



# **RAPPORT SUR LES RÉSULTATS MINISTÉRIELS 2020-2021**

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée  
par la ministre du Revenu national, 2021

ISSN : 2560-9149

Rv1-32F-PDF



# Message de la ministre

En octobre 2021, le premier ministre a annoncé le nouveau cabinet du gouvernement du Canada. J'ai eu l'honneur d'être renommée ministre du Revenu national. Depuis 2015, nous avons effectué des progrès importants afin de rendre le système fiscal plus juste et plus simple, afin que les familles de la classe moyenne et que les petites entreprises soient en mesure de garder une plus grande partie de leurs revenus tout en demandant à ceux d'entre nous qui touchent les revenus les plus élevés de payer leur juste part. 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. Je m'engage à veiller à ce que l'Agence traite les Canadiens comme des clients importants et lutte efficacement contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif.

Tout au long du dernier exercice, l'Agence a appuyé les Canadiens et les entreprises confrontés à des difficultés en raison de la pandémie en exécutant, avec rapidité et souplesse, des programmes qui ont appuyé le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19. Compte tenu de la nécessité de créer des programmes pour distribuer rapidement de l'aide financière d'urgence à des millions de Canadiens et d'entreprises, l'Agence a fait preuve de leadership et de détermination dans la gestion de dix nouvelles prestations et subventions, tout en administrant une période de production des déclarations de revenus 2020-2021 particulièrement difficile.

La confiance à l'égard de l'Agence est ancrée dans l'administration équitable des programmes fiscaux et de prestations pour tous. En 2020-2021, bien que la pandémie ait eu des répercussions sur de nombreux aspects de ses activités, l'Agence a continué de produire des résultats relativement aux investissements sans précédent de notre gouvernement visant à sanctionner l'évasion fiscale et à lutter contre l'évitement fiscal abusif. En utilisant son renseignement d'entreprise, l'Agence a cerné les risques et les défis émergents et a fait progresser la certitude fiscale pour les grandes entreprises. Les entreprises multinationales et les opérations à l'étranger ont continué d'être le sujet de l'application ciblée de données et d'outils d'analyse de qualité supérieure.

Ces avancées n'auraient pas été possibles sans la contribution exceptionnelle des employés professionnels et dévoués de l'Agence. Depuis le début de la pandémie, j'ai été témoin du travail extraordinaire que les employés de l'Agence accomplissent chaque jour pour servir les Canadiens et faire passer les besoins les plus urgents de nos clients en premier. Je ne pourrais pas être plus fière de l'aide cruciale que l'Agence a fournie et continue de fournir aux Canadiens pour les aider pendant cette période éprouvante.

J'ai le plaisir de vous présenter le Rapport sur les résultats ministériels de 2020-2021.

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



# Avant-propos de la présidente

Au nom du Conseil de direction (le Conseil) de l'Agence du revenu du Canada (l'Agence), j'ai le plaisir de recommander le Rapport sur les résultats ministériels de 2020-2021 à la ministre du Revenu national aux fins de dépôt au Parlement.

L'Organisation mondiale de la Santé a déclaré, en mars 2020, que l'éclosion de la COVID-19 était désormais une pandémie. Le Conseil a tenu sa première réunion de mise à jour sur la COVID-19 au cours de la première semaine d'avril 2020, suivie de réunions hebdomadaires courantes, puis bimensuelles avec la direction de l'Agence pour offrir du soutien et discuter de questions urgentes. Tout au long de l'année 2020-2021, le Conseil, en partenariat avec l'Agence, a travaillé sans relâche pour veiller à ce que les Canadiens continuent de recevoir le service de calibre mondial auquel ils s'attendent de l'Agence.

En 2020-2021, le Conseil est demeuré concentré sur la réalisation des cinq priorités stratégiques communes suivantes, tout en collaborant avec la gestion de l'Agence pour rétablir ses activités régulières qui ont été interrompues en raison de la pandémie :

- 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'Agence les moyens d'exceller

Le Conseil a tenu 12 réunions ponctuelles centrées sur les répercussions de la COVID-19 sur l'Agence et ses employés au cours de l'année. Les membres du Conseil ont reconnu les pressions énormes auxquelles l'Agence a été confrontée parce qu'elle a été appelée à administrer de nombreuses prestations d'allègement d'urgence, en plus de fournir des services réguliers de production de déclarations de revenus et de prestations aux Canadiens. Je suis fier de nos réalisations cette année, surtout parce que la plupart des employés de l'Agence doivent s'adapter à une nouvelle façon de travailler virtuellement, tout en faisant face aux répercussions de la pandémie dans leur vie personnelle. L'Agence a mis en œuvre avec succès les mesures d'allègement d'urgence du gouvernement du Canada, traitant environ 64,1 millions de demandes et versant environ 148,1 milliards de dollars en prestations et en subventions pour les dix mesures d'allègement<sup>1</sup>.

La pandémie a donné à l'Agence l'occasion de démontrer qu'elle est novatrice et souple, et a révélé que les initiatives clés, comme la philosophie « Les gens d'abord », sont essentielles à son avenir et à ses services aux Canadiens. L'Agence a su connecter de façon sécuritaire la majorité de son effectif à distance et reprendre ses activités opérationnelles avec une rapidité incroyable, tout en administrant de nouveaux programmes de prestations pendant la période de production des déclarations de revenus afin de soutenir les Canadiens pendant la pandémie. Le Conseil a veillé à ce que l'Agence se concentre d'abord et avant tout sur le bien-être de ses employés, tout en assurant une interruption minimale des services.

Le Conseil a travaillé avec la même souplesse et la même rapidité et s'est réuni presque exclusivement virtuellement tout au long de l'année, en adaptant ses plans de travail et sa gouvernance. Ces efforts ont permis d'assurer un soutien et une surveillance continus ainsi que la prise de décisions clés, tout en trouvant l'équilibre avec la nécessité de réduire au minimum la pression sur la gestion de l'Agence et ses employés, qui travaillaient sans relâche pour gérer ses opérations.

La présidente du Comité de la vérification a travaillé en étroite collaboration avec le dirigeant principal de la vérification de l'Agence afin de produire un rapport détaillé sur l'analyse des répercussions des risques liés à la COVID-19 afin de surveiller et de mettre en évidence les principaux risques pour l'Agence. En plus des mises à jour hebdomadaires sur les risques et les stratégies d'atténuation des risques de l'Agence, le Conseil a reçu des mises à jour quotidiennes sur les activités de l'Agence de la part du Comité de gestion des incidents, composé de cadres supérieurs de l'Agence. Le lancement de diverses prestations d'allègement d'urgence par le gouvernement a placé une responsabilité importante sur les épaules de l'Agence, surtout en ce qui concerne ses centres d'appels déjà occupés pendant la période de production des déclarations de revenus de 2020. Je suis exceptionnellement fière des employés et des gestionnaires de l'Agence qui ont travaillé sans relâche, ainsi que de ceux et celles qui ont assumé de nouvelles fonctions en vue d'appuyer les centres d'appels, alors que l'Agence faisait face à ces importants volumes d'appels.

Le Conseil a supervisé le plan de l'Agence visant à passer de la continuité des activités à la reprise des activités, et a été particulièrement attentif à la nécessité pour l'Agence de continuer à aider les Canadiens vulnérables pendant la pandémie. Par exemple, l'Agence a collaboré avec des partenaires, y compris Services aux Autochtones Canada, afin qu'il soit plus facile pour les particuliers d'accéder aux prestations, dont la prestation du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI) avec des solutions virtuelles par l'intermédiaire de divers organismes communautaires.

Le Conseil, en partenariat avec les cadres supérieurs de l'Agence, a tenu virtuellement sa réunion annuelle conjointe sur le développement stratégique en juin 2020 afin de discuter de l'avenir de celle-ci, de ses priorités stratégiques ainsi que de ses aspirations et de sa vision pour 2030.

Sous ma direction, le Conseil a évalué son efficacité au moyen de son évaluation annuelle, a passé en revue le tableau de bord trimestriel sur son rendement, y compris son manuel de gouvernance, et a donné l'occasion à ses membres de renforcer leurs compétences en participant à des événements de perfectionnement des directeurs.

Je suis fière qu'au cours de la dernière année, le Conseil ait consolidé son partenariat avec le commissaire et l'équipe de gestion de l'Agence tout en établissant l'orientation stratégique et la vision de l'Agence. Je suis reconnaissante aux employés de l'Agence qui continuent de faire preuve de dévouement et de résilience en servant les Canadiens. Le Conseil continuera de collaborer avec l'Agence et de la superviser alors que nous nous dirigeons vers un avenir rempli de possibilités.

Suzanne Gouin

Présidente, Conseil de direction

## Note en fin de chapitre

- 1 Cela comprend la Prestation canadienne d'urgence (PCU), la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE), la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL), la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants (PCREPA), la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique (PCMRE), la subvention salariale temporaire (SST); ainsi que deux paiements ponctuels, soit une augmentation du montant de l'allocation canadienne pour enfants (ACE) et un paiement supplémentaire du crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH).



