 2019) pour lutter contre l'intimidation, la discrimination, l'homophobie, la transphobie et la transmisogynie
- la promotion de la Semaine de sensibilisation à la santé mentale (du 6 mai au 12 mai 2019) pour aider à souligner, à protéger et à promouvoir la santé mentale
- la promotion de la campagne Bell Cause pour la cause (le 29 janvier 2020) pour sensibiliser les gens et lutter contre la stigmatisation entourant les maladies mentales au Canada
- la promotion de la campagne « Moose Hide », créée pour encourager les hommes et les garçons autochtones et non autochtones à lutter contre la violence envers les femmes et les enfants. La campagne s'est élargie pour

inviter tous les Canadiens à mettre fin à la violence conjugale et envers les femmes et les enfants

- des partenariats avec des organisations pour recycler le matériel. Ces organisations comprennent : Staples (Bureau en Gros) et TerraCycle Canada (instruments de rédaction); Ordinateurs pour les écoles (fournitures de bureau, appareils électroniques, équipement électrique); Institut national canadien pour les aveugles et Club Lions (lunettes); Appel à Recycler et Raw Materials Company (piles); et Dress for Success (vêtements et accessoires professionnels légèrement utilisés)
- le partenariat avec Arbres Canada pour planter un arbre pour chaque lauréat des prix pour les années de service; plus de 46 000 arbres ont été plantés depuis le début du partenariat, en 2012
- l'appui direct à un large éventail d'organismes sociaux, communautaires et de santé, petits et grands, dans des collectivités partout au Canada par l'intermédiaire de la Campagne de charité de l'ARC

Pour en savoir plus, veuillez consulter la [Stratégie de développement durable](#) de l'ARC et les [tableaux de renseignements supplémentaires](#).

Analyse comparative entre les sexes Plus

Le gouvernement du Canada cherche à faire progresser l'égalité des genres dans tous les secteurs. Afin d'appuyer cette initiative, l'ARC analyse régulièrement ses programmes et ses services par rapport au prisme de l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) en vue d'éliminer les biais sur des facteurs comme le genre, la race, l'ethnicité, la religion, l'âge et les handicaps de nature intellectuelle

ou physique. L'ARC a un plan d'action triennal concernant l'ACS+. Ce plan prévoit :

- la prestation de soutien pendant l'élaboration des politiques et des propositions à l'appui des initiatives du gouvernement
- la promotion de l'édition annuelle de la Semaine de sensibilisation à l'ACS+

- l'établissement de rapports des progrès et des jalons de l'ACS+

En 2019-2020, l'ARC a fourni des directives sur 67 évaluations de programmes et de politiques. De plus, elle a pris part à des groupes de travail interministériels sur l'ACS+ et donné des séances de formation et de sensibilisation à ses employés. L'ARC a aussi élaboré et mis en œuvre une stratégie de communication afin de favoriser la sensibilisation et la compréhension à l'égard des exigences relatives à l'ACS+ à l'échelle de l'organisation.

L'ARC a participé à des formations offertes par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC) afin de se tenir au fait des questions émergentes. Elle a également pris part à l'enquête interministérielle annuelle sur la mise en œuvre de l'ACS+ administré par FEGC dans le but d'évaluer les progrès de l'ARC et de transposer les résultats dans ses pratiques futures. Les résultats ont démontré que l'ARC a effectué des progrès soutenus pour le renforcement des capacités en matière d'ACS+ dans ses politiques, ses programmes et ses services. L'ARC continuera d'améliorer l'application constante de l'ACS+ et sa surveillance des répercussions des activités et des initiatives de l'ACS+.

L'ARC est également membre du Réseau de l'équilibre entre les sexes, qui a été lancé au printemps 2019 par le Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques, afin de déclencher un changement institutionnel positif. Ce Réseau a développé des produits d'apprentissage et a déterminé des exemples de pratiques qui se sont avérées efficaces pour atténuer les disparités et réduire l'écart entre les genres, particulièrement parmi les postes de direction, où l'on constate depuis longtemps une sous-représentation des femmes par rapport aux hommes. Pendant l'exercice 2019-2020, l'ARC a lancé un sondage afin de recueillir auprès des administrations fiscales des renseignements sur les textes de loi, les politiques et les initiatives qui ont été introduits pour améliorer l'équilibre entre les genres. Au total, 28 administrations fiscales ont répondu au sondage; l'ARC se sert des résultats pour élaborer un document sur les pratiques exemplaires internationales qui sera présenté aux commissaires du Forum sur l'administration fiscale. L'ARC tentera d'intégrer à sa planification et à ses activités futures les considérations et les constatations sur le genre qui ont découlé de cette initiative.

Pour en savoir plus, veuillez consulter les [tableaux de renseignements supplémentaires](#).

Notes en fin de chapitre

- 1 Les résultats sont compilés à partir du 31 mars 2020, à l'exception du nombre de personnes aidées par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (la mi-mai), le pourcentage de Canadiens qui participent au régime fiscal (le 30 juillet), le pourcentage de déclarations de revenus produites à temps et le pourcentage des impôts déclarés qui ont été payés à temps (le 30 avril pour l'impôt sur le revenu des particuliers et le 15 juin pour les travailleurs indépendants). Ces résultats sont compilés différemment afin de tenir compte du rendement pendant la période de production des déclarations de revenus.
- 2 Le résultat et l'indicateur ministériels seront modifiés pour l'exercice 2021-2022 afin de préciser que les Canadiens ont l'obligation de participer au régime fiscal.
- 3 L'exercice de référence est 2019-2020.
- 4 Une base de référence de 93,1 % a été établie en utilisant la moyenne des résultats de 2015-2016 à 2019-2020.
- 5 Ces résultats sont compilés différemment afin de tenir compte du rendement pendant la période de production des déclarations de revenus.
- 6 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.
- 7 Une base de référence de 91,6 % a été établie en utilisant la moyenne des résultats de 2015-2016 à 2019-2020.
- 8 Le résultat est calculé en divisant le montant total de l'assujettissement à l'impôt payé à temps par les particuliers et les sociétés par le total d'impôt à payer pour les particuliers et les sociétés.
- 9 L'objectif a été établi en 2018-2019 et publié dans le Plan ministériel 2019-2020. Il a depuis été révisé à 1,692 milliard de dollars pour inclure de nouvelles initiatives incluses dans le Budget de 2019.
- 10 L'indicateur a été mis en place au cours de l'exercice 2019-2020; par conséquent, aucun résultat antérieur n'est disponible.
- 11 La pandémie de COVID-19 et les recommandations d'éloignement physique ont gravement compromis la capacité de tenir des comptoirs en personne. Bien que des mesures temporaires comme les comptoirs virtuels aient été mises en place, l'absence de comptoirs en personne a entraîné une diminution importante du nombre de personnes aidées cette année.
- 12 L'objectif de 2017-2018 était de 1,07 milliard de dollars.
- 13 L'objectif de 2018-2019 était de 1,84 milliard de dollars.
- 14 L'objectif de 2019-2020 était de 2,07 milliards de dollars.
- 15 Une base de référence de 19,3 % a été établie en utilisant la moyenne des résultats de 2015-2016 à 2019-2020.
- 16 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 2018-2019. 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.
- 17 Les dépenses réelles sont sur une base de comptabilité de caisse modifiée et reflètent 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'Agence, consultez la [note 3 sur les crédits parlementaires](#).
- 18 Comprend les ETP qui assument les responsabilités administratives de l'Agence à l'appui des lois relatives au Régime de pensions du Canada et à l'Assurance-emploi.
- 19 Les résultats sont compilés à partir du 31 mars 2020.
- 20 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.
- 21 Aucun résultat n'est disponible pour 2019-2020, car un nouveau sondage a été mis à l'essai. Un nouvel indicateur sera mis en place pour 2020-2021.
- 22 L'indicateur faisait l'objet d'un examen pour 2018-2019 et 2019-2020. L'indicateur a été supprimé pour 2020-2021.
- 23 Les renseignements sur les paiements de l'allocation canadienne pour enfants ont été transférés à Services publics et Approvisionnement Canada, les dépôts directs ont été effectués et les chèques ont été distribués à temps selon le calendrier de paiement des prestations.
- 24 Cette initiative a examiné les non-déclarants qui peuvent avoir des difficultés à produire une déclaration, peuvent ne pas connaître les processus inhérents à la production d'une déclaration de revenus et de prestations, peuvent ne pas vouloir s'intégrer au régime fiscal, ou peuvent être difficiles à joindre par la poste. Il s'agit généralement de personnes à faible revenu qui peuvent adopter un mode de vie transitoires ce qui pose des défis en ce qui concerne la stratégie d'intervention ciblée.
- 25 Les autorisations totales utilisables et les dépenses réelles comprennent le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat prévu par la loi de 2,6 milliards de dollars.

Charte des droits du contribuable

L'ARC intègre la Charte des droits du contribuable (la Charte) à la mise en œuvre de ses responsabilités de base et à l'ensemble de ses activités quotidiennes. La Charte fait partie intégrante de la transformation des services de l'ARC qui vise à en faire une organisation pour les gens d'abord; serviable, juste et digne de confiance. La Charte définit 16 droits fondés sur les valeurs organisationnelles que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration. Elle décrit le traitement auquel les contribuables ont droit lorsqu'ils font affaire avec l'ARC. La Charte énonce également l'engagement de l'ARC envers les petites entreprises afin de s'assurer que leurs échanges avec l'ARC sont aussi efficaces que possible.

La Charte concède huit droits en matière de service (désignés par un astérisque ci-dessous) qui régissent la relation des contribuables avec l'ARC. La démarche de l'ARC en matière de service vise à promouvoir une compréhension généralisée de ces droits pour veiller à ce qu'ils soient intégrés dans l'offre de ses programmes et services, et dans les interactions avec les clients.



Les améliorations apportées aux services en 2019-2020 liées à la Charte sont indiquées dans le présent rapport au moyen de l'icône de la Charte.

1. Vous avez le droit de recevoir les montants qui vous reviennent et de payer seulement ce qui est exigé par la loi
2. Vous avez le droit de recevoir des services dans les deux langues officielles
3. Vous avez droit à la vie privée et à la confidentialité
4. Vous avez le droit d'obtenir un examen officiel et de déposer par la suite un appel
5. Vous avez le droit d'être traité de façon professionnelle, courtoise et équitable*
6. Vous avez droit à des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns*
7. Vous avez le droit de ne pas payer tout montant d'impôt en litige avant d'avoir obtenu un examen impartial, sauf disposition contraire de la loi
8. Vous avez droit à une application uniforme de la loi
9. Vous avez le droit de déposer une plainte en matière de service et d'obtenir une explication de nos constatations*
10. Vous avez le droit que l'ARC tienne compte des coûts liés à l'observation dans le cadre de l'administration des lois fiscales*
11. Vous êtes en droit de vous attendre à ce que l'ARC rende compte de ses actions
12. Vous avez droit, en raison de circonstances extraordinaires, à un allègement des pénalités et des intérêts imposés en vertu des lois fiscales
13. Vous êtes en droit de vous attendre à ce que l'ARC publie ses normes de service et qu'elle en rende compte chaque année

14. Vous êtes en droit de vous attendre à ce que l'ARC vous mette en garde contre des stratagèmes fiscaux douteux en temps opportun
15. Vous avez le droit d'être représenté par la personne de votre choix
16. Vous avez le droit de déposer une plainte en matière de service ou de demander un examen officiel sans crainte de représailles

Engagements envers les petites entreprises

1. L'ARC 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
2. L'ARC s'engage à 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
3. L'ARC s'engage à offrir des services qui répondent aux besoins des petites entreprises
4. L'ARC s'engage à offrir des services au public qui aident les petites entreprises à observer les lois qu'elle administre
5. L'ARC s'engage à expliquer sa façon de mener ses activités auprès des petites entreprises

A photograph of a multi-generational family sitting around a wooden dining table. An older man with glasses and a plaid shirt is on the left, smiling. Next to him is a young boy looking down at a board game. A man in a red shirt is leaning over the table, also smiling. On the right, a woman in a grey hoodie is looking at the game. The table has a board game, glasses of water, and a smartphone. A semi-transparent teal rectangle is overlaid on the bottom half of the image, containing the word 'Résultats' in white text.

Résultats

Réalisation de nos priorités

L'ARC a travaillé à réaliser cinq priorités stratégiques en 2019-2020 pour orienter sa transformation et s'acquitter de ses principales responsabilités en matière d'impôt et de prestations, en vue de s'assurer que son administration est de calibre mondial et axée sur les gens. Les sections suivantes décrivent ce que l'ARC a réalisé et font le point sur les engagements précis qu'elle a pris envers les Canadiens dans ses plans de 2019-2020. L'état d'avancement de chaque engagement est indiqué à l'aide de la légende suivante :



Engagement
réalisé



Engagement
non réalisé

Offrir une expérience de service sans heurt

Une expérience de service sans heurt permet aux clients de l'ARC de s'acquitter plus facilement de leurs obligations fiscales et de recevoir des prestations en offrant une expérience positive et uniforme, peu importe la façon, le moment ou la personne avec qui ils interagissent au sein de l'ARC.



En 2019-2020, l'ARC a poursuivi sa démarche en matière de service en suivant les cinq principes de sa philosophie « Les gens d'abord » : elle fait des gens sa priorité, elle offre son appui, elle innove, elle forme une seule équipe, elle est juste. En septembre 2019, l'ARC a publié le

cadre de politiques sur les services. Le cadre établit son approche intégrée en matière de service dans l'objectif de placer les clients au centre de tout ce que l'ARC fait. En vue de poursuivre ses efforts pour bâtir la nouvelle base de sa conception axée sur la clientèle, l'ARC a investi dans l'élaboration et la mise en œuvre de la transformation globale des services afin que les processus, les échéanciers et les normes de service soient examinés du point de vue de l'expérience du client.

Les efforts de l'ARC pour fournir une expérience de service sans heurt visaient à établir un dialogue avec les Canadiens afin de mieux comprendre leurs besoins

Examen complet du modèle de service de l'Agence



Dans le budget de 2018, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il entreprendrait un examen complet du modèle de service de l'ARC. Par la suite, un financement pluriannuel a été réaffecté au sein de l'ARC pour l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles initiatives d'amélioration des services à compter de 2019-2020, ce qui aidera l'ARC à poursuivre sa démarche en matière de service. Les améliorations des services de l'ARC qui en résultent pour 2019-2020 sont présentées tout au long de ce rapport, et sont indiquées par un icône de l'examen des services.

et leurs attentes, en les aidant à bien faire les choses dès le départ, en leur permettant d'interagir facilement avec l'ARC et en améliorant les services liés au règlement des différends et aux demandes d'allègement. Les améliorations des services en lien avec la charte des droits des contribuables sont indiquées par l'icône CDC.

Voici quelques-uns des progrès que l'ARC a réalisés en ce qui a trait aux initiatives entreprises en 2019-2020, suivis d'un compte rendu de l'exécution des engagements précis que l'ARC a pris envers les Canadiens dans ses plans pour 2019-2020.

Établir un dialogue avec les Canadiens



CDC
5-6-13

Au printemps 2019, l'ARC a consulté les Canadiens afin d'améliorer leur expérience de service et d'appuyer sa vision « Les gens d'abord », qui consiste à être serviable, juste et digne de confiance. En février 2020, l'ARC a consulté le public et publié le [rapport Mieux servir les Canadiens](#). Celui-ci décrit ses engagements envers les Canadiens visant à rendre l'information plus utile et plus facile à comprendre, et soutenir l'engagement contenu dans la lettre de mandat de la ministre consistant à moderniser l'ARC et à en faire une organisation axée sur la clientèle. Le rapport décrit également les engagements de l'ARC visant à offrir un accès plus pratique aux services et au soutien, et à s'assurer que les Canadiens se sentent compris, respectés et valorisés.