# Message du commissaire

Les défis sans précédent de l'an dernier ont obligé l'Agence à modifier ses priorités à l'appui des mesures d'allègement du gouvernement du Canada aidant les Canadiens à affronter la pandémie de COVID-19. Je suis fier des efforts extraordinaires des employés de l'Agence et de leur dévouement envers la réussite des programmes et des services de l'Agence tout en continuant à moderniser les offres de services. En s'appuyant sur sa philosophie « Les gens d'abord », l'Agence a travaillé fort pour respecter son engagement à l'égard d'expériences de service empathiques et axées sur la clientèle pour les Canadiens.

Le Rapport sur les résultats ministériels de 2020-2021 a mis en évidence la façon dont l'Agence a pris des mesures d'adaptation afin qu'il soit plus facile pour les Canadiens d'interagir avec elle, d'accéder aux prestations et aux mesures d'allègement liées à la COVID-19, et de se conformer à leurs obligations fiscales. Les résultats et les engagements n'ayant pas été atteints y sont également consignés. Malgré les défis causés par la pandémie, ayant entraîné des retards dans la mise en œuvre de certains des engagements que l'Agence avait prévu de respecter au cours du 2020-2021, l'Agence a réussi à atteindre bon nombre de ses objectifs de rendement.

L'Agence a augmenté ses investissements dans la technologie en 2020-2021. Elle a élaboré et mis en œuvre des solutions numériques pour simplifier l'accès aux services et minimiser le fardeau administratif des clients. Pour s'adapter à la pandémie de COVID-19, l'Agence s'est rapidement tournée vers la sensibilisation virtuelle afin de mobiliser efficacement ses partenaires et ses clients. Les mesures entreprises au cours des dernières années pour moderniser son infrastructure de technologie de l'information et les investissements dans les services numériques ont permis à l'Agence de continuer à fournir des renseignements sur la production d'une déclaration et la demande de prestations ou de crédits, y compris pour la pandémie de COVID-19. L'Agence a amélioré sa présence sur Canada.ca afin de rendre les renseignements plus faciles à trouver et à comprendre, y compris le contenu sur la réponse du Canada à la COVID-19 et les mesures d'allègement.

En 2020-2021, l'Agence a réduit davantage le fardeau administratif des grandes entreprises qui respectent leurs obligations. Elle était axée sur les redressements de vérification à risque élevé et de grande valeur et les cas fermés à faible risque à une étape antérieure. L'Agence a également réduit ses activités de recouvrement et d'observation de base, afin que les particuliers et les entreprises puissent se concentrer sur la pandémie de COVID-19. Les ressources de recouvrement et d'observation ont aidé d'autres secteurs de l'Agence à administrer les prestations et ont contribué à sa capacité à traiter les volumes d'appels accrus. En raison de cette pause dans les activités, les résultats du recouvrement et de l'observation de l'Agence ont diminué considérablement pour 2020-2021. À compter de janvier 2021, l'Agence a repris toutes ses activités essentielles, dont certaines à des niveaux réduits.



Malgré la pandémie, l'Agence a mis en œuvre diverses mesures prévues pour protéger davantage l'assiette fiscale du Canada. En 2020-2021, l'Agence a échangé des données avec des partenaires internationaux afin de repérer les particuliers à valeur nette élevée, comme ceux qui déclarent ne pas être des résidents, qui évitaient de payer de l'impôt sur le revenu national. De plus, elle a approfondi ses connaissances sur les risques en matière d'observation liés aux secteurs nouveaux et émergents de l'économie numérique, dont la cryptomonnaie. Ces activités lui ont permis de bien se positionner pour continuer de s'attaquer à l'inobservation.

L'administration de l'impôt et des prestations du Canada fonctionne parce que les Canadiens font confiance à l'Agence, et c'est une responsabilité qu'elle prend très au sérieux. L'Agence a amélioré ses technologies, ses processus et ses contrôles en 2020-2021, afin de protéger les renseignements de nature délicate contre les menaces internes et externes. Par exemple, elle a mis en œuvre l'authentification à deux facteurs pour les utilisateurs internes et externes qui accèdent à ses systèmes. Son programme de gestion des risques de l'entreprise a également permis à l'Agence d'aborder les risques potentiels pendant la pandémie et de s'adapter plus rapidement aux nouveaux objectifs.

En 2020-2021, l'innovation à l'Agence s'est accélérée afin de réagir efficacement à la pandémie de COVID-19. L'Agence a lancé son accélérateur d'innovation visant à encourager ses employés à présenter de nouvelles idées concernant les grands défis. Elle a également mis à l'essai de nouvelles technologies, et Charlie, le robot conversationnel 2.0, a aidé à répondre aux questions des clients au sujet de la réponse et des mesures d'allègement du Canada à la COVID-19.

En 2020-2021, l'Agence a augmenté son investissement dans la technologie, en élaborant et en mettant en œuvre des solutions numériques pour simplifier l'accès à ses services et réduire le fardeau administratif des clients.

Comme toujours, les employés de l'Agence assurent la réussite de ses programmes et de ses services. En raison de l'incertitude continue, les employés de l'Agence ont accru leurs efforts en 2020-2021. Veiller à ce que leur environnement de travail soit sain, inclusif et respectueux demeure une priorité. Bien qu'il y ait encore du travail à faire, au cours de 2020-2021, l'Agence a élaboré le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion de l'Agence à la suite d'un processus de consultation à l'échelle de l'Agence avec des groupes d'intervenants, afin d'obtenir un large éventail de points de vue sur la diversité, l'inclusion et le racisme à l'Agence. L'Agence a commencé à mettre en œuvre une formation obligatoire sur les préjugés inconscients pour les membres des comités de dotation pour les groupes de gestion et de direction, et à accroître la représentation des Autochtones et des minorités visibles au sein des comités de dotation.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à tous les employés de l'Agence pour le travail exceptionnel qu'ils effectuent, et pour ce qu'ils ont été en mesure d'accomplir pour les Canadiens tout au long de 2020-2021. Grâce à leur souplesse et à leur efficacité, l'Agence a été en mesure de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités de travail tout en continuant d'offrir des services de haute qualité aux Canadiens. Je suis fier que l'Agence ait été nommée l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada pour la quatrième année consécutive, l'un des 100 meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans et l'un des meilleurs employeurs pour les jeunes. Voilà qui en dit long sur les employés de l'Agence, dont le dévouement assure la réussite de tous ses programmes et services.

Bob Hamilton

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada


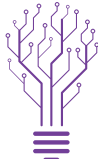




# Table des matières



Message de la ministre	iii
Avant-propos de la présidente	iv
Message du commissaire	vii
Aperçu des résultats	11
Responsabilités essentielles	22
Résultats	37
Offrir une expérience de service sans heurt	37
Maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada	46
Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation	54
Favoriser l'innovation	62
Donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller	66
Résultats du Conseil de direction	73
Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines	79
Renseignements d'entreprise	87
Annexe : définitions	92

Tout au long du présent rapport, les secteurs d'intérêt de l'Agence sont mis en évidence par les icônes décrites dans le tableau suivant.

	<p>Cette icône indique les améliorations apportées aux services de l'Agence. L'amélioration des services offerts aux Canadiens est une priorité fondamentale. L'Agence s'efforce de toujours offrir une expérience positive, peu importe la nature de l'interaction d'un client avec l'Agence.</p>
	<p>Cette icône indique les secteurs d'expérimentation et d'innovation. L'Agence s'est engagée à maintenir un environnement où les employés estiment qu'ils peuvent apporter des idées novatrices et expérimenter de nouvelles façons d'aborder les enjeux en suspens et de fournir le meilleur service possible aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations.</p>
	<p>Cette icône indique les domaines d'intérêt quant à l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus). L'égalité entre les sexes, la diversité et l'inclusion comptent parmi les principales priorités du gouvernement du Canada. L'Agence s'est engagée à l'ACS Plus afin d'effectuer une bonne analyse des programmes et à prendre des décisions éclairées. L'application de l'ACS Plus permet de garantir de meilleurs résultats pour tous les Canadiens, y compris les personnes les plus vulnérables.</p>
	<p>Cette icône indique les résultats liés à la responsabilité sociale et au développement durable. L'Agence appuie les initiatives qui contribuent aux collectivités locales et elle s'est engagée à modifier ses activités de manière à améliorer son incidence environnementale.</p>
	<p>Cette icône indique la Charte des droits du contribuable. La Charte est un élément essentiel de la transformation des services de l'Agence, la rendant plus axée sur le client, plus juste et plus serviable.</p>



# Aperçu des résultats

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

## Impôt

Elle veille au respect du régime fiscal d'autocotisation du Canada en offrant aux clients 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 clients contestent une décision ou une cotisation.

## Prestations

Les clients obtiennent le soutien et l'information dont ils ont besoin pour comprendre les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit, reçoivent le versement de leurs prestations en temps opportuns et disposent de recours lorsqu'ils contestent une décision liée à l'admissibilité aux prestations.

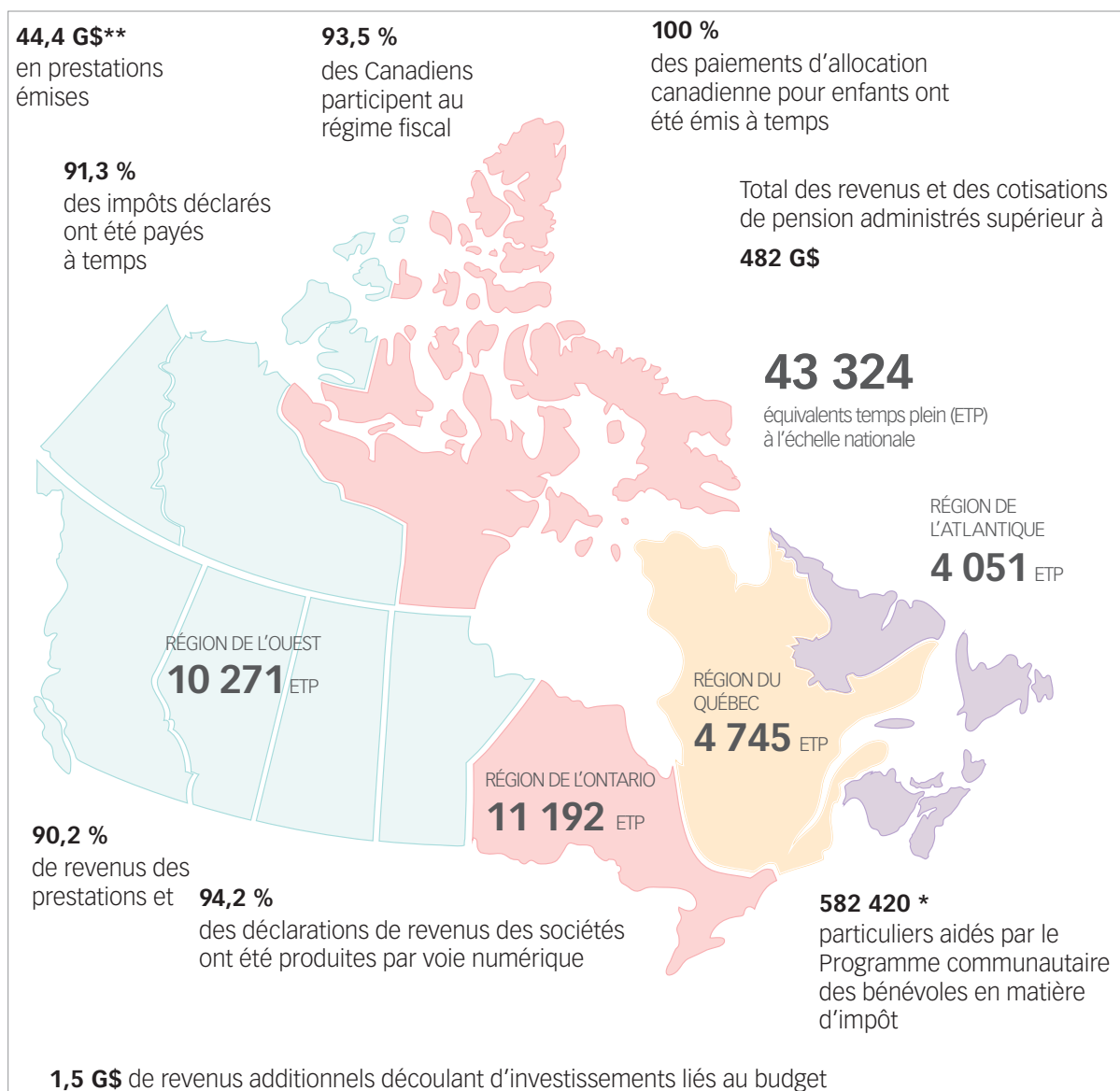
## Sommaire du rendement

Pour l'exercice 2020-2021 (du 1 avril 2020 au 31 mars 2021), l'Agence a cerné cinq priorités stratégiques pour l'aider à respecter ses responsabilités essentielles :

- 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'Agence les moyens d'exceller

En respectant ces priorités, l'Agence a obtenu les résultats clés suivants :

- elle a atteint ou presque atteint 67 % des objectifs des normes de service externes (cible de 90 %)
- elle a envoyé un total de 366 174 lettres aux Canadiens qui n'avaient pas soumis leurs déclarations de revenus de 2018 pour les informer des prestations et des crédits auxquels ils avaient droit
- elle a permis aux clients d'afficher plus de renseignements fiscaux dans le portail en ligne Mon dossier d'entreprise
- elle a continué d'offrir virtuellement des services personnalisés et des activités de sensibilisation pendant la pandémie de COVID-19 :
  - le Programme de visibilité des prestations a mené 3 431 activités de visibilité virtuelles, dont 65 auprès des collectivités autochtones.



\* Du 16 mai 2020 au 15 mai 2021

\*\* Comprend les suppléments ponctuels du Plan d'intervention économique pour répondre à la COVID-19 pour le crédit pour TPS/TVH et l'allocation canadienne pour enfants

- le Service des agents de liaison a communiqué avec 160 000 entreprises et a tenu 502 séminaires de groupe virtuels
- elle a pris des mesures pour renforcer la protection des renseignements personnels, notamment l'amélioration de la solution de gestion de la fraude d'entreprise afin de surveiller de façon proactive les actions des utilisateurs dans les systèmes de l'Agence
- elle a réagi rapidement aux incidents de cybersécurité de l'été 2020 auxquels le gouvernement du Canada et elle-même ont été confrontés, en prenant des mesures pour préserver l'intégrité et la sécurité des renseignements et des comptes des contribuables. L'Agence travaille également avec ses homologues gouvernementaux, y compris le Centre canadien pour la cybersécurité et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pour continuer de répondre aux attaques qui se produisent sur les systèmes en ligne de l'Agence

- 85,8 % de l'impôt sur le revenu des particuliers ont été payés à temps
- L'Agence a versé plus de 44,4 milliards de dollars en prestations fédérales, provinciales, et territoriales
- L'Agence a géré plus de 482 milliards de dollars en revenus et en cotisations de pension

- elle a approuvé un plan d'innovation triennal et a également engagé 10 millions de dollars dans un Fonds d'innovation pour appuyer l'expérimentation au cours des trois prochaines années
- elle a appuyé le mandat de réconciliation du gouvernement en mettant en œuvre une stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des autochtones

Dans l'exercice de ses responsabilités essentielles, l'Agence a utilisé 14 indicateurs pour mesurer ses progrès dans l'atteinte de ses résultats ministériels. Elle a établi des objectifs pour 13 de ces indicateurs :

- six ont atteint leur objectif
- six n'ont pas atteint leur objectif
- les données n'étaient pas disponibles pour un indicateur.

En travaillant vers l'atteinte de ces résultats, les dépenses réelles de l'Agence étaient de 9 983 997 939 \$ et ses équivalents temps plein réels étaient de 43 324.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les plans, les priorités et les résultats prévus de l'Agence, consultez la section « Résultats » du présent rapport.

## COVID-19

### Mise en place de mesures d'urgence

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a qualifié la COVID-19 de pandémie. Le 12 mars 2020, l'Agence a mis en place son Comité de gestion des incidents et le 15 mars 2020, l'Agence a déclenché son plan national de continuité des activités pendant la pandémie de COVID-19 afin de s'assurer

qu'elle pourrait continuer à soutenir les Canadiens dans la prestation de services critiques<sup>1</sup> pendant la pandémie. Des décisions ont été prises en vue d'assurer la continuité des activités et le soutien et la sécurité de l'effectif de l'Agence, mais aussi de gérer la contribution de l'Agence à l'intervention à grande échelle du gouvernement du Canada, surtout en ce qui concerne l'aide aux particuliers et aux entreprises canadiennes pour faire face aux répercussions économiques de la pandémie.

L'Agence a démontré sa capacité et sa souplesse en lançant rapidement de nouveaux programmes et en modernisant ses offres de services. Par exemple, elle a mis en œuvre la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL) en novembre 2020, dans les six semaines suivant son annonce par la vice-première ministre et la ministre des Finances.

Les prestations gérées par l'Agence ont contribué à réduire le fardeau financier des Canadiens causé par la pandémie. De plus, des mesures comme la prolongation des délais de production et de paiement de l'Agence ont permis d'offrir une certaine souplesse aux Canadiens qui éprouvaient des difficultés. L'Agence a joué un rôle central en veillant à ce que les changements apportés aux programmes existants soient apportés compte tenu de ces difficultés et au bon moment.

L'Agence a mis en œuvre avec succès dix mesures d'allègement d'urgence du gouvernement du Canada, traitant environ 64,1 millions de demandes et versant environ 148,1 milliards de dollars en prestations et en subventions.<sup>3</sup>

Le déclenchement du plan national de continuité des activités et l'ordre de travailler à domicile applicable aux employés ont eu une incidence sur la prestation des programmes et des services de l'Agence. La plupart des programmes d'observation fiscale et des fonctions organisationnelles ont été initialement suspendus, car l'Agence se concentrait sur la gestion des prestations nouvelles et supplémentaires et la prestation de services critiques. Au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement interne et externe, le plan de continuité des activités a été mis à jour afin de réactiver certains services et de modifier les restrictions de travail des employés. Toutefois, la plupart des employés de l'Agence ont continué à travailler dans un environnement virtuel.

Les tableaux ci-dessous comportent les prestations que l'Agence en 2020-2021 dans le cadre du Plan d'intervention économique du gouvernement du Canada.<sup>2</sup> D'autres mesures liées à la COVID-19 qui ont eu une incidence sur l'atteinte des priorités et des objectifs de l'Agence sont présentées dans la section des résultats.