En juin 2019, l'ARC a également publié le [Rapport sur nos consultations Mieux vous servir de 2018 auprès des petites et moyennes entreprises](#). Le rapport décrit les points de vue de ces dernières sur le travail de l'ARC visant à améliorer les services, et leurs idées pour améliorer les programmes et les services de l'ARC. L'ARC a procédé aux mesures suivantes :

-  élargi le Service des agents de liaison en visitant 11 200 entreprises
- mis à jour les avis par courriel aux particuliers et aux entreprises pour leur indiquer quel type de correspondance les attend sur le portail en ligne

- rendu disponible le service « Représenter un client » pour les comptes de succession

CDC
5-6

De plus, l'ARC a consulté les petites et moyennes entreprises dans le cadre de son sondage suivant la vérification afin d'obtenir des commentaires sur ses services pendant les vérifications. Bien que le taux de participation ait été faible, le sondage a révélé que les clients apprécient les vérificateurs qui sont polis, ouverts d'esprit, compréhensifs et souples. Il a également révélé que certains répondants étaient insatisfaits des vérifications qui prennent plus de temps que prévu et du manque de transparence dans la communication des vérificateurs. En raison du faible taux de réponse et de la pandémie de COVID-19, l'ARC mène une analyse sur l'avenir du sondage suivant la vérification.

CDC
6

L'ARC a organisé un atelier de collaboration avec divers utilisateurs du programme d'encouragement fiscal pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Cet atelier a permis d'approfondir la compréhension de l'ARC du processus de demande de RS&DE pour les demandeurs et les fiscalistes, et a cerné des possibilités d'amélioration et de création conjointe de solutions pour aborder des points faibles précis et améliorer l'expérience.

CDC
6

En 2019-2020, l'ARC a mené deux consultations distinctes auprès des travailleurs indépendants sur leurs préférences relatives aux communications sur

la bonification du Régime de pensions du Canada. Les résultats indiquent qu'il faut plus de communications pour aider les travailleurs indépendants à comprendre et à respecter leurs obligations en matière de paie. L'ARC collaborera avec ses partenaires gouvernementaux pour élaborer et déployer ces ressources.



En juillet 2019, l'ARC a lancé un Groupe de travail des services sur mesure, composé d'experts multidisciplinaires de toutes les régions et de tous les programmes. Le Groupe de travail des services sur mesure est la clé de la mise en œuvre de l'engagement contenu dans la lettre de mandat de la ministre d'améliorer de façon appréciable la satisfaction des Canadiens à l'égard de la qualité, de la rapidité et de l'exactitude des services. Le but du groupe est de faciliter l'observation en comprenant mieux les besoins et les interactions des clients et en concevant les services en conséquence. Leur mandat a été renforcé par le travail de l'ARC avec des experts externes de l'industrie. Ces

experts aident l'ARC à mieux comprendre ses interactions avec les clients dans l'ensemble des voies de service et où les améliorations sont les plus importantes.



En août 2019, l'ARC a publié l'[Étude ethnographique sur les expériences des nouveaux arrivants vulnérables en matière d'impôts et de prestations](#). Le projet de recherche a aidé l'ARC à mieux comprendre les besoins et les premières expériences des nouveaux arrivants avec le régime fiscal et de prestations canadien. Le projet aidera également à assurer que toutes les personnes qui résident au Canada sont en mesure de naviguer le régime fiscal et d'accéder aux prestations auxquelles elles ont droit. Le rapport a déterminé que les nouveaux arrivants ont de la difficulté en raison d'une multitude de facteurs, y compris la barrière linguistique, le chômage, le stress de la réinstallation et le choc culturel. Les observations serviront à améliorer les services de l'ARC et à sensibiliser les nouveaux arrivants.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Élargir le service des agents de liaison, y compris les visites et les séminaires sur l'exploitation d'une entreprise dans le Nord du Canada.	 Pour aider les Canadiens des territoires à respecter leurs obligations fiscales et à recevoir des prestations, l'ARC a élargi son Service des agents de liaison aux territoires. L'ARC a joint plus de 2 600 Canadiens dans plus de 41 collectivités par l'intermédiaire de 199 visites en personne, de 25 séminaires de groupe, de 185 événements promotionnels et de services sur place dans les trois centres de services pour les collectivités du Nord. Pour en savoir plus sur les faits saillants de l'ACS+ de ce programme, veuillez vous référer aux tableaux de renseignements supplémentaire de l'ACS+.
□	Augmenter de 14 % ¹ le nombre de personnes auxquelles le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI) vient en aide, ce qui représente une hausse d'environ 100 000 personnes.	Le principal point d'influence et le principal facteur statistique du PCBMI ont toujours été les comptoirs en personne tenus par les organisations partenaires de l'ARC. Malheureusement, la capacité de ces organismes de tenir des comptoirs en personne a été gravement compromise par la pandémie de COVID-19 et les recommandations d'éloignement physique. Bien que des mesures temporaires aient été mises en place, comme les comptoirs virtuels, l'absence de comptoirs en personne a entraîné une diminution importante du nombre de personnes aidées cette année. En 2019-2020, l'ARC a aidé 407 408 particuliers, mais elle n'a pas atteint son objectif de 802 000 [personnes aidées].
✓	Augmenter de 15 % (200) le nombre total d'activités de sensibilisation auprès des segments vulnérables de la population canadienne.	L'ARC a communiqué avec des segments vulnérables de la population canadienne en effectuant 3 919 activités de sensibilisation, ce qui constitue une augmentation de 35 % par rapport à l'année précédente.

Aider à bien faire les choses dès le départ

CDC 6-13 Pour aider les Canadiens à mieux comprendre leurs obligations fiscales et leur droit de recevoir des prestations, l'ARC a apporté des améliorations à ses pages Web les plus populaires, y compris les réponses en ligne aux questions les plus fréquemment posées concernant la TPS/TVH, les comptes de retenues sur la paie, l'inscription des entreprises, le crédit pour la TPS/TVH et l'allocation canadienne pour enfants, et un calculateur interactif est fourni pour faciliter l'estimation des versements de l'allocation canadienne pour enfants. Les Canadiens réussissent ainsi plus souvent à obtenir les réponses recherchées au moyen du

nouveau contenu, réécrit et réorganisé – le taux d'obtention de réponses est passé de 51 % avec l'ancien contenu à 85 % avec le nouveau contenu. Elle a également continué d'améliorer ses services téléphoniques et mis à jour sa norme de service concernant l'accessibilité et la rapidité des services téléphoniques.

CDC 1-6 L'ARC a aussi aidé les entreprises, les employeurs et les groupes d'intervenants à comprendre leurs obligations fiscales au moyen de webinaires généraux, comme « Les impôts, c'est compliqué? L'ARC est là pour vous aider! » et

des webinaires sur des sujets précis, comme « À quoi s'attendre lors d'un examen des comptes de paie », « Retenues sur la paie 101 » et « Options de paiement électronique ».



L'ARC a fait connaître les règles relatives aux produits du cannabis et les changements apportés en vertu de

la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre pour aider les Canadiens à mieux comprendre les nouveaux règlements. Pour ce faire, l'ARC a mené une série de visites de sensibilisation, de webinaires et de visites auprès de producteurs, d'inscrits et d'associations de ces secteurs.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Utiliser les renseignements recueillis dans le cadre de la recherche sur l'opinion publique afin de mettre à jour les normes de service externes de l'ARC et ses objectifs connexes associés à l'accessibilité et à la rapidité des services téléphoniques.	L'ARC a consulté les Canadiens afin de mieux comprendre leurs attentes à l'égard du service téléphonique et elle a mis à jour sa norme de service afin de répondre aux appels aux lignes de demandes de renseignements des particuliers, des entreprises et des prestations dans un délai de 15 minutes ou moins, 65 % du temps, lorsque l'appelant choisit de parler à un agent. Pour en savoir plus sur les faits saillants de l'ACS+ de ce programme, veuillez vous référer aux tableaux de renseignements supplémentaire de l'ACS+.
✓	Lancer les nouveaux services en ligne pour les organismes de bienfaisance, qui seront offerts au moyen de Mon dossier d'entreprise, y compris les formulaires qui aideront les organismes à remplir et à envoyer des demandes d'enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance et à produire des déclarations de renseignements annuelles.	Afin qu'il soit plus facile pour les organismes de demander le statut d'organisme de bienfaisance et de respecter leurs obligations en matière de déclaration, l'ARC a lancé de nouveaux services en ligne pour les organismes de bienfaisance, disponibles au moyen de Mon dossier d'entreprise, y compris : • voir les détails du compte de programme • afficher l'état de la demande • produire une déclaration
✓	Lancer un formulaire simplifié de demande d'allocation canadienne pour enfants, en format papier et en ligne, pour améliorer le service à l'intention d'environ 200 000 demandeurs chaque année.	L'ARC a mis à jour le formulaire afin d'en simplifier le texte et d'en améliorer la mise en page. Les Canadiens peuvent remplir plus facilement le nouveau formulaire, ce qui a aidé à accélérer le traitement des demandes.
✓	Faire en sorte que les appelants puissent facilement s'identifier (au moyen de l'authentification par leur numéro d'identification personnel) lorsqu'ils appellent les lignes de demandes de renseignements des particuliers et des bénéficiaires de prestations.	En 2019-2020, plus de 122 000 Canadiens ont créé un numéro d'identification personnel (NIP) et les appelants ont utilisé leur NIP plus de 36 000 fois.

Faciliter les choses



En février 2020, l'ARC a lancé son approche axée sur les gens d'abord pour la période de production des déclarations de revenus de 2020. L'ARC a rendu le processus de production de déclarations plus facile, plus rapide et plus sécuritaire grâce à des changements comme l'introduction de ce qui suit :

- Charlie, le robot conversationnel, qui utilise les nouvelles technologies pour aider les Canadiens à obtenir les renseignements dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin
- l'outil Vérifier les délais de traitement de l'ARC, qui permet aux Canadiens de prendre connaissance des délais normaux de traitement pour les déclarations de revenus et autres demandes liées aux impôts. Les délais de traitement sont calculés en utilisant les normes de service publiées
- un nouveau bouton « Procéder à un paiement » qui se trouve dans Mon dossier, qui permet aux Canadiens de payer plus facilement leur solde
- les temps d'attente au téléphone, qui sont maintenant indiqués tant au téléphone que sur la nouvelle page Web des coordonnées, pour aider les clients à déterminer le moment qui convient le mieux pour appeler



L'ARC a mis à l'essai la fonction « Chèques non encaissés » dans Mon dossier. En date de mai 2019, environ 5 millions de Canadiens avaient environ 7,6 millions de chèques non encaissés émis par l'ARC, d'une valeur approximative d'un milliard de dollars. La nouvelle fonction informe les contribuables s'ils ont un chèque non encaissé qui les attend, et leur permet de demander à ce qu'il soit émis de nouveau. Entre le 10 février et le 31 mai, plus de 250 000 paiements d'une valeur de près de 58 millions de dollars ont été versés aux Canadiens qui ont demandé des paiements de

remplacement pour des chèques non encaissés depuis au moins six mois.



L'ARC a lancé un projet d'expérience client pour le programme de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) en octobre 2019, à l'aide d'un ensemble complet d'outils axés sur la conception et l'expérience client. Elle a commencé à créer un prototype du portail de RS&DE et à élaboré un outil d'admissibilité plus précis et plus facile à utiliser par les demandeurs éventuels. Le portail contiendra tous les renseignements et les autres ressources liés à la RS&DE.



Afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens d'interagir avec elle et pour améliorer la façon dont elle offre des services numériques, l'ARC a mis à jour la Stratégie des services numériques au moyen d'un processus approfondi d'évaluation des clients pour mieux comprendre ses clients, leur parcours en matière de service et leurs principales difficultés, dans le but de déterminer dans quels domaines offrir la prestation de services numériques. Elle a tiré parti de ce qu'elle a appris pour élaborer une stratégie sur la façon dont elle offre des services numériques, en mettant l'accent sur les besoins et les attentes des Canadiens. Elle a également élaboré une feuille de route des services numériques, dans laquelle sont définis les projets, les initiatives, les échéanciers et les coûts nécessaires pour respecter les engagements présentés dans la stratégie. L'ARC met à jour la feuille de route régulièrement pour réévaluer ses engagements, et elle la peaufine pour ajouter des détails aux livrables à venir.



L'ARC a collaboré avec ses partenaires fédéraux et provinciaux sur des initiatives communes comme l'initiative UnGC. Cette initiative est la vision à long terme du gouvernement du Canada qui consiste à fournir tout service sur une plateforme ou un appareil par l'intermédiaire

d'un partenaire de confiance. Par exemple, l'ARC a collaboré avec la province de la Colombie-Britannique (C.-B.) afin d'ajouter une nouvelle option d'ouverture de session pour les Canadiens détiennent une carte de services de la C.-B.; cette option leur donne un accès numérique immédiat au service Mon dossier de l'ARC.



Afin d'accroître la transparence, l'ARC a commencé à travailler sur un

outil de suivi des progrès, un nouvel outil qui permettra aux Canadiens d'accéder à un portail sécurisé pour confirmer que l'ARC a reçu leur dossier, savoir combien de temps le traitement de leur dossier devrait prendre, obtenir des mises à jour sur l'état d'avancement du traitement de leur dossier, et être avisé lorsque le traitement de leur dossier est achevé. La première phase sera mise en œuvre en octobre 2021.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Permettre aux clients de fournir une seule autorisation permettant à un représentant d'accéder à la fois aux renseignements de leurs comptes d'entreprise et de leurs comptes de particulier.	L'ARC a mis en place un nouveau formulaire, Autoriser l'accès par téléphone et par courrier d'un représentant. Ce formulaire permet aux clients de fournir une seule autorisation permettant à un représentant d'accéder aux renseignements compris dans leur dossier d'entreprise et leur compte individuel.

Régler les différends et les demandes d'allègement

CDC 4-6-12 En 2019-2020, l'ARC a aidé les clients à choisir l'option de recours la plus appropriée en mettant en place un outil de recours en ligne concernant l'impôt sur le revenu et la TPS/TVH qui les guide au moyen d'une série de questions, lesquelles les orientent vers le recours le plus approprié.

CDC 6 L'ARC a réduit les délais et a pris des décisions plus rapides concernant les différends et les demandes

d'allègement des clients grâce à l'utilisation de formulaires Web, à la numérisation des dossiers et à l'amélioration des processus. En 2019-2020, l'ARC a résolu 97,2 % des oppositions en matière d'impôt de complexité faible dans un délai de 180 jours civils, et 82,7 % des oppositions en matière d'impôt de complexité moyenne dans un délai de 365 jours civils, dépassant ainsi ses objectifs de 80 % dans les deux cas.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Interroger les clients concernant leur expérience du processus d'opposition de l'ARC et leur demander de fournir des idées pour l'améliorer.	Une nouvelle méthodologie de sondage a entraîné le changement de l'objectif à mars 2020. L'ARC avait prévu commencé à envoyer des lettres contenant le lien vers le sondage dès la fin mars 2020. Toutefois, la date du lancement a été reportée à mai 2020 en raison de la COVID-19.
	Utiliser davantage les médias sociaux et lancer des vidéos de sensibilisation afin d'accroître l'accès des clients à nos programmes.	L'ARC a accru la sensibilisation du public à l'égard de ses processus d'opposition, de litiges et d'allègement pour les contribuables en lançant cinq courtes vidéos animées sur la chaîne YouTube de l'ARC et sur Canada.ca. Au 31 mars 2020, la série avait plus de 6 500 vues. Les vidéos ont également été promues sur les comptes Facebook et Twitter de l'ARC et ont été visionnées plus de 415 000 fois dans le fil des utilisateurs.
	S'assurer que les clients qui soumettent des demandes d'allègement complexes sont informés de l'état d'avancement de leur cas pour qu'ils sachent quand s'attendre à recevoir notre décision.	L'ARC a changé ses procédures et a révisé sa correspondance afin de tenir les contribuables au courant de l'état de leurs demandes d'allègement, notamment en donnant des estimations du temps requis pour rendre une décision en fonction de la complexité de la demande.
	Élaborer une version en ligne de notre formulaire de demande d'allègement afin qu'il soit facile et rapide pour les contribuables d'envoyer leur demande.	L'ARC a lancé une version interactive sur le Web du formulaire RC4228, Demande d'allègement pour les contribuables – Annuler des pénalités ou des intérêts ou y renoncer, disponible sur Mon dossier. Depuis le lancement, les demandes par formulaire Web ont été traitées en moyenne dans un délai de 26 jours civils par rapport aux demande en format papier, qui sont traitées en moyenne dans un délai de 149 jours civils.