Tableau 1 : Prestations pour les particuliers mises en œuvre en 2020-2021 et prestations de 2019-2020 maintenues en 2020-2021

Prestation	Description	Résultats
Prestations mises en œuvre en 2020-2021		
Prestation canadienne de la relance économique (PCRE)	La PCRE est entrée en vigueur le 27 septembre 2020. Elle assurait un soutien du revenu aux employés et aux travailleurs indépendants qui ont connu une réduction de 50 % de leur revenu hebdomadaire moyen à cause de la COVID-19 et qui n'avaient pas droit aux prestations d'assurance-emploi.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait reçu 14,1 millions de demandes de PCRE, pour un total de 14,1 milliards de dollars en prestations.

Prestation	Description	Résultats
Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants (PCREPA)	La PCREPA est entrée en vigueur le 27 septembre 2020. Elle assurait un soutien du revenu aux employés et aux travailleurs autonomes qui n'étaient pas en mesure de travailler parce qu'ils devaient s'occuper de leur enfant de moins de 12 ans ou d'un autre membre de la famille ayant besoin de soins supervisés.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait reçu 3,8 millions de demandes de PCREPA, pour un total de 1,9 milliard de dollars en prestations versées.
Prestation canadienne de maladie pour la relance économique (PCMRE)	La PCMRE est entrée en vigueur le 27 septembre 2020. Elle assurait un soutien du revenu aux employés et aux employés autonomes qui n'étaient pas en mesure de travailler parce qu'ils étaient malades ou devaient s'isoler en raison de la COVID-19 ou parce qu'ils ont un problème de santé qui les expose à un risque accru de contracter la COVID-19.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait reçu plus de 0,8 million de demandes de PCMRE, pour un total de 0,40 milliard de dollars en prestations versées.
Versement supplémentaire du crédit pour la TPS/TVH	Un versement unique supplémentaire du crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) a été versé le 9 avril 2020 afin de fournir un soutien du revenu supplémentaire aux particuliers à faible revenu.	En date du 31 mai 2020, 13 millions de paiements ponctuels spéciaux du crédit pour la TPS/TVH totalisant 5,4 milliards de dollars avaient été versés.
Augmentation du paiement de l'allocation canadienne pour enfants (ACE)	Une augmentation ponctuelle du paiement de l'ACE a été mise en œuvre le 20 mai 2020, pouvant aller jusqu'à 300 \$ par enfant pour l'année de prestation de juillet 2019 à juin 2020 afin de fournir un soutien supplémentaire aux familles ayant des enfants.	En date du 31 mai 2020, 3,8 millions de paiements ponctuels de l'ACE totalisant 2,0 milliards de dollars avaient été versés.
Prestations mises en œuvre en 2019-2020 et maintenues en 2020-2021		
Prestation canadienne d'urgence (PCU)	La PCU a été annoncée le 25 mars 2020 et a assuré un soutien financier aux employés et aux travailleurs indépendants qui étaient directement touchés par la COVID-19. La prestation canadienne d'urgence a pris fin le 27 septembre 2020.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait reçu plus de 22,7 millions de demandes de PCU pour un total de 45,3 milliards de dollars en prestations versées.



Prestation	Description	Résultats
<b>Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE)</b>	La PCUE a été annoncée le 18 mars 2020 et a assuré un soutien financier aux étudiants de niveau postsecondaire, ainsi qu'aux diplômés d'études secondaires et postsecondaires qui n'ont pas été en mesure de trouver du travail en raison de la COVID-19. Il n'est plus possible de faire de demandes de PCUE depuis le 30 septembre 2020.	En date du 4 octobre 2020, l'Agence avait reçu plus de 2,1 millions de demandes de PCUE, pour un total de 2,9 milliards de dollars en prestations versées.

En plus d'administrer ces prestations, l'Agence a fourni des renseignements à Emploi et Développement social Canada (EDSC) sur les particuliers admissibles au crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) au cours de l'année d'imposition 2020. Cela a permis d'aider EDSC à verser un paiement unique non imposable pouvant aller jusqu'à 600 \$ aux personnes handicapées admissibles.

**Tableau 2 : Subventions pour les entreprises mises en œuvre en 2020-2021 et subventions de 2019-2020 maintenues en 2020-2021**

Subvention	Description	Résultats
<b>Subventions mises en œuvre en 2020-2021</b>		
<b>Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL)</b>	La SUCL a été annoncée le 9 octobre 2020. Elle couvre une partie des loyers commerciaux ou des dépenses immobilières des entreprises, des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance canadiens.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait approuvé 0,66 million de demandes de SUCL, pour un total de 2,6 milliards de dollars en prestations versées.
<b>Subventions mises en œuvre en 2019-2020 et maintenues en 2020-2021</b>		
<b>Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)</b>	La SSUC a été mise en œuvre le 27 mars 2020 pour une période initiale de 12 semaines afin d'aider les entreprises à soutenir les employés et à protéger les emplois. Par la suite, des modifications ont été apportées afin d'élargir la portée du programme.	En date du 31 mars 2021, l'Agence avait approuvé 3,1 millions de demandes, pour un total de 73,2 milliards de dollars en paiements, aidant plus de 440 000 entreprises à soutenir les employés et à protéger les emplois.
<b>Subvention salariale temporaire (SST)</b>	La SST a été mise en œuvre le 25 mars 2020 et permet aux employeurs de réaliser des économies en réduisant le montant des versements d'impôt sur le revenu à l'Agence sur les salaires des travailleurs pour la période du 18 mars au 19 juin 2020.  Le Formulaire d'auto-identification de la SST de 10 % pour les employeurs a été publié le 27 juillet 2020 en format à remplir en ligne et en format accessible par le portail Mon dossier d'entreprise.	En date du 31 mars 2021, 58 000 formulaires ont été traités avec un total de plus de 266 millions de dollars en crédits.

L'Agence s'est engagée à maintenir un équilibre entre le fait de rendre les fonds d'urgence accessibles aux entreprises qui ont besoin d'un soutien urgent, tout en préservant l'équité et l'intégrité du régime fiscal et en appliquant les règles adoptées par le Parlement. L'Agence fait preuve de diligence raisonnable et veille à ce que les personnes qui reçoivent des prestations d'urgence y soient en fait admissibles. Le programme de vérification exhaustif de la SSUC, par exemple, comprend de nombreuses activités d'observation, y compris la vérification automatique et manuelle avant paiement, les vérifications après paiement, un registre des demandeurs et les possibilités de remboursement.

À mesure que sa réponse à la pandémie de COVID-19 évoluait, l'Agence a travaillé de concert avec les entreprises et les organisations d'intervenants. Par exemple, en 2020-2021, l'Agence :

- a organisé et participé à 47 séances de questions et réponses interactives pour les petites et moyennes entreprises, les employeurs et les organisations d'intervenants afin de fournir des mises à jour et des précisions sur les mesures d'allègement liées à la COVID-19 et d'obtenir des commentaires sur les mesures et leur mise en œuvre. Ces séances ont touché plus de 19 000 participants et mobilisé plus de 16 500 organisations
- a publié des directives pour aider les demandeurs de prestations. Elle a eu des discussions informelles plus fréquentes avec les intervenants afin de s'assurer que tous les problèmes seraient réglés en temps opportun
- a collaboré avec les institutions financières et le Bureau du surintendant des faillites afin de suspendre et de reprendre certaines activités de recouvrement et d'observation en vue de réduire au minimum le fardeau financier des Canadiens
- a participé à un webinaire de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante afin de fournir des précisions sur la prestation de la SUCL
- a travaillé avec les organismes communautaires et les bénévoles qui participent au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt afin de mettre en œuvre et d'organiser des comptoirs de préparation de déclarations de revenus virtuels pour les personnes vulnérables, en vue de les aider à produire leurs déclarations de revenus et à accéder aux prestations et aux crédits auxquels elles ont droit
- a autorisé les signatures électroniques afin de réduire la nécessité pour les contribuables et les préparateurs de déclarations de revenus de se rencontrer en personne

L'Agence gère les programmes fiscaux, les prestations et les crédits provinciaux et territoriaux pour les contribuables dans la plupart des administrations canadiennes. L'exception la plus notable est que le Québec gère ses programmes fiscaux provinciaux en parallèle avec l'Agence. Le risque de mauvaise communication entre les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux de l'Agence a considérablement augmenté en raison de la rapidité avec laquelle la situation de la COVID-19 évoluait. En réponse, l'Agence a :

- augmenté la fréquence des réunions officielles de sorte que ses partenaires provinciaux et territoriaux soient informés de ses plans avant que des décisions soient prises
- travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires du Québec afin de s'assurer que les mesures d'allègement annoncées dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 cadrent avec les mesures semblables annoncées par le gouvernement du Québec. Cela comprenait la coordination des réponses, l'harmonisation des points de vue entre les organisations et la clarification des ambiguïtés avant que les annonces soient faites
- collaboré avec le gouvernement de l'Alberta, qui gère le programme d'impôt sur le revenu des sociétés, afin de coordonner les mesures d'allègement pour le secteur des sociétés

- fourni aux provinces et aux territoires des données sur ses mesures d'allègement liées à la COVID-19 et des mises à jour régulières sur les mesures mises en œuvre pour les programmes de prestations et de crédits, comme la mise en place de diverses mesures d'urgence visant à garantir que les particuliers ne soient pas touchés de façon négative par un report de la date limite de production des déclarations de revenus