Note en fin de chapitre

¹ Les résultats sont compilés à la mi-mai 2020.

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

L'ARC prend au sérieux sa responsabilité de préserver l'équité du régime fiscal du Canada. Dans ses relations avec les clients, l'ARC adopte une approche axée sur le service, suivie d'une approche progressive dans ses activités d'observation. Au besoin, elle prend des mesures pour faire respecter l'observation auprès des particuliers et des entreprises qui tentent délibérément d'éviter de payer leur juste part d'impôt.

En 2019-2020, l'ARC a continué de prendre diverses mesures pour protéger l'assiette fiscale du Canada. Elle a utilisé le

renseignement d'entreprise, a collaboré avec des administrations fiscales internationales et des partenaires nationaux, a lutté contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, a réduit l'acceptabilité sociale de l'économie clandestine et a résolu des cas de cotisations d'impôt qui avaient été établies, mais qui n'avaient pas encore été payées. Voici les progrès que l'ARC a réalisés en ce qui a trait aux initiatives entreprises en 2019-2020 sont présentés ci-dessous, suivis d'un compte rendu de l'exécution des engagements précis que l'ARC a pris envers les Canadiens dans ses plans pour 2019-2020.

Utiliser le renseignement d'entreprise pour renforcer l'équité

Pour préserver l'équité du régime fiscal du Canada et s'assurer que les activités de l'ARC demeurent efficaces, il est essentiel de comprendre comment et pourquoi les contribuables ne se conforment pas toujours. Dans son analyse, l'ARC utilise divers outils de renseignement d'entreprise essentiels pour comprendre et prédire certains modèles de comportement. En 2019-2020, l'ARC a mis à l'essai de nouvelles approches pour améliorer ses outils d'évaluation du risque, et elle a utilisé l'apprentissage machine¹ pour élaborer des modèles de prévision en vue d'aider à repérer les cas d'inobservation et de prévoir les résultats des efforts d'observation.

Les avancées technologiques, les grands ensembles de données et les préoccupations accrues en matière de protection de la vie privée font ressortir la nécessité d'avoir une orientation éthique. En 2019-2020, les considérations éthiques étaient à l'avant-plan de l'approche de l'ARC qui vise à cerner et à atténuer les partis pris éventuels dans les algorithmes, les modèles de prévision et la recherche. En plus du Code de déontologie, l'ARC a élaboré une liste de contrôle éthique détaillée pour normaliser les principes d'éthique de la recherche. Elle a également

commencé à accroître l'expérimentation et l'utilisation de l'intelligence artificielle, en mettant l'accent sur l'élaboration et le déploiement éthiques des algorithmes et des modèles de prévision. En prenant des mesures proactives pour régir les algorithmes, les modèles de prévision et l'intelligence artificielle, l'ARC s'assure qu'elle sera mieux placée pour garantir la mise en œuvre de l'éthique et la surveillance appropriée, alors que l'ARC intègre des outils modernes à l'appui de la prestation de services aux Canadiens.

L'ARC a également augmenté les sources de données qu'elle utilise pour l'aider à acquérir des connaissances sur les transactions qui pourraient ne pas être détectées autrement. Elle a augmenté ses capacités de collecte et d'échange de renseignements avec ses partenaires, et elle a renforcé ses outils et ses compétences afin de repérer les cas d'inobservation et d'imposer des pénalités aux préparateurs de déclarations de revenus, aux promoteurs et aux autres tiers qui soumettent ou préparent intentionnellement de faux énoncés ou omettent des renseignements dans les déclarations de revenus d'autres particuliers.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Publier un rapport sur l'écart fiscal des sociétés.	Afin d'encourager une discussion ouverte et transparente sur l'inobservation fiscale, l'ARC a publié le premier rapport sur l'écart fiscal lié à l'impôt sur le revenu des sociétés au Canada en juin 2019.
✓	Utiliser des techniques d'exploration de données et des analyses pour élaborer des modèles de risques liés à l'inobservation au sein de l'économie du partage.	L'ARC a utilisé des analyses et des techniques d'exploration de données pour élaborer des modèles de risques liés à l'inobservation dans les sous-secteurs du transport et de l'hébergement de l'économie canadienne.
✓	Expérimenter avec des idées enracinées dans l'économie comportementale afin d'inciter les entreprises à mieux réagir à l'égard des efforts de l'ARC visant à les remettre en situation d'observation.	L'ARC a expérimenté avec des idées enracinées dans l'économie comportementale pour encourager les sociétés à produire leurs déclarations de revenus des sociétés en souffrance. Elle a utilisé un dispositif de composition et d'annonce automatique, en communiquant avec 100 000 sociétés qui n'ont jamais produit de déclaration de revenus des sociétés.

Collaborer avec d'autres administrations fiscales à l'échelle internationale

Concernant l'économie mondiale, une administration fiscale efficace et équitable est mieux réalisable en collaboration. En 2019-2020, dans le cadre du Forum sur l'administration fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'ARC a continué d'examiner la façon dont les administrations fiscales évaluent les risques dans les secteurs qui génèrent le plus grand nombre de différends, comme le prix de transfert, afin de parvenir à une compréhension commune de ce qui constitue un risque pour l'observation fiscale. Elle a également amélioré la Plateforme de partage des connaissances pour les administrations fiscales, un outil en ligne qui est de plus en plus utilisé pour appuyer les initiatives internationales visant à améliorer la capacité des administrations fiscales partout dans le monde au moyen de l'apprentissage en ligne interactif, de salles de classe virtuelles, de discussions entre pairs et d'événements.

Dans le cadre des obligations du Canada, l'ARC échange des déclarations pays par pays avec d'autres partenaires fiscaux internationaux. Dans la troisième révision interne (en date du 31 décembre 2019), qui couvrait 131 pays associés à la mise en œuvre de la déclaration pays par pays, il est indiqué que la mise en œuvre par le Canada de la norme minimale des déclarations pays par pays respectait toutes les exigences applicables de l'OCDE. Dans le cadre de la présentation de la troisième révision interne, le Canada a conclu 65 accords admissibles entre autorités compétentes avec d'autres pays pour l'échange de déclarations pays par pays.

La première Journée de la certitude fiscale de l'OCDE a eu lieu le 16 septembre 2019. Cet événement offre aux décideurs en matière de politique fiscale, aux administrations fiscales, aux représentants d'entreprise et aux autres intervenants une occasion de

mettre l'accent sur les façons d'améliorer la prévention et le règlement des différends². Pour appuyer cet événement, l'ARC était l'une des 19 administrations fiscales qui ont participé activement à la deuxième phase du Programme international d'assurance de la conformité (ICAP). L'ICAP donne aux autorités fiscales une occasion de prévenir d'éventuels différends liés au prix de transfert, et il fournit aux entreprises multinationales et aux administrations fiscales une voie plus rapide et plus claire vers la certitude fiscale.

Traditionnellement, les administrations fiscales entrent en contact seulement après avoir pris position sur une ou plusieurs transactions en particulier. Toutefois, l'ICAP crée un environnement de collaboration multilatérale dès le début d'un exercice d'évaluation des risques. Cela évite la nécessité de recourir ultérieurement à un processus de règlement des différends long et coûteux.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Cibler les particuliers qui tentent de dissimuler des revenus ou des biens à l'étranger à l'aide d'un système automatisé utilisé à l'échelle internationale pour déceler l'évitement fiscal et faciliter les échanges multilatéraux de renseignements.	L'ARC a échangé des renseignements sur les comptes financiers de non-résidents avec ses partenaires internationaux. En échange, elle a reçu des renseignements sur des résidents³ fiscaux canadiens qui détiennent des comptes financiers à l'étranger. De plus, l'ARC a : - déployé les données de la Norme commune de déclaration (NCD) concernant environ 100 vérifications en cours. Ces renseignements peuvent être utilisés par les vérificateurs avec d'autres données de tiers, tels que les téléversements internationaux de 10 000 \$ ou plus - utilisé des outils d'analyse pour cerner 200 dossiers de la NCD aux fins d'évaluation des risques, dont 20 concernant des contribuables à risque élevé ont été sélectionnés aux fins de vérifications de recherche qui aideront à orienter et à éclairer les travaux futurs - fait progresser l'élaboration d'une stratégie d'évaluation des risques de la NCD pour les vérifications des particuliers fortunés
✓	Accroître la fréquence des vérifications des particuliers fortunés afin de trouver ceux qui se déclarent non-résidents pour éviter de payer l'impôt sur le revenu canadien.	L'ARC a collaboré avec des partenaires internationaux par l'intermédiaire du Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux afin de repérer les particuliers fortunés qui se disent non-résident pour éviter de payer l'impôt sur le revenu national. En 2019-2020, l'ARC a aussi mené des vérifications sur environ 200 dossiers. Ces dossiers avaient une incidence fiscale de 361 millions de dollars⁴. L'ARC a identifié des problèmes d'observation à risque élevé (y compris la non-résidence) concernant des particuliers fortunés et leurs entités économiques connexes.

Lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif

L'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif à l'échelle nationale et internationale peuvent exposer l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada à de graves risques. Grâce à des investissements budgétaires de plus d'un milliard de dollars entre 2016 et 2019, l'ARC a élargie sa capacité d'identifier et de cibler la planification fiscale abusive, en particulier les cas les plus flagrants. Elle a également mis en œuvre de nouveaux outils de renseignement d'entreprise et a travaillé avec des partenaires internationaux pour adopter des stratégies de lutte contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif, à l'appui de l'engagement contenu dans la lettre de mandat de la ministre. Ces partenaires comprennent l'OCDE, le Groupe d'action sur les délits à caractère fiscal et autres délits de l'OCDE, le Forum sur la fiscalité et la délinquance, et les Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5) afin d'examiner la façon dont les autres administrations fiscales évaluent le risque pour leurs assiettes fiscales et de cerner les secteurs de préoccupation. À l'échelle nationale, nous avons continué à travailler en étroite collaboration avec la Gendarmerie royale du Canada et divers organismes d'application de la loi afin de mener des opérations policières conjointes et de lutter contre l'inobservation. Grâce à tous ces efforts, l'incidence fiscale de l'ARC par vérification a augmenté, passant de 92 000 \$ en 2014-2015 à 142 000 \$ en 2019-2020. Le total incidence fiscale pour 2019-2020 était juste au-dessous de 12,7 milliards de dollars, soit 8 % de plus qu'en 2014-2015.

L'ARC a aussi contribué au cadre législatif d'un registre public de la propriété effective

des entreprises constituées en société à l'échelle fédérale et provinciale afin de fournir des mesures de protection contre le blanchiment d'argent, le financement d'activités terroristes, l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif.

La lutte contre l'évitement fiscal passe de plus en plus de l'étape de la vérification aux tribunaux. Les litiges concernant l'ARC représentent environ 40 % de tous les cas dans lesquels le gouvernement du Canada est impliqué. En collaboration avec le ministère de la Justice, l'ARC a continué à défendre l'intérêt public dans les litiges concernant la planification fiscale qui visent à réduire les impôts à des niveaux inférieurs à ceux prévus par le Parlement. Des décisions judiciaires récentes orienteront la stratégie de l'ARC qui vise à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices par de grandes entreprises multinationales et des particuliers fortunés.

Dans le cadre de ses efforts continus visant à prévenir et à résoudre l'évitement fiscal abusif, l'ARC a révisé son formulaire, Déclaration de renseignements sur les sociétés étrangères affiliées contrôlées et non contrôlées. Les révisions au formulaire comprennent des exigences supplémentaires en matière de renseignements afin de cerner de nouveaux secteurs de risque et de favoriser l'observation. Le formulaire révisé comprend également une option de production de déclarations de groupe, qui devrait faciliter la production des déclarations des contribuables.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	33 % des enquêtes criminelles les plus complexes (celles qui concernent les stratagèmes internationaux, la collaboration avec d'autres organismes d'application de la loi, l'éventualité de blanchiment d'argent, etc.) viseront les cas d'évasion fiscale qui s'élèvent à au moins un million de dollars.	41 % des enquêtes criminelles les plus complexes de l'ARC comprenaient 1 million de dollars ou plus d'impôts non déclarés.
✓	Poursuivre les vérifications de plus de 1 000 cas à l'étranger, malgré le manque de coopération et la possibilité de litiges.	L'ARC a maintenu un inventaire stable de plus de 1 000 vérifications à l'étranger au cours des quatre dernières années. À la fin de 2019-2020, il y avait plus de 1 100 vérifications en cours.

Réduire l'acceptabilité sociale de l'économie clandestine

L'une des priorités de l'ARC en matière d'observation est de réduire l'acceptabilité sociale de la participation à l'économie clandestine (EC). En 2019-2020, l'ARC a continué d'informer les Canadiens des répercussions négatives de la participation à l'EC et à traiter les cas d'inobservation les plus graves dans le cadre de ses activités de vérification. Grâce aux vérifications de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH effectuées, l'ARC a cerné plus de 2 milliards de dollars en revenus non déclarés.

L'ARC a également participé à la communauté d'intérêts de l'OCDE sur l'économie parallèle, où les pays membres échangent des pratiques exemplaires visant à réduire la taille de l'EC. Elle a aussi fait partie de trois groupes d'experts qui échangent des renseignements afin de promouvoir ce qui suit :

- une approche pangouvernementale pour lutter contre l'EC
- l'échange de renseignements sur des sujets précis de l'économie parallèle, comme les monnaies numériques
- une meilleure mesure de l'économie parallèle, plus précisément l'écart fiscal

L'ARC a collaboré avec ses partenaires provinciaux et territoriaux afin d'échanger des renseignements et d'identifier les contribuables qui ne respectaient pas entièrement leurs obligations fiscales. En 2019-2020, elle a participé au groupe de travail fédéral-provincial-territorial semestriel sur l'EC afin d'échanger des pratiques exemplaires sur l'amélioration de l'observation.

Elle a également mis à jour ses pages Web pour informer les contribuables et les inscrits qui participent à l'économie des plateformes⁵ de leurs obligations fiscales. Elle a aussi collaboré avec un exploitant de l'économie des plateformes pour rappeler aux participants leurs obligations fiscales.