L'Agence a également offert un soutien aux provinces et aux territoires dans la gestion des modifications apportées à leurs programmes existants. À titre d'exemples, l'Agence a appuyé la mise en œuvre de ces mesures supplémentaires :

- la Colombie-Britannique a prolongé certains délais pour les crédits d'impôt de six mois y compris les crédits d'impôt pour production cinématographique et télévisuelle, l'édition de livres, et les médias numériques interactifs
- la Saskatchewan a réduit son taux d'imposition des petites entreprises de 2 % à 0 % le 1<sup>er</sup> octobre 2020, et l'augmentera lentement tout au long de la reprise post-pandémie à 1 % le 1<sup>er</sup> juillet 2022, puis à son taux actuel de 2 % le 1<sup>er</sup> juillet 2023
- la Nouvelle-Écosse a accordé un report ponctuel des dates limites de production concernant le crédit d'impôt pour la recherche et le développement. Le délai a été prolongé de six mois
- l'Ontario a prolongé les périodes associées au calendrier des dépenses de main-d'œuvre admissibles au crédit d'impôt pour les maisons d'édition. Il a accordé temporairement 24 mois supplémentaires pour respecter le seuil des exigences minimales de dépenses pour les dépenses admissibles engagées au cours des années d'imposition 2020 et 2021 pour les crédits d'impôts pour les services de production, production cinématographique et télévisuelle ontarienne, et les produits multimédias interactifs numériques. Il a également prolongé la période du crédit d'impôt pour la recherche et le développement de l'Ontario et introduit le crédit d'impôt à l'investissement régional

L'Agence a aussi élargi l'échange électronique sécurisé de documents avec les partenaires internationaux afin d'échanger des conseils et des pratiques exemplaires sur les réponses des administrations fiscales à la COVID-19, notamment sur la mise en œuvre de mesures fiscales et la continuité des activités. Elle a également collaboré avec des partenaires internationaux sur les tendances émergentes liées à la pandémie et a communiqué les pratiques exemplaires en matière de gestion des répercussions de la pandémie.

## Répercussions sur les opérations

Le déclenchement du plan national de continuité des activités dans l'optique de faire face à la pandémie de COVID-19 a considérablement modifié l'environnement de travail de l'Agence. À la suite du déclenchement du plan et de la concentration des efforts sur la prestation des services critiques, le travail de milliers d'employés qui fournissaient des services habilitants et destinés au public canadien et aux intervenants internes a été interrompu ou changé. L'Agence a répondu à cela en modifiant la façon dont elle administrait les programmes et les services dont les Canadiens dépendaient.

Environ 95 % des employés qui fournissaient des services critiques travaillaient de la maison. La transition au travail à domicile a posé un risque pour la prestation de services, car les employés n'étaient plus en mesure de recevoir ou d'envoyer du courrier ou des télécopies aux contribuables, et de nombreux agents des centres d'appels n'étaient plus en mesure de répondre aux questions des contribuables.

Pour éliminer ces risques et continuer à fournir des services critiques, ainsi que gérer la charge de travail supplémentaire associée aux nouvelles prestations liées à la COVID-19, l'Agence a réagi rapidement en élargissant les capacités de travail à distance et en déployant des technologies et de l'équipement pour fournir aux employés les outils nécessaires en vue de continuer à fournir un service axé sur le client et d'innover en

réponse à la pandémie.

Les centres d'appels sont un élément important de l'expérience de service de nombreux Canadiens. Les centres d'appels recevaient déjà un volume élevé d'appels lorsque le gouvernement a annoncé son Plan d'intervention économique pour répondre à la COVID-19. La déclaration de la pandémie, les nombreuses annonces au sujet des changements apportés aux services de l'Agence et les nouvelles mesures d'allègement ont fait augmenter le volume des appels aux centres d'appels de l'Agence. Cela a mis à rude épreuve l'infrastructure et les agents des centres d'appels. L'Agence a mis en œuvre deux solutions clés pour atténuer le risque pour la continuité des activités :

- compléter l'infrastructure technologique des centres d'appels afin de gérer le volume accru d'appels et d'augmenter le nombre d'agents pouvant être pris en charge simultanément par les systèmes

En réponse à un appel national, environ 7 000 employés ont accepté de changer de fonction et d'agir à titre d'agents des centres d'appels de façon temporaire pour appuyer les nouvelles mesures d'allègement d'urgence et assurer un soutien continu aux Canadiens.

- réaffecter des employés qui ne fournissaient pas de services critiques pour agir à titre d'agents des centres d'appels temporaires à l'appui des nouvelles mesures d'allègement d'urgence. En réponse à un appel national en mars 2020, environ 7 000 employés ont accepté de modifier leurs fonctions pour veiller à ce que les Canadiens et les entreprises continuent d'être soutenus. Parmi ces employés, près de 4 000 employés ont été réaffectés comme agents temporaires des centres d'appels au cours des semaines et des mois suivants

L'Agence a continué de démontrer son engagement à l'égard de sa philosophie « Les gens d'abord » en accordant une place centrale à la santé, à la sûreté et à la sécurité de son effectif comme objectif stratégique principal. L'ordre de travailler à domicile a été donné au début de la pandémie afin de respecter les directives de santé publique pour réduire le risque d'exposition au virus des employés, des bénévoles et des contribuables. L'Agence a également créé un outil de suivi pour faire le suivi des employés qui ont reçu un résultat positif au test de dépistage de la COVID-19 ou qui ont été en contact avec une personne qui a reçu un résultat positif, et a veillé à ce que des protocoles rigoureux soient en place pour les employés qui devaient se rendre au bureau.

L'Agence a continuellement surveillé les préoccupations en matière de productivité et de santé mentale des employés et de leurs gestionnaires. Elle a conçu des ressources supplémentaires et a rappelé aux employés les services disponibles pour favoriser leur bien-être. L'Agence a tenu les employés informés de l'interruption causée par la pandémie, a transmis les échéanciers, les plans et les mises à jour au fur et à mesure qu'ils étaient disponibles. De plus amples détails sur les mesures prises par l'Agence pour appuyer ses gestionnaires et ses employés au cours de l'année 2020-2021 se trouvent dans la section « Donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller ».

## Reprise des activités

À compter d'avril 2020, l'Agence a commencé à se préparer à la transition vers la reprise complète des activités opérationnelles. Le plan national de reprise des activités, annoncé le 29 juin 2020, présentait les premières étapes de la reprise complète des activités opérationnelles. Ce plan prévoyait une approche progressive, guidé par quatre principes de reprise des activités : la santé et la sécurité; le traitement équitable des clients; le service en tant que priorité; la communication et la transparence. Tout au long de l'année 2020-2021, l'Agence a surveillé l'évolution de la COVID-19 et a rajusté le plan, au besoin, afin de répondre aux

exigences changeantes en matière de santé publique.

Dans le cadre du plan, en 2020-2021, les employés de l'Agence ont continué de mettre l'accent sur les nouvelles mesures d'urgence, tandis que d'autres programmes fiscaux qui n'avaient pas encore été déployé à leur plein potentiel seraient repris de façon progressive. En 2020-2021, les activités d'observation et de recouvrement de base ont repris de façon stratégique, empathique et axée sur les gens d'abord. L'approche de recouvrement de l'Agence a mis davantage l'accent sur l'empathie à l'égard des circonstances individuelles des débiteurs, en reconnaissant que les Canadiens ont été touchés de nombreuses façons par la COVID-19. La portée complète des activités de recouvrement n'a repris que graduellement en janvier 2021, et à la mi-février, toutes les activités de recouvrement avaient repris, tout en poursuivant une approche empathique axée sur les gens d'abord.

## Conclusion

Pour appuyer les Canadiens et les entreprises qui éprouvent des difficultés à cause de la pandémie, en 2020-2021, l'Agence a démontré sa souplesse en mobilisant ses employés et en affectant des ressources à l'administration de nouveaux programmes et de programmes lancés en 2019-2020, tout en fournissant des services critiques aux Canadiens. Au cours des dernières années, l'Agence a déployé des efforts pour devenir une organisation numérique axée sur le client, ce qui l'a bien positionnée pour intervenir et aider les Canadiens. Toutefois, l'ampleur de la réponse à la COVID-19 et la nécessité de s'adapter aux circonstances changeantes de la santé publique et de l'économie ont eu une incidence importante sur les opérations. L'Agence a donné à ses employés les moyens d'exceller en leur fournissant la technologie et les outils nécessaires pour leur permettre de travailler à distance, tout en veillant à leur bien-être.

# Notes en fin de chapitre



- 1 Les services critiques de l'Agence sont les services dont la compromission, du point de vue de la disponibilité ou de l'intégrité, porterait un grave préjudice à la santé, à la sûreté, à la sécurité ou au bien-être économique des Canadiens, ou encore au fonctionnement efficace du gouvernement du Canada. Au fur et à mesure que la situation externe évoluait, l'Agence a examiné et modifié les priorités en matière de services critiques et les stratégies connexes au besoin.
- 2 Les montants totaux versés, tels que déclarés pour les prestations et les subventions dans les tableaux suivants, sont fondés sur les demandes reçues et traitées. Par conséquent, à l'exception de la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants et des paiements du crédit supplémentaire pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, ils peuvent différer des renseignements présentés dans les états financiers vérifiés de l'Agence pour les activités administrées.
- 3 Cela comprend la Prestation canadienne d'urgence (PCU), la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE), la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC), la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL), la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants (PCREPA), la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique (PCMRE), la subvention salariale temporaire (SST) ainsi que deux paiements ponctuels, soit une augmentation du montant de l'allocation canadienne pour enfants (ACE) et un paiement supplémentaire du crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH).



# Responsabilités essentielles

## Impôt

**Description :** La responsabilité essentielle de l'Agence du revenu du Canada en matière d'impôt est de s'assurer que le régime fiscal d'autocotisation du Canada est maintenu en fournissant aux clients le soutien et les renseignements dont ils ont besoin pour comprendre leurs obligations fiscales et s'en acquitter. L'Agence doit également prendre des mesures d'observation et d'exécution, au besoin, afin de préserver l'intégrité du système. Lorsque les clients ne sont pas d'accord avec une cotisation que nous avons établie ou une décision que nous avons prise, L'Agence leur offre des possibilités de recours.

Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2018-2019	Résultat de 2019-2020	Objectif de 2020-2021	Résultat de 2020-2021
Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'Agence.	Pourcentage des déclarations de revenus produites à temps	91 %	91 %	90 %	85,8 % <sup>1</sup>
	Pourcentage des entreprises inscrites à la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)	S. O.	S. O.	À déterminer <sup>2</sup>	88,7 %
	Pourcentage des impôts déclarés qui ont été payés à temps	S. O. <sup>3</sup>	91,7 %	91,2 %	91,3 %
	Pourcentage des normes de service externes respectées ou respectées en grande partie <sup>4</sup>	83 %	87 %	90 %	67 % <sup>5</sup>
	Indice de satisfaction à l'égard du service <sup>6</sup>	S. O.	S. O.	Au moins 8,1 <sup>7</sup>	8,1
	Indice de perception du public : confiance	S. O.	S. O.	Au moins 7,8 <sup>8</sup>	7,9
	Pourcentage des Canadiens qui participent au régime fiscal	S. O. <sup>9</sup>	93,6 %	92,8 %	93,5 %



Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2018-2019	Résultat de 2019-2020	Objectif de 2020-2021	Résultat de 2020-2021
	Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)	S. O. <sup>10</sup>	18,7 %	19,6 % ou moins	21,4 % <sup>11</sup>
	Nombre de particuliers ayant reçu de l'aide du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI)	S. O. <sup>12</sup>	407 408 <sup>13</sup>	873 000	582 420 <sup>14</sup>
	Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget	1,99 G\$	2,09 G\$	1,7 G\$	1,5 G <sup>15</sup>
	Dettes supplémentaires recouvrées (régées) à la suite d'investissements liés au budget de 2016	1,9 G\$	2,0 G\$ <sup>16</sup>	7,4 G\$	S. O. \$ <sup>17</sup>

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

	2020-2021 Budget principal des dépenses	2020-2021 Dépenses prévues	2020-2021 Autorisations budgétaires totales utilisables <sup>18</sup>	2020-2021 Dépenses réelles <sup>19</sup> (autorisations budgétaires utilisées)	2020-2021 Écart (ressources réelles moins ressources prévues)
\$	3 264 289 968	3 264 289 968	4 125 750 377	<b>3 888 255 191</b>	623 965 223
ETP <sup>20</sup>		34 319		<b>35 418</b>	1 099

## Prestations

**Description :** La responsabilité essentielle de l'Agence à l'égard des prestations consiste à veiller à ce que les clients obtiennent le soutien et l'information dont ils ont besoin pour comprendre les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit, à ce qu'ils reçoivent leurs prestations dans les meilleurs délais, et à ce qu'ils aient des moyens de recours en cas de contestation d'une décision liée à l'admissibilité aux prestations.

Résultat ministériel	Indicateur	Résultat de 2018-2019	Résultat de 2019-2020	Objectif de 2020-2021	Résultat de 2020-2021
Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun.	Pourcentage des paiements de l'allocation canadienne pour enfants (ACE) versés à temps aux bénéficiaires	100 %	100 %	100 %	100 %
	Pourcentage des répondants qui se disent satisfaits de leur expérience liée aux prestations	S. O. <sup>21</sup>	S. O. <sup>22</sup>	75 %	87 %
	Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui ont produit une déclaration à la suite d'une intervention ciblée de l'Agence	7,9 %	9,5 %	10 %	9,0 % <sup>23</sup>

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

	2020-2021 Budget principal des dépenses	2020-2021 Dépenses prévues	2020-2021 Autorisations budgétaires totales utilisables <sup>24, 25</sup>	2020-2021 Dépenses réelles <sup>26, 27</sup> (autorisations budgétaires utilisées)	2020-2021 Écart (ressources réelles moins ressources prévues)
\$	3 929 115 162	3 929 115 162	5 165 705 122	5 147 281 794	1 218 166 632
ETP <sup>28</sup>		1 433		1 463	30

Des renseignements sur les finances, les ressources humaines et le rendement du répertoire des programmes de l'Agence sont disponibles dans l'[InfoBase du GC](#)<sup>29</sup>.

## Services internes

**Description :** Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources associées que le gouvernement fédéral considère comme des services à l'appui des programmes ou qui sont nécessaires pour répondre aux obligations générales d'une organisation. Les services internes désignent les activités et les ressources des 10 catégories de services distincts qui soutiennent l'exécution des programmes au sein de l'organisation, peu importe le modèle de prestation des services internes dans un organisme ou un ministère. Ces services sont les suivants : les services de gestion des acquisitions, les services de communication, les services de gestion financière, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion de l'information, les services de la technologie de l'information, les services juridiques, les services de gestion du matériel, les services de gestion et de supervision, et les services de gestion des biens immobiliers.

## Ressources financières budgétaires (en dollars)

	2020-2021 Budget principal des dépenses	2020-2021 Dépenses prévues	2020-2021 Autorisations budgétaires totales utilisables <sup>30</sup>	2020-2021 Dépenses réelles <sup>31</sup> (autorisations budgétaires utilisées)	2020-2021 Écart (ressources réelles moins ressources prévues)
\$	742 806 006	742 806 006	1 175 287 965	<b>943 846 313</b>	201 040 307
ETP <sup>32</sup>		6 005		<b>6 410</b>	405

## Principaux risques

L'Agence surveille de façon continue les environnements internes et externes pour les événements qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte de ses priorités et de ses objectifs. Le programme de gestion du risque de l'entreprise de l'Agence est souple et bien établi. La gestion du risque de l'entreprise crée un environnement où la prise de risques réfléchie peut favoriser l'innovation. Lorsque la prise de risques réfléchie est encouragée, des décisions plus efficaces peuvent être prises en fonction d'un examen bien équilibré des avantages et des risques pour l'Agence. Cette approche permet à l'Agence d'optimiser ses résultats, d'établir la priorité de ses stratégies et de s'adapter à l'avenir.

En raison de la pandémie de COVID-19, elle a augmenté la fréquence de ses mises à jour sur les risques de l'entreprise, ainsi que ses rapports à la haute direction et au Conseil de direction. Au cours de l'année 2020-2021, un tableau de bord des risques et des contrôles a été élaboré pour gérer les risques potentiels pour l'Agence pendant la pandémie et pour aider celle-ci à s'adapter à de nouveaux objectifs à un rythme plus rapide que jamais et pendant une période de grande incertitude. Cet outil interne a orienté des discussions courantes sur les risques de l'entreprise et sur les mesures appropriées pour réduire les risques lorsque l'Agence a accordé la priorité aux services essentiels pendant la pandémie de COVID-19. Depuis, elle a commencé les mises à jour de l'évaluation des risques de l'entreprise au moyen du processus d'établissement de rapports trimestriels sur le profil des risques de l'entreprise remanié, qui intègre les leçons importantes tirées de la pandémie.

Le tableau ci-dessous met en évidence certains des principaux risques qui ont influencé la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs. En déterminant et en gérant les risques de façon appropriée, l'Agence continue de se trouver en bonne position pour exécuter son mandat et maintenir la confiance de ses clients.

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les responsabilités essentielles de l'Agence	Lien avec les priorités de l'Agence, les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou les priorités à l'échelle gouvernementale
<b>Dette fiscale</b>  Il existe un risque que la croissance de la dette fiscale dépasse la croissance des revenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire l'exposition au risque de la dette fiscale de l'Agence en améliorant sa capacité à recouvrer les dettes fiscales en souffrance au moyen de diverses initiatives et stratégies.</li> </ul>	Impôt	<p><b>Priorité de l'Agence :</b> Maintenir l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada</p> <p><b>Priorité à l'échelle gouvernementale :</b> La croissance économique inclusive et durable et l'amélioration des recouvrements de l'impôt constituaient une priorité majeure pour l'Agence dans le cadre du budget de 2016.</p>
<b>Cybersécurité</b>  Il existe un risque que les cybermenaces compromettent les renseignements sur les contribuables, les services et les systèmes de technologie de l'information de l'Agence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mise en œuvre de l'initiative de la sécurité des données afin de réduire davantage le risque que des données soient diffusées à des parties non autorisées.</li> <li>• Améliorer la protection contre les logiciels malveillants pour neutraliser les menaces à nos services Web.</li> <li>• Utiliser le contrôle des applications pour renforcer la capacité de l'Agence à gérer les cybermenaces et à protéger ses renseignements.</li> <li>• Utiliser des technologies de l'intelligence artificielle pour détecter les menaces.</li> <li>• Prévenir les pertes de données non intentionnelles ou malveillantes grâce au projet de prévention de la perte de données.</li> <li>• Exiger l'authentification multifacteur pour empêcher l'accès frauduleux aux comptes par l'intermédiaire des services d'ouverture de session de l'Agence.</li> </ul>	Impôt, prestations et services internes	<p><b>Priorités de l'Agence :</b> Offrir une expérience de service sans heurt</p> <p>Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation</p> <p><b>Engagement énoncé dans la lettre de mandat :</b> Améliorer la protection des renseignements sur les contribuables contre les menaces internes et externes</p> <p><b>Priorités à l'échelle gouvernementale :</b> Plan stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion de l'information et la technologie de l'information de 2020 à 2023</p> <p>Plan stratégique des opérations numériques du gouvernement du Canada pour 2021 à 2024</p>