L'ARC a lancé la campagne [Faites partie de la solution](#) afin d'accroître la sensibilisation du public à l'égard des répercussions négatives de l'EC. La campagne explique en quoi consiste l'EC, la façon dont elle touche les programmes et les services publics, la façon dont l'ARC trouve des activités liées à l'économie clandestine, et elle encourage les consommateurs et les entreprises à faire partie de la solution en reconnaissant l'EC et en aidant à lutter contre cette situation.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Déterminer les situations où les personnes qui utilisent des monnaies numériques, qui sont impliquées dans des marchés spéculatifs et qui sont exploitants commerciaux de l'économie du partage présentent le plus grand risque d'éviter de déclarer pleinement leurs activités économiques.	L'ARC a commencé des vérifications d'essai sur des particuliers et des entreprises qui utilisent des monnaies numériques, ainsi que sur des participants à l'économie des plateformes afin de mieux comprendre le niveau d'inobservation. Elle poursuivra ces vérifications d'essai et utilisera les résultats pour mettre à jour ses méthodes d'évaluation du risque dans ces secteurs.
□	Élaborer de nouveaux produits de communication (conseils fiscaux, messages sur les médias sociaux, etc.) au moyen de consultations auprès d'intervenants clés afin d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'incidence de la participation à l'économie clandestine sur les programmes et les services accessibles aux Canadiens qui sont financés par le gouvernement.	L'ARC a prévu d'élaborer de nouveaux produits de communication afin d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'incidence de la participation à l'économie clandestine sur les programmes et les services financés par le gouvernement et accessibles aux Canadiens. Les travaux ont commencé en 2019-2020 et devaient être terminés à la fin de mars 2020, mais l'exercice a été mis en suspens en raison de la COVID-19.
✓	Élargir la portée des équipes de l'ARC chargées des vérifications qui mènent leurs activités au sein de l'économie clandestine pour qu'elles se concentrent sur la détection des revenus non déclarés.	Pour nous aider à cerner les revenus non déclarés possibles, nous avons élargi la portée de nos vérifications spécialisées en ajoutant quatre nouvelles équipes de vérification des transactions immobilières en Colombie-Britannique et en Ontario.

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

L'ARC a le mandat de percevoir l'impôt et les autres types de dettes, qui sont évalués conformément aux lois fédérales, provinciales et territoriales. Afin qu'il soit plus facile pour les contribuables de payer l'impôt qu'ils doivent, l'ARC a lancé le calculateur d'entente de paiement, un outil qui les aide à trouver un plan d'entente de paiement.

L'ARC a également utilisé une approche axée sur le service avec les contribuables qui ne sont pas en mesure de payer leurs dettes, en repérant les segments de la

population vulnérable qui ont le plus besoin de souplesse dans le cadre de notre Projet pilote d'amélioration de la charge de travail. Le but du projet est d'assigner « le bon compte au bon agent, au bon moment ». L'ARC cerne les comptes qui appartiennent à des groupes vulnérables de la population, comme les pensionnés, les autres personnes à faible revenu et les personnes qui éprouvent des difficultés financières, et elle utilise une approche axée sur le service pour résoudre le problème sous-jacent auquel ces contribuables font face.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Régler un montant supplémentaire de 5,3 milliards de dollars en dettes à la suite des investissements effectués dans le cadre du budget de 2016.	L'ARC a réglé une dette supplémentaire de 2,0 milliards de dollars découlant des investissements effectués dans le cadre du budget de 2016. Cela a porté le total sur quatre ans à 5,5 milliards de dollars.

Notes en fin de chapitre

- 1 Programmes informatiques qui peuvent évoluer de façon autonome et changer au contact de nouvelles données.
- 2 <https://www.oecd.org/fr/fiscalite/journee-de-l-ocde-consacree-a-la-securite-juridique-en-matiere-fiscale-16-septembre-2019.htm>
- 3 Visitez le [site Web de l'ARC](#) pour en savoir plus sur la détermination du statut de résidence.
- 4 L'incidence fiscale correspond à l'impôt établi, aux remboursements d'impôt réduits, aux intérêts et aux pénalités, ainsi qu'à la valeur actuelle de l'impôt futur à établir résultant d'activités d'observation. Elle ne comprend pas l'incidence des renvois d'appels ni des sommes non recouvrées.
- 5 L'économie des plateformes comprend des activités économiques et sociales rendues possibles par l'utilisation de technologies comme des applications Internet et mobiles. Ces plateformes mettent en relation les acheteurs et les consommateurs avec les vendeurs et les fournisseurs de services.

Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation

Le maintien de la confiance du public dans le régime fiscal du Canada revêt une importance primordiale pour l'ARC : il inspire des comportements positifs en matière d'observation qui contribuent à la protection de l'assiette fiscale du Canada. Les Canadiens doivent également savoir que les renseignements personnels et financiers qu'ils communiquent à l'ARC sont protégés, et que l'ARC prend continuellement des mesures pour mériter la confiance qu'ils lui accordent en faisant preuve de transparence et en rendant des comptes. L'ARC s'efforce de toujours renforcer sa sécurité afin de protéger les renseignements des Canadiens.

Les cybermenaces continuent d'évoluer et de croître en nombre et en complexité, mais il en va de même des mesures de protection que l'ARC met en place. Il y a en place des systèmes et des outils solides pour surveiller et détecter les menaces éventuelles, les enquêter et les neutraliser, tout en minimisant les interruptions de service. En 2019-2020, des atteintes à la protection des données ont eu lieu au sein du Groupe Desjardins, de

l'Agence nationale du revenu de la Bulgarie, de Capital One et de Revenu Québec qui ont eu une incidence certains clients de l'ARC et leurs interactions avec l'ARC. Dans de telle situation, l'ARC peut cerner les comptes touchés et en désactiver l'accès pour assurer la sécurité des renseignements des contribuables. Lorsque les clients sont victimes de fraude ou de vol d'identité, l'ARC leur fournit un service prioritaire.

L'ARC est l'un des plus importants détenteurs de renseignements personnels du gouvernement du Canada. En 2019-2020, l'ARC a intensifié ses efforts pour protéger les renseignements de ses clients et accroître la transparence de l'ARC en réponse à divers risques en matière de sécurité dans un environnement qui évolue rapidement. Voici les progrès que l'ARC a réalisés en ce qui a trait aux initiatives entreprises en 2019-2020, suivis d'un compte rendu de l'exécution des engagements précis que l'ARC a pris envers les Canadiens dans le cadre des plans pour 2019-2020 sont présentés ci-dessous.

Protéger les renseignements des clients

La protection des renseignements personnels et la confidentialité sont un élément essentiel de l'intégrité de l'ARC. En 2019-2020, l'ARC a renforcé ses mesures visant à prévenir l'accès non autorisé à ses bases de données, et à contrôler et surveiller les renseignements sortant de l'ARC. Ces initiatives soutiennent l'engagement contenu dans la lettre de

mandat de la ministre de mieux protéger les renseignements sur les contribuables. L'ARC a continué de centraliser les données d'entreprise afin que ces données soient mises à la disposition des employés qui en ont besoin et qui sont autorisés à y accéder, tout en restreignant l'accès à d'autres.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Renforcer les défenses de l'ARC en matière de cybersécurité et mieux protéger les données des contribuables et des bénéficiaires de prestations contre les accès non autorisés, les modifications ou les pertes à la fin de la première étape de notre Initiative sur la sécurité des données.	L'ARC a mis en œuvre la phase 1 de l'initiative de la sécurité des données pour accroître la sensibilisation des employés à l'égard de l'utilisation sécuritaire des supports amovibles, les examens de la sécurité des bases de données et l'analyse des vulnérabilités.

Protéger les renseignements personnels

L'ARC s'engage à maintenir la confiance que les Canadiens lui accordent lorsqu'ils communiquent leurs renseignements personnels. En 2019-2020, l'ARC s'est appuyée sur ses pratiques solides en matière de protection des renseignements personnels en mettant en œuvre un nouveau [cadre de gestion de la protection des renseignements personnels](#). Le cadre permet d'assurer que les renseignements personnels que

l'ARC détient sont gérés et protégés de façon appropriée, et définit les facteurs déterminants de l'approche de l'ARC en matière de protection des renseignements personnels, de ses principes directeurs en matière de protection des renseignements personnels, de son engagement à l'égard de la protection des renseignements personnels et de sa gouvernance de la protection des renseignements.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Améliorer l'établissement de rapports internes sur l'état de la protection des renseignements personnels à l'ARC.	L'ARC avait prévu d'améliorer l'établissement de rapports internes sur l'état de la protection des renseignements personnels à l'ARC. Elle avait notamment tenu des consultations par l'intermédiaire du Conseil de la protection des renseignements personnels de l'ARC à la fin du mois de mars 2020. La création du Conseil a été retardée en raison de la pandémie de COVID-19. Le retard n'augmente pas les risques pour les renseignements personnels. Ce travail se poursuivra en 2020-2021.
	Veiller à ce que toutes les nouvelles initiatives tiennent compte des facteurs liés à la protection des renseignements personnels.	En janvier 2020, l'ARC a lancé le cadre de gestion de la protection des renseignements personnels.
	Améliorer la gouvernance et les contrôles en définissant les rôles et les responsabilités des principaux cadres supérieurs de l'ARC afin de combler les lacunes en matière de protection des renseignements personnels.	Dans le nouveau cadre de gestion de la protection des renseignements personnels, l'ARC a amélioré la gouvernance et les contrôles en définissant les rôles et les responsabilités des principaux cadres supérieurs de l'ARC.

Accroître la transparence

L'ARC s'engage à offrir un service à la clientèle de qualité et à assurer la plus grande transparence possible. En 2019-2020, elle a continué à accroître la quantité de données publiées sur ouvert.canada.ca, tout en mettant l'accent sur les besoins des Canadiens.

L'ARC tente d'utiliser les moyens les plus significatifs possible pour mesurer son rendement, et de rendre ouvertement des comptes à cet égard. Cette année, elle a mobilisé des intervenants dans l'ensemble de son organisation, ainsi que des experts externes et des partenaires internationaux, en vue d'élaborer une nouvelle approche de mesure du rendement fondée sur sa transition vers une organisation axée davantage sur les gens.

Le projet de loi C-58, une [Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels](#), a reçu la sanction royale en juin 2019. Cette loi a donné lieu à d'importantes améliorations sur le plan de l'ouverture et de la transparence du gouvernement. L'ARC a mis en œuvre toutes les mesures de suivi requises pour assurer l'application harmonieuse du projet de loi. De plus, en 2019-2020, dans le but d'être transparente, l'ARC a achevé 7 600 demandes et traité deux millions de pages, conformément à la Loi sur l'accès à l'information et à la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Suggérer de nouvelles publications et mettre à jour les publications existantes sur le site ouvert.canada.ca pour améliorer les données de l'ARC qui sont à la disposition des Canadiens.	L'ARC a publié 39 ensembles de données et 841 sous-ensembles/tableaux sur ouvert.canada.ca. Ces publications comprenaient des mises à jour de publications de données annuelles, les ensembles de données des indicateurs du Cadre ministériel des résultats, et deux nouveaux ensembles de données : - les statistiques (de 2011 à 2018) relatives au crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) - les déclarations de renseignements sur des opérations avec lien de dépendance effectuées avec des non-résidents
□	Tester de nouvelles représentations visuelles pour aider les Canadiens à comprendre les données de l'ARC sur le site ouvert.canada.ca.	L'ARC a commencé la mise à l'essai d'un logiciel de visualisation visant à rendre ses données sur ouvert.canada.ca plus informatives et significatives pour les Canadiens; cet engagement n'a cependant pas pu être achevé avant le 31 mars 2020.
✓	Établir un cadre de mesure du rendement des programmes d'observation de l'ARC, y compris des mesures qui tiennent compte des litiges et des recouvrements.	L'ARC a élaboré, pour ses programmes d'observation, un cadre de mesure du rendement qui comprend des mesures du travail effectué ainsi qu'un ensemble d'indicateurs, de résultats et d'extraits de vérification utilisés pour mesurer les résultats des vérifications de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH des particuliers et des entreprises.
✓	Introduire de nouveaux indicateurs de rendement qui mesurent le taux de participation des Canadiens au régime fiscal et la taille des dettes recouvrables par rapport aux recettes totales.	L'ARC a mis en place deux nouveaux indicateurs de rendement pour l'établissement de rapports publics : - le pourcentage de Canadiens qui participent volontairement au régime fiscal - le ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)
✓	Lancer une nouvelle norme de service concernant la prise d'une décision sur l'admissibilité au crédit d'impôt pour personnes handicapées dans les huit semaines suivant la réception de la demande.	L'ARC a mis en place une nouvelle norme de service pour les décisions relatives à l'admissibilité au CIPH; elles doivent être rendues dans un délai de huit semaines après la réception de la demande, dans 95 % des cas.

Favoriser l'innovation

L'ARC encourage l'innovation et tente toujours de trouver de nouveaux et meilleurs moyens de répondre aux attentes changeantes des clients en matière de service, d'administrer les programmes de prestations et de protéger l'assiette fiscale du Canada. Elle reconnaît l'importance d'adopter de nouvelles approches opérationnelles et des technologies avancées. De plus, elle encourage les employés à explorer de nouvelles façons de travailler et elle recrute activement des experts en sciences des données en vue de relever les défis de l'avenir.

En 2019-2020, l'ARC a continué à travailler à l'atteinte de l'excellence en favorisant l'innovation et en ajoutant de la valeur au moyen de technologies et de l'intégration de ces technologies à ses activités quotidiennes. Les progrès que l'ARC a réalisés en ce qui a trait aux initiatives entreprises en 2019-2020, suivis d'un compte rendu de l'exécution des engagements précis que l'ARC a pris envers les Canadiens dans le cadre des plans pour 2019-2020, sont présentés ci-dessous. Cette section souligne également certaines expériences que l'ARC a menées en 2019-2020, les résultats de ces expériences, ainsi que les leçons qu'elle en a tiré.

Atteindre l'excellence au moyen de l'innovation

En 2019-2020, l'ARC a mis à profit ses réseaux et a collaboré avec ses partenaires dans le but d'innover. Elle a lancé un Programme pilote de perfectionnement des experts en sciences des données, fondé sur de la formation externe spécialisée en science des données. Compte tenu des bons résultats obtenus, le projet a été étendu à d'autres ministères du gouvernement, et l'ARC a participé à l'élaboration d'une formation destinée aux scientifiques des données avec l'École de la fonction publique du Canada. L'ARC a également favorisé la collaboration et les partenariats en communiquant et en échangeant des approches novatrices avec d'autres ministères et organismes afin d'aborder et de mieux comprendre les problèmes communs.

L'ARC a continué à intégrer l'analyse comportementale à la conception et à l'expérimentation de programmes, et elle a mené avec succès cinq activités d'incitation¹, dont une qui visait à encourager les organismes de bienfaisance à produire leur déclaration de renseignements annuelle dans les délais prescrits.

L'ARC a également favorisé une culture d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation. L'ARC a mis sur pied des groupes de travail et offert une formation sur l'utilisation des approches promues, comme l'approche Lean², pour accroître l'efficacité des processus.

L'ARC a réalisé des analyses et des expérimentations pour améliorer sa présence sur Internet. Elle a mesuré le rendement de ses pages Web qui offrent les renseignements les plus demandés, et elle s'est fondée sur les résultats obtenus pour orienter ses améliorations. L'ARC a simplifié la terminologie et la mise en page :

- du contenu en ligne sur la taxe de vente harmonisée (TPS) et les retenues sur la paie afin d'aider les entreprises à comprendre leurs obligations
- de la page « Contactez-nous » pour aider les Canadiens à trouver les adresses et les numéros de téléphone de l'ARC
- du contenu sur l'allocation canadienne pour enfants pour aider les parents à accéder à la prestation

Les essais d'utilisateurs ont indiqué qu'en moyenne, les Canadiens réussissent plus souvent à obtenir les réponses recherchées au moyen du nouveau contenu, d'un taux

d'obtention de réponses de 51 % avec l'ancien contenu à un taux d'obtention de réponse de 85 % avec le nouveau contenu.

Bilan de nos engagements envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
✓	Appliquer les introspections comportementales pour aider les Canadiens à prendre des décisions éclairées au sujet des questions liées à l'impôt et aux prestations.	L'ARC a fait l'essai de nouvelles façons de communiquer avec les clients, y compris : - insérer des renseignements sur l'allocation canadienne pour les travailleurs dans 2,7 millions de trousse de déclaration de revenus et de prestations T1 de 2019 afin de rappeler aux contribuables qu'ils pourraient avoir droit à cette prestation - aviser les bénéficiaires potentiels de leur admissibilité probable aux prestations grâce à l'initiative des lettres sur les prestations – 9,5 % d'entre eux ont produit une déclaration
✓	Utiliser des approches qualitatives, comme l'ethnographie, l'expérience utilisateur et la réflexion conceptuelle, pour permettre à l'ARC d'obtenir des renseignements supplémentaires sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'orientation de ses programmes pour des segments précis en matière de service de la population.	 L'ARC a utilisé les approches qualitatives suivantes : - a réalisé plusieurs projets d'optimisation en collaboration avec le Bureau de la transformation numérique du Secrétariat du Conseil du Trésor au moyen d'une approche de pensée conceptuelle centrée sur l'utilisateur, y compris l'optimisation de son contenu Internet - a mené continuellement des essais de l'expérience utilisateur afin d'améliorer la conception du formulaire du crédit d'impôt pour personnes handicapées et de la demande en ligne - a publié l'Étude ethnographique sur l'expérience de Canadiens sans abri et en situation de logement précaire en matière de production de déclarations de revenus et d'accès aux prestations - a commencé à travailler sur un portail destiné au Programme d'encouragement fiscal pour la recherche scientifique et le développement expérimental afin qu'il soit plus facile pour les demandeurs potentiels de déterminer eux-mêmes leur admissibilité au programme

Ajouter de la valeur grâce à la technologie

Les technologies de l'information (TI) sont essentielles pour tous les aspects des activités de l'ARC et constituent le fondement des programmes et des services d'impôt et de prestations offerts aux Canadiens. La disponibilité et la fiabilité des systèmes de TI de l'ARC dépendent fortement de Services partagés Canada (SPC) et, en 2019-2020, l'ARC a mis à jour le Cadre de gouvernance SPC/ARC se rapportant à l'établissement de rapports, aux communications et à la gestion de projet.



L'ARC a également exploré l'utilisation de la technologie des registres distribués, souvent appelée la technologie de chaîne de blocs³, afin de déterminer dans quelles circonstances l'ARC peut s'en servir pour faire avancer ses priorités opérationnelles. En 2019-2020, l'ARC a lancé deux projets pilotes axés sur la technologie émergente et la cryptomonnaie.



Elle a jeté les bases du nouveau fondement du service en mettant sur pied le Centre d'expertise pour les demandes de données de l'ARC, qui vise à assurer que les données sur l'impôt et les prestations publiées par l'ARC sont exactes, uniformes et complètes et qu'elles sont assujetties aux contrôles appropriés en matière de divulgation. En 2019-2020, pour soutenir l'engagement de la ministre de tirer parti des données et des technologies émergentes, l'ARC a commencé à travailler sur la centralisation des données et l'optimisation de leur utilisation.

L'ARC a continué à améliorer la gestion des renseignements non structurés⁴. Elle a déployé GCdocs, un système de gestion des documents électroniques, pour environ 5 000 nouveaux utilisateurs. Elle a aussi élaboré des plans de déploiement pour 3 400 autres utilisateurs au cours de la prochaine année, ainsi qu'un plan de gestion du changement pour appuyer la transition vers le nouvel outil.

Bilan de nos engagements envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Mettre à jour le Plan d'action sur la sécurité des TI en réponse aux recommandations issues d'un examen par un tiers, afin de veiller à la protection et à la sécurité des biens informatiques de l'ARC.	L'ARC a mis à jour le Plan d'action en matière de sécurité des TI, et elle répond aux recommandations formulées, qui portent notamment sur : • la gestion de l'identité et de l'accès • les données, et la sécurité des applications et des points terminaux • la continuité des services • la gestion de la vulnérabilité • l'analyse de sécurité

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Avoir recours aux technologies perturbatrices, comme l'intelligence artificielle, pour renforcer les programmes de l'ARC et améliorer les services offerts aux Canadiens.	 L'ARC a élaboré le plan d'habilitation de l'intelligence artificielle (IA) afin de renforcer ses programmes et d'améliorer les services qu'elle offre aux Canadiens. Le plan comprend une directive qui fournira un cadre de gouvernance de l'IA.

Expérimentation et innovation

L'ARC favorise une culture d'innovation et encourage ses employés à explorer de nouvelles idées, à faire l'essai de nouvelles façons de mener ses activités et à trouver de meilleures solutions. En 2019-2020, l'ARC

a mené diverses expériences et études de recherche en vue de maximiser l'efficacité, la productivité et la qualité de ses services. Voici quelques-unes de ces expériences :

Projet pilote sur Charlie, le robot conversationnel	Compte tenu de la réussite de son premier projet pilote de robot conversationnel en mars 2019, l'ARC a lancé un deuxième projet pilote, celui de Charlie le robot conversationnel de l'ARC, en mars 2020. L'expérience vise à évaluer l'incidence d'un assistant artificiel sur certains facteurs générateurs d'appels ainsi que la valeur opérationnelle de cette technologie. En raison de la pandémie de COVID-19, le robot conversationnel a rapidement été adapté pour fournir des réponses aux Canadiens quant aux mesures d'intervention d'urgence administrées par l'ARC. Pour cette raison, il pourrait ne pas être possible de mesurer les avantages de cette technologie quant aux facteurs générateurs d'appels visés par le projet pilote.
Comportements liés aux paiements électroniques	L'ARC s'est penchée sur l'utilisation des techniques d'apprentissage machine pour mieux comprendre le comportement de paiement électronique des entreprises. L'analyse de l'ARC lui a permis de déceler certains profils types et certaines caractéristiques communes dans les données sur les méthodes de paiement. Le fait de cerner les différents groupes de comportements devrait aider à améliorer les résultats des programmes, notamment au moyen de communications améliorées et mieux ciblées.
Détection de l'observation	L'ARC a utilisé des données d'un secteur particulier de l'industrie pour élaborer une méthode de détection d'opérations ayant une haute probabilité d'être frauduleuses. Cette méthode, qui se servait de l'apprentissage machine, a bel et bien permis de prédire des opérations frauduleuses. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour accroître la portée du modèle afin qu'il soit appliqué à une population cible plus large.
Taux d'adhésion à l'Incitatif à agir pour le climat	Dans le cadre de ce projet, les données disponibles sur l'incitatif à agir pour le climat (l'incitatif) ont été utilisées pour déterminer les facteurs qui ont influencé le taux d'adhésion à l'Incitatif et pour prévoir quelles familles y étaient admissibles, mais ne l'ont pas demandé. L'expérience s'est servie d'une classification par apprentissage machine et l'a comparée à la régression logistique traditionnelle. L'ARC a constaté que les algorithmes d'apprentissage machine sont très flexibles et très nombreux, mais qu'il peut falloir beaucoup de temps pour ajuster chaque modèle en fonction de l'algorithme.

Analyse de textes – NewsDesk	L'objectif du projet était d'élaborer une méthode pour classer, résumer et extraire automatiquement les mots-clés des articles de presse qui se rapportent à l'ARC, à partir de la plateforme NewsDesk. Le modèle d'apprentissage machine s'est avéré très exact. Les résultats de ces travaux pourraient être utilisés pour réduire les charges de travail manuel en appliquant l'apprentissage machine afin d'exécuter rapidement des tâches longues et fastidieuses.
Transfert de connaissances	En partenariat avec un entrepreneur externe, l'ARC a fait l'essai d'une autre méthode exclusive de soutien du transfert des connaissances. L'objectif était de cerner les connaissances, les compétences et les comportements précis qui contribuent à l'exécution des rôles stratégiques et opérationnels sélectionnés, d'évaluer les risques possibles à l'égard de la capacité, des compétences, des processus et des outils, puis de proposer des stratégies pour réduire les répercussions dans les situations où un employé quitte son rôle. Les résultats de cette mise à l'essai ont démontré que la méthode utilisée était efficace.
Expérience des demandeurs du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental	Entre septembre 2019 et janvier 2020, le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental a fait l'essai d'un nouveau service visant à améliorer les relations avec les demandeurs. Le projet pilote visait à déterminer si une courte interaction de service pouvait accroître la sensibilisation à l'égard du programme et améliorer la capacité des demandeurs de cerner les travaux de recherche scientifique et de développement expérimental admissibles et de présenter des demandes à leur égard. Le taux de satisfaction avec le service était élevé; 85 % des demandeurs sondés ont indiqué que leur capacité de déterminer eux-mêmes les exigences s'était améliorée. À l'avenir, l'ARC prévoit élargir le projet pilote en fonction des leçons apprises et continuer à surveiller l'observation à long terme des participants.
Recherche sur le couplage des dossiers	L'ARC a examiné la faisabilité d'une application de couplage de dossiers élaborée au moyen d'une approche infonuagique ⁵ . Le couplage des dossiers consiste à trouver des dossiers dans un ensemble de données qui renvoient à la même entité au sein de différentes sources de données (p. ex., fichiers de données, livres, sites Web et bases de données), même si les paramètres, comme le type de données et l'emplacement de stockage, sont différents.
Amélioration de la collaboration	L'ARC a fait l'essai de nouvelles façons d'améliorer la collaboration entre l'ARC et Services partagés Canada (SPC) pour ce qui est de l'adoption de nouvelles technologies et des risques connexes, au moyen d'une approche agile ⁶ . L'objectif de l'ARC est de trouver des façons de réduire les risques techniques tôt dans le cadre d'un projet et d'accélérer l'envoi du produit à la production avec moins d'ajustements, réduisant ainsi les travaux de remaniement.
Recherche sur la communication bidirectionnelle sécurisée	 L'ARC a examiné la faisabilité de réaliser un projet pilote, axé sur les besoins opérationnels, pour permettre une communication bidirectionnelle sécurisée entre les Canadiens et l'ARC. Une communication bidirectionnelle sécurisée permettrait aux contribuables ou à leurs représentants de communiquer avec un représentant de l'ARC de façon sécurisée en temps réel, soit en clavardant en ligne, soit en téléchargeant une application de clavardage dans leur téléphone intelligent. L'ARC a conclu que les services existants peuvent être adaptés pour répondre aux exigences de l'ARC.

Projet pilote sur les communications relatives aux stratagèmes fiscaux et à leurs promoteurs

En 2018-2019, l'ARC a mené une recherche sur l'opinion publique relative aux stratagèmes fiscaux et aux promoteurs, et les résultats obtenus ont aidé l'ARC à déterminer comment elle pourrait cerner et cibler les activités de communication sur les stratagèmes fiscaux. La recherche a révélé que les personnes les plus intéressées aux stratagèmes fiscaux sont celles qui ont suivi des cours universitaires (68 %), celles qui ont un emploi (69 %), celles qui ont un revenu de ménage entre 100 000 \$ et 199 999 \$ (71 %), et que les groupes à revenu plus élevé préfèrent les communications plus directes, comme le courrier. Par conséquent, l'ARC a envoyé 800 000 cartes postales à des particuliers fortunés partout au Canada et a ajouté, dans le portail Mon dossier, un lien vers la page Web de l'Agence sur les stratagèmes fiscaux. Dans le cadre de la surveillance préliminaire, l'ARC a observé une augmentation de l'achalandage Web.

Notes en fin de chapitre

- 1 Les activités d'incitation allient l'économie à la psychologie pour influencer les comportements et les choix des personnes.
- 2 L'approche Lean est un ensemble de principes et de méthodes utilisés pour améliorer et simplifier les processus.
- 3 Le terme chaîne de blocs est utilisé pour décrire un système dans lequel est conservé un registre des transactions effectuées en bitcoins ou autre cryptomonnaie dans plusieurs ordinateurs liés à un réseau pair à pair.
- 4 Les renseignements non structurés sont des renseignements qui sont souvent créés en format libre au moyen d'applications de bureau communes, comme des applications de courriels, de traitement de texte ou de présentation.
- 5 L'approche infonuagique change la façon dont les systèmes d'entreprise sont conçus pour s'adapter aux changements rapides, à grande échelle et résilients. Cette approche permet à une organisation d'acheter au besoin la puissance informatique d'un fournisseur, au lieu de gérer l'infrastructure elle-même. Cela offre des économies d'échelle, un approvisionnement à la demande et de l'élasticité (augmente et diminue en fonction des besoins).
- 6 L'approche agile se concentre sur la collaboration d'équipe, la livraison incrémentielle et les améliorations continues pour obtenir des résultats optimaux.

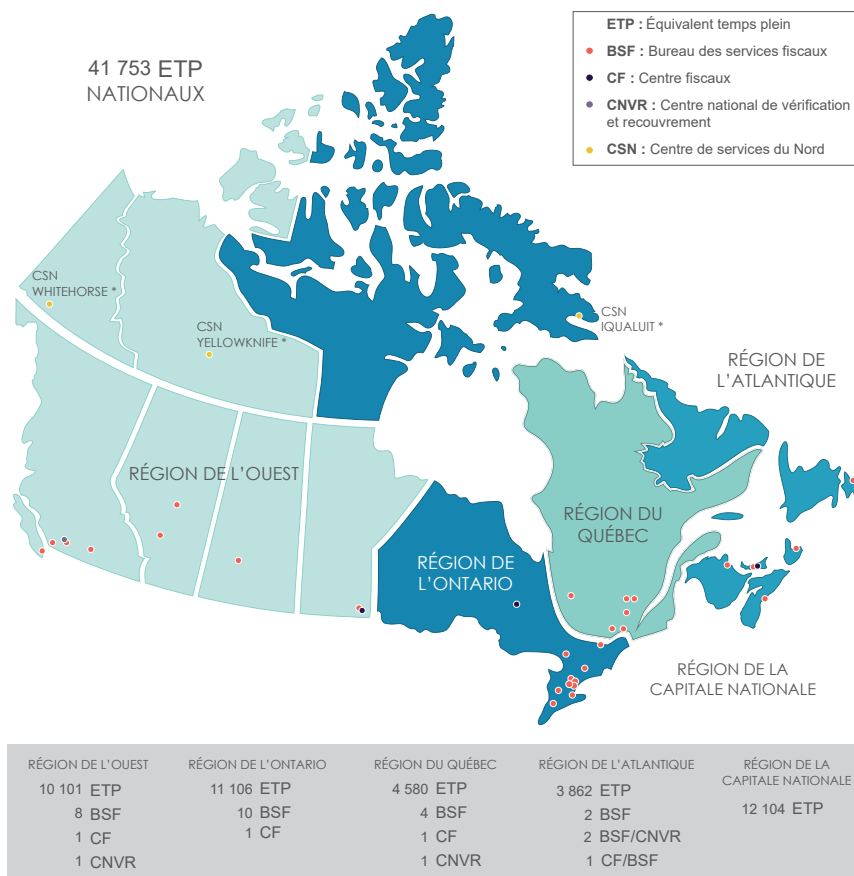
Donner aux employés de l'ARC les moyens d'exceller

Le personnel de l'ARC est son plus grand atout. La vision de l'ARC pour ses employés est de soutenir un effectif florissant qui combine ses forces et contribue à un Canada en transformation. Dans cette optique, l'ARC s'engage à créer un environnement sain et inclusif au sein duquel ses employés diversifiés se sentent en sécurité et sont appuyés par leurs dirigeants. L'ARC encourage la collaboration et l'échange de renseignements, elle fait la promotion de milieux de travail sains, et elle écoute la rétroaction de ses employés sur la façon dont elle peut s'améliorer.