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les responsabilités essentielles de l'Agence	Lien avec les priorités de l'Agence, les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou les priorités à l'échelle gouvernementale
<p><b>Protection des renseignements sur les contribuables</b></p> <p>Il existe un risque que l'Agence publie, perde ou compromette involontairement des renseignements sur les contribuables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation d'un logiciel qui prend en charge la détection, l'analyse et la gestion du trafic du réseau interne.</li> <li>Utilisation des contrôles pour lancer, enregistrer et gérer les identités des utilisateurs et les autorisations d'accès connexes.</li> <li>Logiciel de chiffrement sur les ordinateurs et les supports amovibles, et accès sécurisé et suivi pendant le transport des renseignements.</li> </ul>	Impôts et prestations	<p><b>Priorités de l'Agence</b> : Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation</p> <p><b>Engagement énoncé dans la lettre de mandat</b> : Améliorer la protection des renseignements sur les contribuables contre les menaces internes et externes</p> <p><b>Priorité à l'échelle gouvernementale</b> : Le budget de 2018 prévoit un investissement de 30 millions de dollars sur 5 ans pour améliorer les mesures de sécurité qui protègent la confidentialité des renseignements de nature délicate.</p>
<p><b>Expérience en matière de service</b></p> <p>Il existe un risque que les services de l'Agence, notamment ceux liés aux interactions avec la clientèle, ne répondent pas aux attentes de ceux à qui ils s'adressent, tant à l'interne qu'à l'externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives pour aborder le service à la clientèle externe, y compris les engagements du budget de 2018 et de 2019.</li> <li>Intégrer les considérations relatives à l'expérience client à toutes les étapes des interactions, de la mise à l'essai de l'expérience utilisateur dans la phase de conception jusqu'à la surveillance des indicateurs de satisfaction à l'égard du service.</li> <li>Utiliser des principes d'empathie, axés sur le service et axés sur les gens d'abord pour orienter toutes les interactions avec les clients et améliorer les services.</li> <li>Administrer plusieurs prestations d'urgence et de la relance économique au nom du gouvernement du Canada pour appuyer les particuliers et les entreprises qui sont confrontés à des difficultés en raison de la COVID-19.</li> </ul>	Impôt, prestations et services internes	<p><b>Priorité de l'Agence</b> : Offrir une expérience de service sans heurt</p> <p><b>Engagements énoncés dans la lettre de mandat</b> : Poursuivre la modernisation de l'Agence et faire en sorte qu'elle soit axée sur les clients. Travailler avec la ministre du Gouvernement numérique afin de prendre, au besoin, d'autres mesures pour améliorer de façon appréciable la satisfaction des Canadiens à l'égard de la qualité, de la rapidité et de l'exactitude des services qu'ils reçoivent de l'Agence</p> <p><b>Priorités à l'échelle gouvernementale</b> : Plan stratégique des opérations numériques du gouvernement du Canada de 2021 à 2024. Les budgets de 2018 et de 2019 comprenaient des engagements pour faire en sorte que les services de l'Agence soient plus équitables, plus utiles et plus faciles à utiliser. Stratégie en matière de services du gouvernement du Canada</p>

Risques	Stratégie d'atténuation et efficacité	Lien avec les responsabilités essentielles de l'Agence	Lien avec les priorités de l'Agence, les engagements énoncés dans la lettre de mandat ou les priorités à l'échelle gouvernementale
<b>Gestion de la réputation</b>  Il existe un risque que l'image publique de l'Agence soit touchée par des communications inefficaces, non coordonnées et passives avec les contribuables, les entreprises, les bénéficiaires de prestations, les intermédiaires fiscaux et les autres intervenants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre les constatations de la recherche sur l'opinion publique et des consultations, et mobiliser les intervenants de façon proactive.</li> <li>Tirer parti des essais de convivialité et de l'optimisation du contenu, ainsi que des analyses de données, pour améliorer les pages Web de l'Agence.</li> </ul>	Impôts et prestations	<p><b>Priorité de l'Agence :</b> Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation</p> <p><b>Engagements énoncés dans la lettre de mandat :</b> Poursuivre la modernisation de l'Agence et faire en sorte qu'elle soit axée sur les clients, y compris pour veiller à ce que la correspondance et les autres communications soient simples et faciles à lire</p> <p>Travailler avec le secteur privé et les organismes communautaires afin de trouver des façons novatrices d'aider les Canadiens à accéder aux prestations liées à la COVID-19 et à s'y retrouver dans leurs déclarations de revenus</p>
<b>Santé, mieux-être et sécurité des employés</b>  Il existe un risque que les employés deviennent désintéressés et moins productifs s'ils ne sentent pas que l'Agence prend des mesures adéquates pour démontrer que le mieux-être en milieu de travail et au sein de l'effectif est une priorité pour la haute direction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Programme d'aide aux employés est à la disposition des employés 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, afin de fournir un soutien pour le bien-être mental des employés.</li> <li>Mettre en œuvre les mesures destinées à répondre aux besoins en matière d'adaptation des personnes qui travaillent à partir de la maison.</li> <li>Consultation courante avec le Comité national de santé et de sécurité, qui comprend des représentants des employeurs et des employés.</li> <li>Mettre en œuvre des mesures de sécurité supplémentaires en cas de pandémie, comme fournir des masques en tissu aux employés qui doivent se présenter aux lieux de travail de l'Agence et accroître le nettoyage des sites.</li> </ul>	Services internes	<p><b>Priorité de l'Agence :</b> Donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller</p> <p><b>Priorités à l'échelle gouvernementale :</b> Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail; le groupe de travail conjoint sur la santé mentale; au-delà de 2020; projet de loi C-65 [Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)]</p>

## Établir des relations avec des partenaires externes

L'Agence a formé un partenariat avec le Forum sur l'administration fiscale (FAF) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). En collaboration avec le FAF de l'OCDE, l'Agence a élaboré un modèle de maturité de la gestion des risques d'atteinte à la réputation. Le modèle a été présenté dans le rapport de juillet 2020, Enhancing Reputational

Risk Management (amélioration de la gestion des risques d'atteinte à la réputation), publié sur le site Web de la série sur les communautés d'intérêts du FAF de l'OCDE. Le modèle peut aider les administrations fiscales à avoir une meilleure idée de la maturité de leurs pratiques de gestion des risques d'atteinte à la réputation. Le rapport fournit également des renseignements sur deux outils élaborés par l'Agence qui aident les administrations fiscales à se protéger activement contre d'importantes sources des risques d'atteinte à la réputation.

Inspiré par les travaux de l'Agence sur la gestion des risques d'atteinte à la réputation, l'Internal Revenue Service des États-Unis a commencé à travailler, en 2020, sur un projet pilote de modèle de maturité de la gestion des risques d'entreprise (GRE). Le modèle a été peaufiné en 2021 grâce à la collaboration avec des collègues de la communauté d'intérêts sur la GRE du FAF de l'OCDE, y compris des collègues de l'Agence. Le modèle de maturité de la GRE, publié par l'OCDE en février 2021, fournit aux administrations fiscales un nouvel outil diagnostique pour autoévaluer leur capacité et leur aptitude à gérer les risques opérationnels dans l'ensemble de leur organisation. Le projet pilote de modèle de maturité de la GRE a permis à l'Agence d'examiner sa fonction de gestion des risques et de la comparer avec 27 autres administrations fiscales. Dans l'ensemble, les constatations ont démontré que le modèle de maturité de la GRE de l'Agence, par rapport à celui de ses pairs, est un modèle phare bien établi. Les résultats de l'autoévaluation de l'Agence sont encourageants, car ils reflètent la force et la maturité de sa fonction de GRE.



## Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)

L'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est un outil qui permet de comprendre la façon dont plusieurs facteurs, comme la race, l'origine ethnique, le sexe, le genre, la religion, le handicap mental ou physique, l'orientation sexuelle, l'éducation, l'emplacement géographique, le revenu, la langue, la culture et l'âge, façonnent la santé et l'environnement social et économique des gens, ainsi que leur accès aux programmes et services. À l'Agence, l'ACS Plus contribue à la conception et à la mise en œuvre des politiques, des programmes et des autres initiatives de l'Agence afin que ceux-ci soient inclusifs et réceptifs aux différents besoins des gens, et que des progrès soient réalisés en matière d'élimination des inégalités au Canada.