En 2019-2020, l'ARC a donné à ses employés les moyens d'exceller en appuyant leurs efforts de perfectionnement professionnel, en appuyant leurs aspirations professionnelles

grâce à des processus de perfectionnement en leadership, et en faisant la promotion du leadership fondé sur le caractère. L'ARC a facilité la mobilité de carrière interministérielle par l'intermédiaire d'affectations sous forme d'échange afin que les employés puissent acquérir de nouvelles expériences et de nouvelles compétences.

De plus, l'ARC a continué à bâtir un milieu de travail respectueux, sain, inclusif et exempt de discrimination et de harcèlement. Les progrès qu'elle a réalisés sur les initiatives entreprises au cours de l'exercice précédent sont présentés ci-dessous, ainsi que la façon dont elle a effectué la mise en œuvre des engagements précis qu'elle a pris envers les Canadiens dans le cadre de ses plans pour 2019-2020.



* Les employés travaillant au CSN de Whitehorse et Yellowknife relèvent de la région de l'Ouest et les employés travaillant au CSN d'Iqaluit relèvent de la région de l'Ontario.

Préparer les employés de l'ARC pour l'avenir

Fidèle à son engagement de renforcer sa culture de service, l'ARC a élaboré la feuille de route des services à la clientèle, qui appuie sa transition organisationnelle et culturelle vers un service axé sur la clientèle et qui s'harmonise avec sa structure, sa culture et ses ressources afin de relever les défis futurs.

L'ARC a achevé la deuxième version du sondage sur la culture de service des employés afin de donner aux employés l'occasion de lui faire part de leurs points de vue au sujet de la transformation de l'ARC. Le sondage a également aidé l'ARC à cerner les secteurs où sa culture de service pourrait être renforcée.

Afin de mieux répondre à ses besoins opérationnels et de permettre une plus grande mobilité des talents entre les autres ministères, les organismes et l'ARC, l'ARC a apporté des changements aux normes d'études minimales pour certaines classifications de postes. Ces travaux

comprenaient le jumelage des normes d'études avec les exigences existantes en matière d'études postsecondaires pour le groupe des employés des sciences actuarielles, et l'élimination des obstacles à la mobilité au sein de l'ARC afin d'accepter d'autres domaines de spécialisation dans le groupe de la vérification.

Dans le but d'innover et de tirer des leçons de d'autres secteurs, l'ARC a participé à l'échange d'idées sur les pratiques de leadership avec d'autres ministères et organismes du gouvernement, y compris le Groupe de travail sur les comportements/attributs du Secrétariat du Conseil du Trésor et les communautés de leadership fondé sur le caractère au sein de la Gendarmerie royale du Canada, de l'Agence des services frontaliers du Canada, du Centre de la sécurité des télécommunications du Canada et de l'Agence spatiale canadienne.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	Intégrer l'évaluation du caractère de leader dans tous les processus de dotation de postes de cadres de premier échelon.	L'ARC a commencé à utiliser le leadership fondé sur le caractère pour la dotation des postes de direction; il a servi dans le cadre de trois processus de dotation du premier échelon de la direction (EX).

Bâtir un effectif sain, inclusif et diversifié

L'ARC s'efforce de veiller à ce que tous les employés travaillent dans un environnement respectueux, dans lequel la diversité est reconnue comme une force. En 2019-2020, l'ARC a fait la promotion de la diversité en mettant en œuvre la stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste d'employés autochtones. Conformément à cette stratégie, elle a mis en œuvre l'Initiative de mentorat autochtone, dans le cadre de

laquelle de nouveaux employés autochtones sont jumelés avec un mentor autochtone, et l'Initiative de jumelage des étudiants autochtones, dans le cadre de laquelle les étudiants autochtones sont jumelés à un employé autochtone.

L'ARC a fait la promotion d'un milieu de travail sécuritaire et inclusif qui accueille tous ses employés, y compris ceux qui appartiennent à la communauté

lesbienne, gai, bisexuelle, transgenre, queer (allosexuelles), en questionnement, bispirituelle et autres (LGBTQ2+). Dans le cadre de cet engagement, l'ARC a lancé l'initiative nationale Espace positif¹ afin de créer un environnement sécuritaire, accueillant et ouvert d'esprit pour la communauté LGBTQ2+. L'ARC a également fait la promotion de l'inclusion et de l'égalité au sein de l'ARC et de ses programmes destinés aux Canadiens, en effectuant plus de 60 évaluations de programmes et de politiques à l'aide d'un outil d'évaluation de l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+). L'ACS+ est également utilisée dans le cadre de plusieurs processus de prise de décisions et d'établissement de rapports de l'ARC afin de s'assurer que les considérations relatives à l'inclusion sont bien intégrées.

L'ARC a élaboré un Plan d'action pour un milieu de travail sain et sécuritaire axé sur la prévention, l'intervention et le soutien pour lutter contre la discrimination et le harcèlement en milieu de travail. Le plan comprend des recommandations du rapport du greffier sur les milieux de travail sains, des mises à jour du règlement sur la violence en milieu de travail et de la rétroaction découlant des consultations avec les intervenants dans l'ensemble de l'ARC.

À la suite de son engagement à l'égard d'un milieu de travail respectueux, l'ARC a continué de travailler en étroite collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada pour appuyer la stabilisation de Phénix et planifier l'avenir de l'exécution de la rémunération dans le secteur public.

Bilan des engagements de l'ARC envers les Canadiens

État	Engagement du Plan ministériel 2019-2020	Résultats
	S'assurer que 100 % des cadres, gestionnaires et superviseurs qui occupent leur rôle de manière active pour au moins six mois suivent le cours obligatoire sur la discrimination et le harcèlement.	95 % des cadres supérieurs, des gestionnaires et des superviseurs ont suivi le cours obligatoire sur la discrimination et le harcèlement. Cela a donné lieu à une amélioration importante du taux d'employés ayant suivi la formation (64 %) en avril 2019. L'ARC n'a pas été en mesure d'atteindre un pourcentage de 100 % en raison des mouvements des employés, des absences et de la courte période de validité du cours.
	Doubler le nombre d'employés qui reçoivent la formation sur la création d'un espace positif au travail, passant de 1 500 à 3 000 employés.	7 284 employés ont suivi la formation sur la sensibilisation à l'Espace positif afin de favoriser un milieu de travail accueillant et respectueux pour tous les employés, ce qui est plus que le double de l'objectif de 3 000 employés.
	Augmenter de 20 le nombre d'Autochtones occupant des postes professionnels à l'ARC, ce qui signifie que 37 de ces postes sont réservés à des personnes autochtones.	L'ARC a augmenté de 37 le nombre de personnes autochtones occupant des postes professionnels au sein de l'organisation, ce qui dépasse l'objectif annuel.

Note en fin de chapitre

¹ Un espace positif est un environnement accueillant et inclusif pour tous, y compris les membres de la communauté LGBTQ2+. (Source : <https://www.cspc-efpc.gc.ca/events/psit/index-fra.aspx>)



Résultats du Conseil de direction

Le Conseil de direction a exercé une surveillance dans les secteurs pour lesquels il a une responsabilité législative et a atteint ses objectifs établis dans le Plan d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada de 2019-2020 avec les perspectives pour 2021-2022.

Orientation stratégique

En 2019-2020, le Conseil de direction (Conseil) et l'Agence du revenu du Canada (ARC) se sont concentrés sur cinq priorités stratégiques communes :

- offrir une expérience de service sans heurt
- maintenir l'équité en matière d'administration de l'impôt et des prestations au Canada
- renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation
- favoriser l'innovation
- donner aux employés de l'ARC les moyens d'exceller

L'objectif d'améliorer les services offerts aux Canadiens et de les traiter comme des clients importants est au cœur de toutes les priorités stratégiques, ce qui a été renforcé par le lancement en 2019 de la philosophie « Les gens d'abord » : l'ARC fait des gens sa priorité, elle offre son appui, elle innove, elle forme une seule équipe, elle est juste.

Au cours du présent exercice, le Conseil a continué d'utiliser des outils de surveillance comme les tableaux de bord trimestriels sur le rendement du Conseil et du Comité, et le rapport d'étape sur les produits livrables stratégiques tirés du Résumé du Plan d'entreprise (Résumé), afin de surveiller les progrès réalisés par l'ARC en ce qui a trait à ses engagements énoncés dans le Plan d'entreprise. Ces renseignements essentiels sur le rendement ont permis au Conseil de fournir des conseils et une orientation stratégiques à l'ARC afin de s'assurer qu'elle demeure en bonne voie de respecter ses engagements énoncés dans le Plan d'entreprise.

En mars 2020, la déclaration de la pandémie a entraîné une interruption des activités opérationnelles de l'ARC. Elle a dû

rapidement mettre l'accent sur la prestation d'une aide économique essentielle aux Canadiens au nom du gouvernement du Canada, tout en veillant au mieux-être des employés. Le Conseil a continué de se réunir de façon virtuelle et plus fréquemment afin de recevoir des renseignements de l'équipe de gestion de l'ARC et de superviser la gestion et l'administration efficaces et efficientes de l'ARC.

Un élément clé de la surveillance fiduciaire assurée par le Conseil consiste à porter une attention particulière à la détermination, à l'évaluation et à l'atténuation des risques. En mars 2020, la présidente du Comité de la vérification du Conseil a collaboré avec le dirigeant principal de la vérification de l'ARC afin d'élaborer un rapport détaillé sur l'analyse des risques liés à la COVID-19, qui était fondé sur une évaluation préliminaire des risques avec lesquels l'ARC doit composer relativement à la pandémie de COVID-19. Le principe qui sous-tend la prise en compte de chaque risque et l'attribution d'un certain niveau d'urgence au risque était fondé sur son incidence potentielle sur la continuité des opérations et la reprise des activités de l'ARC, ainsi que sur le bien-être des employés. Le Conseil a reçu des mises à jour régulières sous forme de rapport sur le tableau de bord des risques et a offert des conseils au dirigeant principal de la vérification de l'ARC lors de ses réunions spéciales sur la COVID-19.

En raison de la pandémie, certains produits livrables mis en évidence dans le présent rapport ont été reportés. Le Conseil continuera de surveiller et d'appuyer l'ARC afin de veiller à ce que ces engagements soient respectés, à mesure que l'ARC reprendra ses activités ou, au besoin, supervisera les redressements qui sont nécessaires en raison de l'incidence de la pandémie sur les programmes de l'ARC.

Offrir une expérience de service sans heurt

Dans le cadre de ses efforts visant à fournir aux Canadiens une expérience de service sans heurt, le Conseil a supervisé les activités de visibilité de l'ARC auprès des Canadiens en 2019, y compris les consultations de l'ARC visant à améliorer son offre de services. Les trois recommandations qui en découlent sont les suivantes :

- rendre l'information plus utile et plus facile à comprendre
- offrir un accès plus pratique aux services et au soutien
- assurer que les Canadiens se sentent compris, respectés et valorisés

Le Conseil et l'ARC surveilleront ces recommandations et y donneront suite tout en continuant d'améliorer l'expérience de service des Canadiens.

À la suite du rapport de l'ARC en juin 2019, qui décrivait les mesures qu'elle a prises pour répondre à certaines des préoccupations des petites et moyennes entreprises, le Sous-comité de transformation du service du Conseil a reçu des mises à jour et a fourni des conseils sur les efforts de l'ARC visant à mieux soutenir ces entreprises.

Le Conseil a reçu des mises à jour régulières sur les efforts déployés par

l'ARC afin d'améliorer l'exactitude de ses renseignements en ligne pour :

- les particuliers et les entreprises
- les organismes de bienfaisance
- les oppositions déposées par le contribuable
- les demandes d'allègement pour les contribuables
- les bénéficiaires de prestations
- les travailleurs indépendants

Le Sous-comité de transformation du service a continué d'appuyer et de surveiller les diverses initiatives de service de l'ARC par l'intermédiaire des rapports sur le tableau de bord de la rétroaction sur les services et des rapports sur le tableau de bord des recours en matière de service à l'échelle de l'ARC. Le Conseil a reçu des mises à jour sur le travail de la dirigeante principale des services et a approuvé le Cadre stratégique des services de l'ARC, qui établit une approche intégrée en matière de service et décrit les outils fondamentaux (vision, valeurs, principes directeurs et identité du service) qui orienteront la transformation des programmes, des services et de la culture de l'ARC afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens.

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

Le Conseil a supervisé et a appuyé les efforts de l'ARC pour maintenir l'équité du régime fiscal du Canada par la surveillance des communications et des services de l'ARC. Les Canadiens peuvent ainsi respecter leurs obligations fiscales et recevoir les prestations et les crédits auxquels ils ont droit.

En 2019-2020, le Conseil a continué d'encourager l'ARC à utiliser les

renseignements d'entreprise afin de lutter contre l'inobservation, dont la portée a été soulignée dans un rapport sur l'écart fiscal lié à l'impôt des sociétés. Le Conseil a également reçu des rapports sur les efforts continus de l'ARC pour lutter contre l'économie clandestine, en partenariat avec les provinces et les territoires, et diverses organisations internationales.

Le Conseil a été particulièrement encouragé par la collaboration de l'ARC avec des organisations internationales, comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'autres administrations et organisations fiscales, afin de lutter contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif et d'échanger des pratiques exemplaires.

Afin d'assurer l'équité du régime fiscal du Canada, le Conseil a supervisé les activités de visibilité auprès des segments vulnérables de la population afin d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'importance de la production chaque année d'une déclaration de revenus pour accéder aux prestations et aux crédits. Ces segments inclus:

- les peuples autochtones
- les nouveaux arrivants et les réfugiés
- les aînés
- les jeunes et les étudiants
- les personnes handicapées
- les individus à revenu modeste
- les personnes sans-abri et en situation de logement précaire

En 2019-2020, l'ARC a mené 3 919 activités de sensibilisation, ce qui constitue une augmentation de 35 % par rapport à l'année précédente.

Renforcer la confiance, la transparence, la responsabilisation et la sécurité

La protection des renseignements sur les contribuables est primordiale pour la confiance que les Canadiens placent dans l'ARC. En 2019-2020, le Conseil a supervisé les efforts continus de l'ARC en vue d'examiner et d'améliorer ses politiques, ses procédures et ses protocoles de sécurité. Le Conseil a supervisé les efforts déployés par l'ARC pour veiller à ce que les employés veillent à la protection des renseignements sur les contribuables qui sont conservés dans les bases de données de l'ARC.

Le Conseil a reçu des mises à jour régulières de la dirigeante principale des données de l'ARC sur les atteintes aux données et la réponse de l'ARC à ces incidents. L'ARC a mis en œuvre son Cadre de gestion de la protection des renseignements personnels sous la surveillance du Conseil, ce qui permettra de renforcer la protection et la gestion des renseignements personnels. Le cadre décrit les mesures nécessaires pour protéger les renseignements personnels, gérer correctement les données et assurer la

responsabilité des employés à l'égard de la protection des renseignements personnels.

Au moyen du tableau de bord de cybersécurité trimestriel, le Conseil a surveillé l'état de la cybersécurité de l'ARC dans son ensemble ainsi que les événements mondiaux qui pourraient nuire à l'ARC. Le Conseil est satisfait de la collaboration de l'ARC avec les organisations externes et le secteur privé permettant d'apprendre de leurs expériences et de mettre en œuvre des moyens d'informer et de protéger les renseignements personnels et financiers des Canadiens.

Le Conseil a reçu une mise à jour annuelle et de mi-exercice du président de Services partagés Canada (SPC) sur divers projets de technologie de l'information pour lesquels l'ARC dépend de SPC. Le Conseil a continué d'encourager les relations productives et collaboratives entre l'ARC et SPC afin d'assurer le maintien des services offerts aux Canadiens.

Le Conseil a approuvé le Cadre stratégique pour la gestion de l'information de l'ARC

afin de définir les rôles, les responsabilités et les obligations des intervenants clés au niveau le plus élevé, y compris la stratégie de gestion de l'information de l'ARC. L'ARC pourra ainsi promouvoir une culture de sensibilisation à la gestion de l'information qui est axée sur la collaboration et qui utilise les fonctionnalités de gestion de l'information dans les opérations et la technologie de façon appropriée.

Le Conseil a également examiné et approuvé le Cadre stratégique de la technologie de l'information (TI) de l'ARC et ses instruments de politique connexes, qui établissent l'orientation de la gestion de la TI à l'appui des priorités de l'ARC. Cela permet également de s'assurer que la TI continue d'offrir la capacité nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels actuels et émergents de l'ARC, tout en offrant le soutien nécessaire à la mise sur pied d'initiatives novatrices.

Favoriser l'innovation

Le Conseil a continué d'appuyer l'ARC dans ses efforts visant à innover ainsi qu'à expérimenter et à mettre en œuvre de nouvelles technologies qui améliorent la prestation efficace de ses programmes et de ses services.

Le Conseil a reçu des rapports sur les premières séances de conception de l'ARC qui ont exploré la façon dont l'ARC pourrait mieux répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs qui interagissent avec elle. Les séances de conception étaient axées sur :

- le profil du candidat, qui permet aux chercheurs d'emploi potentiels de postuler à l'ARC
- le crédit d'impôt pour personnes handicapées
- le programme de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE)

Le Conseil a également supervisé l'amélioration des capacités de renseignement

Le Conseil reconnaît que l'environnement et les changements climatiques sont les réalités des générations actuelles et futures. Le Conseil a examiné et approuvé la Stratégie sur le développement durable de l'ARC en vue d'intégrer le développement durable aux activités de l'ARC. Cela permettrait de réduire les répercussions négatives sur l'environnement et de contribuer positivement au bien-être économique et social des Canadiens.

À l'automne 2019, le Conseil a mobilisé de façon proactive la direction de l'ARC dans le cadre de discussions sur son état de préparation en matière de gestion des crises. Ces discussions ont permis de mettre à jour son plan de continuité des activités et de veiller à ce que l'ARC soit en mesure de bien gérer la pandémie.

d'entreprise grâce à la mise en place de nouveaux outils et processus et d'une nouvelle infrastructure axée sur la création d'une base de données centrale et faisant autorité, et la modernisation des rapports sur les ressources humaines.

L'ARC a mis à l'essai de nouvelles approches qualitatives afin d'accroître l'efficacité et l'accent sur le service de ses programmes pour des segments précis de la population, y compris le projet d'optimisation du contenu sur l'impôt sur le revenu des particuliers, la conception du formulaire et de la demande en ligne du crédit d'impôt pour personnes handicapées, et l'optimisation du contenu sur l'allocation canadienne pour enfants.

Le Conseil appuie fermement les efforts déployés par l'ARC en vue de l'élaboration d'un plan d'habilitation de l'intelligence artificielle (IA), lequel permettra à l'ARC de mieux tirer parti de l'IA et de l'utiliser afin d'améliorer ses services et d'orienter les mesures d'observation. L'ARC a

également continué de réaliser des progrès au chapitre de l'utilisation de la technologie en améliorant son service de Charlie, le robot conversationnel, et en tirant profit de son lancement en 2018. Non seulement ce robot conversationnel répond-il aux questions souvent posées, mais il a également été configuré en 2020 pour répondre aux questions concernant la réponse du Canada face à COVID-19 et les prestations connexes.

Conformément à la priorité du Conseil en ce qui a trait à l'innovation, l'ARC a réalisé un certain nombre d'expériences portant sur l'introspection comportementale, qui ont été entreprises pour aider les Canadiens à prendre des décisions éclairées au sujet des questions liées à l'impôt et aux prestations. Un certain nombre de projets pilotes,

dont de nouvelles approches qualitatives (p. ex., ethnographie, expérience utilisateur et réflexion conceptuelle), ont été entrepris pour accroître l'efficacité et l'accent sur le service de nos programmes pour des segments précis de la population.

Au printemps de 2020, la réunion annuelle du Conseil sur le développement stratégique a mis l'accent sur la compréhension des répercussions de la pandémie au sein de l'ARC, la découverte de lacunes éventuelles et la prise en compte des innovations et des répercussions futures pour les administrations fiscales. Cet exercice de prévision a permis au Conseil d'entamer des réflexions sur ses priorités pour les années à venir.

Donner aux employés de l'ARC les moyens d'exceller

Le Conseil a examiné les mises à jour de l'ARC en ce qui a trait à ses priorités et à ses plans pour l'effectif, le milieu de travail et le leadership de demain, y compris ses plans de recrutement, de formation et de renouvellement des compétences de l'effectif pour l'avenir.

En vue de positionner l'ARC pour l'avenir, il est important qu'un bon leadership soit en place afin de motiver et de diriger les employés. Sous la surveillance du Conseil, l'ARC a intégré avec succès le leadership fondé sur le caractère en tant qu'exigence de dotation pour ses postes de direction de premier échelon. Cela comprend l'accroissement de la sensibilisation et de la formation pour les cadres supérieurs, en ce qui concerne le leadership fondé sur le caractère, qui est une combinaison de vertus, de traits de personnalité et de valeurs favorisant l'excellence.

Le Conseil a reçu des mises à jour régulières sur les efforts déployés par l'ARC pour créer un environnement de travail diversifié,

sécuritaire et inclusif, et a encouragé la direction de l'ARC à continuer d'intensifier ses efforts à cet égard. Le mieux-être, l'apprentissage, la formation et le perfectionnement des employés faisaient partie des discussions fréquentes entre le Conseil et la haute direction de l'ARC. Le Conseil a surveillé les efforts de l'ARC visant à aider les employés ayant des problèmes liés à Phénix. La présidente du Comité des ressources humaines du Conseil a visité le centre d'appels pour la rémunération de l'ARC en 2019 afin de mieux comprendre les efforts de l'ARC pour aider ses employés.

Le Conseil a approuvé le plan annuel de l'effectif de l'ARC et a reçu des mises à jour sur les efforts déployés par l'ARC pour améliorer son programme de dotation et d'autres initiatives en matière de ressources humaines. Le Conseil a porté une attention particulière aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2018 et a reçu des mises à jour sur le SAFF de 2019, en faisant la promotion d'un milieu de travail

inclusif et diversifié, exempt de discrimination et de harcèlement.

Depuis le début de la pandémie, le Conseil a porté une attention particulière aux efforts déployés par l'ARC pour protéger la santé mentale et physique de ses employés. Cette surveillance se poursuivra au fur et à mesure que l'ARC mettra en œuvre son plan de

reprise des activités opérationnelles. Le Conseil travaillera de concert avec la direction de l'ARC afin de veiller à ce que les employés de l'ARC soient bien soutenus et qu'ils disposent des outils nécessaires pour être productifs et novateurs et se sentir en mesure d'exceller, tout en travaillant à distance dans la plupart des cas.

Conclusion

Le Conseil, en partenariat avec l'ARC, a atteint ses objectifs stratégiques globaux pour l'exercice 2019-2020 et demeure résolu à :

- travailler de concert avec la direction de l'ARC dans ses efforts de reprise des activités après la pandémie
- s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance, dans le cadre de son rôle de fiduciaire
- fournir des conseils et une orientation stratégiques à l'ARC
- explorer des méthodes novatrices pour simplifier la gouvernance et la responsabilité sociale du Conseil 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 au sein de l'ARC, et est également reconnaissant envers la direction et les employés de l'ARC pour l'excellent soutien qu'il reçoit et qui lui permet de s'acquitter de ses obligations fiduciaires. Le Conseil est particulièrement reconnaissant de l'engagement de l'ARC et des efforts déployés par son personnel pendant la pandémie, et il a hâte de voir l'ARC poursuivre sur son élan alors qu'elle s'efforce de mieux servir les Canadiens en tant qu'administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial.

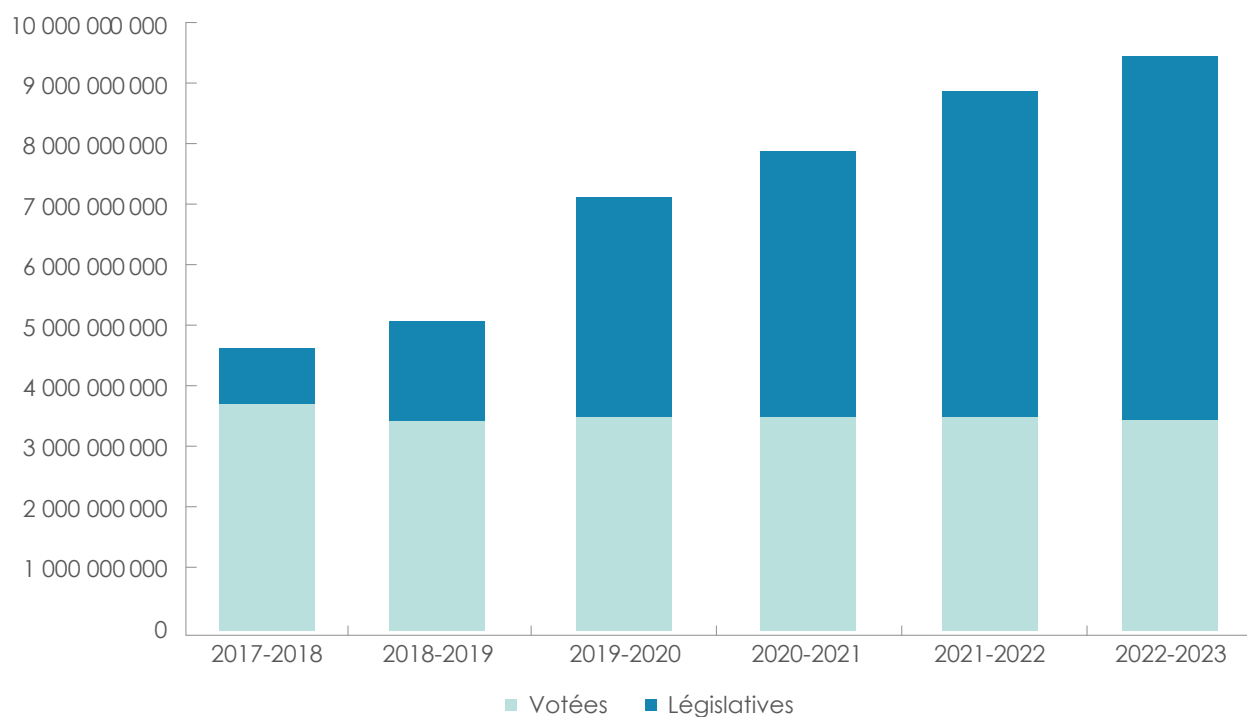
Pour en savoir plus sur le dossier de présence du Conseil de direction pour 2019-2020, visitez les [tableaux de renseignements supplémentaires](#).



Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

Dépenses réelles

Tendance des dépenses (en dollars)¹



	Dépenses réelles			Dépenses prévues		
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Législatives ²	941 296 937	1 643 402 290	3 641 252 364	4 392 185 769	5 373 767 748	6 036 533 105
Votées ³	3 766 470 408	3 477 710 768	3 556 958 796	3 547 805 424	3 570 788 585	3 495 746 791
Total	4 707 767 345	5 121 113 058	7 198 211 160	7 939 991 193	8 944 556 333	9 532 279 896

Sommaire du rendement budgétaire (en dollars)

Responsabilités de base et services internes	Dépenses réelles ⁴ 2017-2018 (autorisations utilisées)	Dépenses réelles ⁴ 2018-2019 (autorisations utilisées)	Dépenses réelles ⁴ 2019-2020 (autorisations utilisées)	Budget principal des dépenses 2019-2020	Autorisations totales pouvant être utilisées 2019-2020	Dépenses prévues 2019-2020	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022
Impôt	3 145 344 608	2 959 502 477	3 279 915 517	3 156 308 891	3 402 005 929	3 156 308 891	3 264 289 968	3 300 816 836
Prestations ⁵	479 298 608	1 128 379 061	3 140 851 352	499 962 083	3 147 959 679	499 962 083	3 929 115 162	4 889 329 806
Ombudsman des contribuables ⁶	3 210 404	3 097 900	3 804 534	3 471 070	4 006 679	3 471 070	3 780 057	3 622 239
Services internes ⁷	1 079 913 725	1 030 133 620	773 639 757	781 810 643	935 189 895	781 810 643	742 806 006	750 787 452
Total	4 707 767 345	5 121 113 058	7 198 211 160	4 441 552 687	7 489 162 182	4 441 552 687	7 939 991 193	8 944 556 333
Mise en œuvre du budget (à titre d'information)	S.O.	S.O.	S.O.	60 873 499	16 309 517	S.O.	S.O.	S.O.
Total, y compris la mise en œuvre du budget	4 707 767 345	5 121 113 058	7 198 211 160	4 502 426 186	7 505 471 699	4 441 552 687	7 939 991 193	8 944 556 333
Moins : Recettes non fiscales disponibles conformément à l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada	(166 387 494)	(182 105 000)	(189 819 164)	(178 954 430)	(189 819 164)	(178 954 430)	(174 160 452)	(172 627 776)
Plus : Coût des services reçus gratuitement	598 489 629	625 096 288	645 178 998	S.O.	S.O.	564 195 407	614 456 805	616 139 267
Coût net	5 139 869 480	5 564 104 346	7 653 570 994	S.O.	S.O.	4 826 793 664	8 380 287 546	9 388 067 824

La majorité de l'augmentation du budget global est attribuable aux crédits législatifs, qui comprennent les dépenses liées au paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (IAC) à compter de l'exercice 2018-2019 (voir la note en fin de chapitre 5). Nous sommes responsables d'administrer la redevance sur les combustibles dans les territoires de compétence qui ne satisfont pas aux critères du modèle fédéral de tarification de la pollution par le carbone. Cela comprend le paiement de l'IAC, qui redistribue la majorité des recettes directes tirées de la redevance sur les combustibles aux particuliers et aux familles de la province où les sommes sont amassées.

Les dépenses réelles en vertu des crédits votés pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020 englobent également les rajustements techniques, comme le report de fonds provenant de l'exercice précédent et le financement des indemnités de départ, des prestations parentales et des crédits de congé annuel. Pour 2017-2018, une part importante de l'augmentation des dépenses est associée à l'encaissement des indemnités de départ d'employés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada – Syndicat des employé(e)s de l'impôt. En 2019-2020, l'augmentation des dépenses par rapport aux années précédentes est en grande partie attribuable au nouveau financement pour la mise en œuvre et l'administration des mesures annoncées dans le budget de 2019, à la croissance du financement du budget fédéral et des politique annoncées au cours des années précédentes, ainsi qu'aux rajustements des conventions collectives.

Les autorisations totales pouvant être utilisées pour 2019-2020 ont augmenté de 3 milliards de dollars (69 %) par rapport aux dépenses prévues. De ce montant, 2,6 milliards de dollars sont liés au paiement législatif de l'Incitatif à agir pour le climat. D'autres augmentations sont attribuables aux redressements techniques en cours d'exercice susmentionnés, au financement des mesures du budget de 2019 et à la redevance fédérale sur les combustibles, ainsi qu'aux rajustements des conventions collectives (pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la section « Autorisations accordées après le budget principal des dépenses » dans les [tableaux de renseignements supplémentaires](#)). Des autorisations totales de 2019-2020, un montant de 307 millions de dollars est demeuré inutilisé à la fin de l'exercice. La majeure partie de ce montant (287 millions de dollars) peut être reportée à l'exercice 2020-2021 en vertu du pouvoir de dépenser de deux ans prévu par la loi. La décision de ne pas dépenser la totalité des autorisations faisait partie de la stratégie de l'ARC visant à gérer les changements apportés au profil de financement des projets d'investissement majeurs et à aborder les contraintes opérationnelles non financées. Les dépenses ont également été réduites dans un certain nombre de programmes vers la fin de l'exercice en raison de l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur l'environnement opérationnel de l'ARC. Ces fonds seront reportés et redirigés afin d'aider à compenser les nouvelles contraintes liées à l'impôt et aux prestations.

Sommaire des dépenses brutes réelles pour 2019-2020 (en dollars)

Responsabilités de base et services internes	Dépenses brutes réelles 2019-2020	Dépenses brutes réelles 2019-2020 (pour les comptes à fins déterminées)	Recettes réelles affectées aux dépenses 2019-2020 ⁸	Dépenses nettes réelles 2019-2020 (autorisations utilisées)
Impôt	3 583 972 407	-	304 056 890	3 279 915 517
Prestations	3 141 564 080	-	712 728	3 140 851 352
Ombudsman des contribuables ⁶	3 804 534	-	-	3 804 534
Services internes	858 363 908	-	84 724 151	773 639 757
Total	7 587 704 929	-	389 493 769	7 198 211 160

Sommaire des ressources humaines (ETP)

Responsabilités de base et services internes	ETP réels 2017-2018	ETP réels 2018-2019	ETP réels 2019-2020	ETP prévus 2019-2020	ETP prévus 2020-2021	ETP prévus 2021-2022
Impôt	30 399	31 789	34 267	33 774	34 319	34 404
Prestations	1 253	1 135	1 302	1 627	1 433	1 422
Ombudsman des contribuables ⁶	25	29	38	31	33	32
Services internes	8 088	8 122	6 146	6 364	6 005	6 001
Total	39 765	41 075	41 753	41 796	41 790	41 859

L'augmentation des équivalents temps plein (ETP) en 2019-2020 est principalement attribuable au nouveau financement reçu pour mettre en œuvre et administrer les mesures annoncées dans le budget fédéral de 2019, ainsi qu'à la croissance du financement lié aux politiques et aux mesures annoncées dans le cadre de budgets fédéraux précédents, y compris le système fédéral de tarification de la pollution par le carbone. Une partie de la diminution des ETP liés aux services internes découle de l'attribution des coûts de services internes directs aux programmes débutant en 2019-2020 (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 2020 (en dollars)

Renseignements financiers	Résultats prévus 2019-2020	Résultats réels 2019-2020	Résultats réels 2018-2019	Différence (réels 2019-2020 moins prévus 2019-2020)	Différence (réels 2019-2020 moins réels 2018-2019)
Total des charges	5 316 052 496	5 536 739 554	5 115 835 982	220 687 058	420 903 572
Total des revenus non fiscaux	542 751 297	577 423 527	535 788 724	34 672 230	41 634 803
Coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts	4 773 301 199	4 959 316 027	4 580 047 258	186 014 828	379 268 769

Le coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts de l'ARC en 2019-2020 s'élevait à 4 959,3 millions de dollars, une augmentation de 379,3 millions de dollars par rapport au coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts de 2018-2019, qui s'élevait à 4 580,0 millions de dollars.

Les charges liées au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) représentent les coûts principaux de l'ARC, soit 76 % des charges totales. Le résiduel de 24 % est constitué de charges diverses telles que les coûts reliés à la technologie de l'information et aux locaux.

Les dépenses liées au personnel ont augmenté de 433,2 millions de dollars en 2019-2020, incluant les dépenses salariales (260,6 millions de dollars) et les autres avantages et indemnités (172,6 millions de dollars). Cette augmentation s'explique principalement par l'augmentation du nombre d'employés, l'augmentation économique des salaires et l'augmentation d'échelons de rémunération. De plus, des dédommagements Phénix ont été accordés aux employés dans le cadre de la nouvelle convention collective de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) (11,6 millions de dollars) et de l'entente de principe de la convention collective de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) (estimés à 76,9 millions de dollars). Finalement, la contribution de l'employeur aux régimes de soins de santé et dentaires a augmenté en raison de l'augmentation globale des salaires de l'ARC ainsi que la hausse dans le taux des régimes (9,2 % en 2019-2020 comparativement à 8,5 % en 2018-2019) fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (32,7 millions de dollars).

Les charges non relatives au personnel ont diminué de 12,3 millions de dollars en 2019-2020. Cet écart net s'explique principalement par la diminution des dépenses en publicité, intérêts, amortissement et autres services et charges.

État de la situation financière condensée (non vérifié) au 31 mars 2020 (en dollars)

Renseignements financiers	2019-2020	2018-2019	Différence (2019-2020 moins 2018-2019)
Total des passifs net	1 453 830 594	1 184 140 108	269 690 486
Total des actifs financiers net	346 198 516	384 744 472	(38 545 956)
Dettes nettes de l'ARC	1 107 632 078	799 395 636	308 236 442
Total des actifs non financiers	440 483 431	433 699 081	6 784 350
Situation financière nette de l'ARC	667 148 647	365 696 555	301 452 092

Les passifs ont augmenté de 269,7 millions de dollars en 2019-2020. Ceci est principalement attribuable aux salaires courus de l'année courante pour les conventions collectives expirées (202,4 millions de dollars) et aux dédommagements Phénix accordés aux employés dans le cadre de l'entente de principe de la convention collective de l'AFPC (76,9 millions de dollars). De plus, les dédommagements Phénix liés à la nouvelle convention collective de l'IPFPC ont augmenté les congés annuels payables aux employés (11,6 millions de dollars). L'augmentation globale est contrebalancée par la diminution des comptes payables aux fournisseurs externes (33,7 millions de dollars), qui est en partie attribuable à la pandémie de la COVID-19. Étant donné que les services critiques ont été prioritaires et que l'accès aux édifices était nul ou limité, les achats effectués en mars ont été moindres comparativement aux années antérieures.

La diminution de 38,5 millions de dollars des actifs financiers reflète une diminution de la Somme à recevoir du Trésor, résultant principalement de la baisse dans les comptes payables aux fournisseurs externes. La Somme à recevoir du Trésor représente la somme nette que l'ARC est en droit de retirer sans utiliser des crédits 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 2020 (en millions de dollars)

Renseignements financiers	2019-2020	2018-2019	Différence (2019-2020 moins 2018-2019)
Total des revenus et des cotisations de pension administrés	467 216	457 219	9 997
Total des charges et des recouvrements net administrés	(40 762)	(37 388)	(3 374)
Revenus payés ou à payer directement à une province	(373)	(433)	60
Variantes de l'actif et du passif administrés	2 550	(112)	2 662
Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada	428 631	419 286	9 345

L'ARC administre les revenus du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières Nations, ainsi que les cotisations de pensions et autres revenus du Régime de pensions du Canada. Les revenus administrés totaux se sont élevés à 467 216 millions de dollars en 2019-2020, soit une augmentation de 9 997 millions de dollars ou 2,2 % par rapport à 2018-2019. Cette augmentation est partiellement attribuable à une croissance économique soutenue, compensée en partie par des revenus estimés d'impôt plus faible attribuable au report des paiements d'impôt au 30 septembre, 2020. La mise en œuvre de la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2019, a aussi contribué à l'augmentation des revenus.

L'ARC administre les dépenses 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 dépenses administrées et des recouvrements s'est élevé à 40 762 millions de dollars en 2019-2020, soit une augmentation de 3 374 millions de dollars ou 9,0 % par rapport à 2018-2019. Cette hausse est principalement attribuable aux paiements plus élevés de l'Incitatif à agir pour le climat, qui ont augmenté en raison d'améliorations importantes apportées à la prestation, ainsi qu'à l'inclusion de l'Alberta dans le crédit pour l'année d'imposition 2019 en vertu de la Loi sur la tarification de la pollution causée par les gaz à effet de serre. L'augmentation reflète également la hausse de l'Allocation canadienne pour enfants en raison de l'indexation, de l'augmentation de l'Allocation canadienne pour les travailleurs en raison de l'augmentation

du montant maximal des prestations, de l'augmentation du nombre ainsi que des montants plus élevés des crédits d'impôt à l'investissement remboursables accordés aux sociétés, et finalement, à l'augmentation de la charge pour créances douteuses reliée à la TPS et les T1. Cette augmentation est compensée par la baisse importante des intérêts des sociétés.

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2020 (en million de dollars)

Renseignements financiers	2019-2020	2018-2019	Différence (2019-2020 moins 2018-2019)
Total des actifs administrés	124 421	131 971	(7 550)
Passifs administrés	60 988	65 988	(5 000)
Somme nette due au Trésor	63 433	65 983	(2 550)
Total des passifs	124 421	131 971	(7 550)

Le total des actifs administrés s'élevait à 124 421 millions de dollars au 31 mars 2020, soit une diminution de 7 550 millions de dollars ou 5,7 % par rapport à 2018-2019. Cette diminution est attribuable au report des dates limites de paiement annoncé dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19, compensée en partie par une augmentation des arriérés contestés.

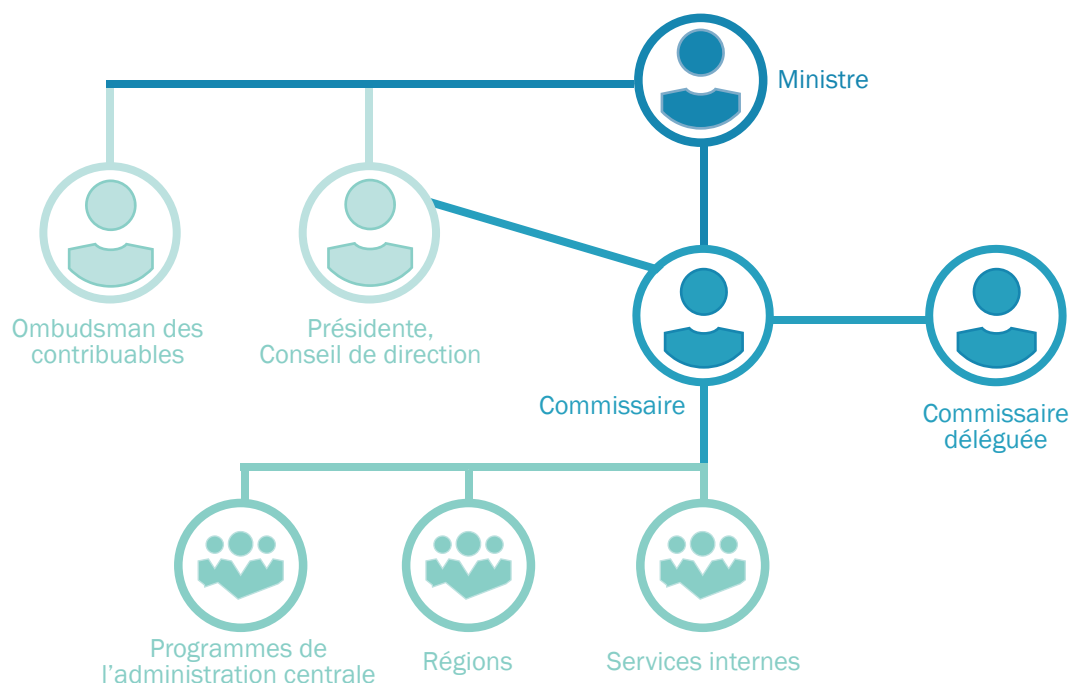
Le total des passifs administrés s'élevait à 60 988 millions de dollars au 31 mars 2020, soit une diminution de 5 000 millions de dollars ou 7,6 % par rapport à 2018-2019. Cette diminution reflète la réduction du nombre de déclarations traitées, en raison des mesures d'allègement liées au report des dates de production annoncées dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.

Notes en fin de chapitre

- 1 Le graphique des tendances en matière de dépenses affiche tous les crédits parlementaires (budget principal des dépenses et budgets supplémentaires) et toutes les sources de revenus fournies à l'Agence du revenu du Canada 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 paiements des allocations spéciales pour enfants, les paiements de l'Incitatif à agir pour le climat, ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer l'efficacité. Ce graphique ne tient pas compte des montants recouvrés par l'Agence pour la prestation de services à Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.
- 2 Les dépenses législatives sont les crédits ou les dépenses qui sont autorisés par le Parlement au moyen de lois autres qu'une loi de crédits.
- 3 Les dépenses votées décrivent les crédits ou les dépenses pour lesquels une autorisation parlementaire est demandée au moyen d'un projet de loi de crédits.
- 4 Les dépenses réelles sont sur une base de comptabilité de caisse modifiée et reflètent 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'Agence, consultez la [note 3 sur les crédits parlementaires](#).
- 5 Cela comprend les paiements législatifs suivants : paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (dépenses prévues : 0 \$ en 2019-2020, 3,4 milliards de dollars en 2020-2021 et 4,4 milliards de dollars en 2021-2022), (dépenses réelles : 2,6 milliards de dollars en 2019-2020, 663,8 millions de dollars en 2018-2019, et 0 \$ en 2017-2018); paiements d'allocations spéciales pour enfants (dépenses prévues : 337 millions de dollars en 2019-2020, 361 millions de dollars en 2020-2021 et 2021-2022), (dépenses réelles : 351,6 millions de dollars en 2019-2020; 338,7 millions de dollars en 2018-2019, et 333,6 millions de dollars en 2017-2018); répartition de la redevance sur les combustibles et des redevances pour émissions excédentaires (dépenses prévues : 0 \$ en 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022), (dépenses réelles : 5,6 millions de dollars en 2019-2020, 0 \$ en 2018-2019 et 2017-2018).
- 6 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, le présent rapport ne reflète aucunement les activités de ce bureau.
- 7 Une partie de la diminution des dépenses liées aux services internes découle de l'attribution des coûts de services internes directs aux programmes débutant en 2019-2020 (principalement dans le cadre de la responsabilité essentielle relative à l'impôt).
- 8 Les recettes réelles déduites des dépenses représentent les sommes recouvrées que l'ARC pour la prestation de services à Emploi et Développement social Canada dans le cadre de l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi.

Renseignements supplémentaires

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

Profil organisationnel

Ministre

L'honorable Diane Lebouthillier, C.P., députée

Administrateur général

Bob Hamilton

Présidente, Conseil de direction

Suzanne Gouin

Profil ministériel

Revenu national

Instrument habilitant

Loi sur l'Agence du revenu du Canada

Année de création

1999

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

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
- Autorisations accordées après le budget principal des dépenses
- Définitions
- Détails sur les dépenses de projet
- Fiche de présence du Conseil de direction pour 2019-2020 et taux de rémunération
- Hyperliens
- Notes en fin d'ouvrage
- Raison d'être, mandat et rôle
- 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

Commission de la fonction publique et rapports sur l'évaluation 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 2019-2020, 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

- [Dépenses par crédit voté](#)
- [États financiers](#)
- [Dépenses et activités du gouvernement du Canada](#)
- [Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)
- [Normes de service](#)
- [Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes](#)