L'Agence, qui reconnaît que l'exécution de programmes inclusifs est une responsabilité sociale, s'est engagée à assumer un rôle de leadership par rapport à l'ACS Plus. Le Centre d'expertise de l'ACS Plus collabore avec les directions générales pour accroître la sensibilisation aux besoins de l'ACS Plus. Pour appuyer la priorité du gouvernement du Canada relative à une analyse plus solide de l'ACS Plus, l'Agence a fondé le Plan d'action de l'ACS Plus pour 2019-2022, sur cinq objectifs clés :

- sensibilisation accrue de l'Agence
- collaboration avec les partenaires clés
- application accrue de l'ACS Plus
- capacité et qualité accrues de l'ACS Plus
- amélioration de la mesure du rendement et de la qualité des données

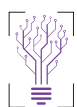
L'objectif global du plan est de combler les lacunes existantes et de veiller à ce que l'ACS Plus soit intégrée de façon plus rigoureuse et uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Cela aidera à éclairer la prise de décisions et à s'assurer que les programmes de l'Agence n'ont pas, par inadvertance, d'incidence négative sur les clients servis. Pour respecter l'engagement lié à la mise en œuvre de l'ACS Plus dans l'ensemble de l'organisation, en 2020-2021, l'Agence a entrepris des évaluations de ses politiques, de ses programmes et de



ses services en fonction de l'ACS Plus afin de s'assurer qu'ils ont été élaborés en tenant compte de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion.

De plus, l'Agence participe au Réseau de l'équilibre entre les sexes, dirigé par l'Organisation de coopération et de développement économiques. Il s'agit d'un réseau international qui fournit des renseignements et des exemples sur la façon de traiter les disparités et de combler l'écart entre les sexes, en particulier dans les postes de direction, où les femmes ont toujours été sous-représentées par rapport aux hommes.

## Expérimentation



L'Agence favorise une culture d'innovation et encourage ses employés à explorer de nouvelles idées, à faire l'essai de nouvelles façons de faire des affaires et à trouver de meilleures solutions. En 2020-2021, l'Agence 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 ses expériences.

### Expérience de la campagne d'incitation éducative sur le traitement des déclarations T1

L'Agence a mené une campagne d'incitation éducative qui a tiré parti de lettres d'information pour sensibiliser les contribuables au sujet des demandes et des déductions faites dans leurs déclarations de revenus de 2019. L'objectif était d'obtenir une réponse des destinataires des lettres éducatives qui les amèneraient à demander volontairement et correctement des redressements à leurs déclarations de revenus. La campagne visait les contribuables qui avaient une demande de 2018 refusée ou rajustée par le Programme de la revue de traitement et qui ont fait une demande pour le même champ dans leur déclaration de 2019. On a utilisé des essais contrôlés randomisés pour évaluer l'efficacité des lettres éducatives, et ils ont démontré que la campagne a eu un effet quelque peu positif avec une petite proportion de contribuables (moins de 1 %) qui ont apporté des redressements volontaires à leurs déclarations de 2019. Les campagnes d'incitation à venir seront améliorées, d'abord, par une meilleure compréhension des similitudes et des différences au sein de la population cible, et, ensuite, par des échantillons de plus grande taille.

### Atténuation du trafic excédentaire pendant le déploiement de la Prestation canadienne d'urgence

Avant le lancement de la Prestation canadienne d'urgence (PCU) en mars 2020, on craignait que le système de l'Agence n'ait pas une capacité suffisante pour traiter ce qui devrait être un trafic anormalement élevé en ligne de la part des demandeurs souhaitant s'inscrire à la PCU. Pour gérer le volume de trafic en ligne, on a appliqué des techniques d'économie comportementale pour aider les demandeurs à s'organiser dans une file d'attente gérable basée sur leur mois de naissance. Dans ses communications, l'Agence a mis l'accent sur cette approche ordonnée à l'égard de la file d'attente pour la PCU, et le site Web a été conçu de manière à suggérer au demandeur le jour approprié pour présenter sa demande. Cela a permis de répartir le volume de demandeurs au fil du temps et de faire en sorte que le système de l'Agence ne soit pas surchargé en raison des volumes élevés de demandeurs qui se précipitent pour présenter une demande. L'analyse des données de l'Agence a confirmé que la tentative de répartir les demandeurs en fonction de leur mois de naissance a été fructueuse au cours de la période de démarrage cruciale des demandes, alors que le système était le plus à risque, ce qui a donné lieu à une prestation efficace et accélérée des prestations.

## Utilisation de l'apprentissage machine pour repérer les cas d'inobservation à l'étranger

Ce projet a permis de mettre à l'essai des méthodes d'apprentissage machine et des renseignements tirés des données historiques de l'Agence dans le but de mettre au point de nouvelles méthodes pour évaluer l'inobservation liée aux actifs et aux revenus à l'étranger des déclarants T1. Cette expérimentation a utilisé des données historiques sur les personnes à revenu élevé ayant des avoirs et des revenus à l'étranger pour les appliquer dans les modèles de l'Agence dans le but de dégager les tendances associées aux comportements d'observation et d'inobservation. Cette expérimentation de validation de principe a permis de cerner des facteurs importants nécessaires pour évaluer le risque d'inobservation.

## Programme de développement durable à l'horizon 2030



L'Agence collabore avec ses partenaires et ses intervenants afin de faire progresser le [Programme de développement durable à l'horizon 2030](#)<sup>33</sup> des Nations Unies au moyen de contributions concrètes à deux des 17 objectifs de développement durable (ODD) :

- objectif 1 :   liminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
- objectif 16 : Promouvoir l'av  nement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

En s'harmonisant avec la promesse centrale et transformatrice du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne laisser personne de côté et ses objectifs de développement durable, l'Agence veille à ce que les segments vulnérables de la population canadienne (peuples autochtones, nouveaux arrivants et réfugiés, a  n  s, jeunes, personnes handicapées, personnes en situation de logement précaire et personnes à revenu modeste) reçoivent les prestations et les crédits auxquels ils ont droit.

L'Agence contribue à l'objectif 1 en offrant des programmes de prestations et des crédits d'impôt pour le gouvernement fédéral et la plupart des gouvernements provinciaux et territoriaux. Elle administre également des programmes afin de s'assurer que les Canadiens vulnérables disposent des renseignements et du soutien dont ils ont besoin pour accéder aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit. Par exemple, les éléments suivants contribuent directement aux efforts de réduction de la pauvreté :

- [l'allocation canadienne pour enfants](#)<sup>34</sup> (ACE) donne plus d'argent aux familles qui en ont le plus besoin en fournissant un soutien non imposable aux familles à faible et moyen revenu pour les aider à subvenir aux besoins de leurs enfants
- [le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt](#)<sup>35</sup> (PCBMI) travaille en collaboration avec des organismes communautaires et appuie des comptoirs de préparation de déclarations de revenus gratuits offerts par des bénévoles aux particuliers ayant un revenu modeste et une situation fiscale simple. Ces comptoirs aident les particuliers admissibles à produire leurs déclarations de revenus afin d'accéder aux prestations et aux crédits conçus pour les soutenir. Le PCBMI vise à atténuer les obstacles qui empêchent les particuliers de produire une déclaration, y compris le coût d'une aide à la préparation des déclarations, la littératie financière et technologique limitée, la perception qu'il est compliqué de produire une déclaration, et la volonté de ne pas faire d'erreurs dans une déclaration de revenus

- [les Centres de services du Nord](#)<sup>36</sup> soutiennent les particuliers et les entreprises du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. Pour l'année 2020-2021, en raison de la COVID-19, les employés du Centre de services ont appuyé les particuliers et les organismes communautaires de manière virtuelle en :
  - dirigeant les clients vers des comptoirs d'impôts gratuits
  - répondant aux questions et distribuer des renseignements liés aux prestations et aux crédits que les particuliers devraient recevoir
  - aidant les clients avec les communications de l'Agence (p. ex., lettres de l'Agence), promouvant et appuyant le PCBMI
  - aidant les clients à accéder aux services numériques de l'Agence, y compris : obtenir un code d'accès pour Mon dossier, s'inscrire à Mon dossier et soumettre des documents en ligne
- les résidents des territoires (indicatif régional 867) peuvent également appeler la ligne téléphonique spécialisée dans les demandes de renseignements des particuliers et concernant les prestations, ou la ligne téléphonique des demandes de renseignements des entreprises. Des agents peuvent aider à répondre aux questions en matières d'impôt et de prestations. Ces lignes téléphoniques réservées relient les résidents aux experts en questions fiscales qui concernent le Nord du Canada
- le service Produire ma déclaration est un service gratuit, sécurisé et facile à utiliser qui permet aux particuliers à faible revenu ou à revenu fixe d'utiliser un service téléphonique automatisé afin de produire automatiquement leur déclaration de revenus et de prestations. Récemment, l'Agence élargissait les critères d'admissibilité afin de permettre aux particuliers ayant de faibles revenus d'emploi ou d'intérêts d'utiliser le service. Chaque année, l'Agence examine les façons dont nous pouvons améliorer les services automatisés de production de déclarations de revenus pour les Canadiens

L'Agence contribue à l'atteinte de l'objectif 16 au moyen de politiques et de pratiques qui démontrent un engagement à l'égard de l'inclusion, de la transparence et de la responsabilisation, y compris, par exemple :

- poursuivre son parcours de transformation pour devenir une organisation serviable, juste et digne de confiance qui place les gens au centre de tout ce qu'elle fait
- contribuer à l'initiative fédérale sur le gouvernement ouvert en publiant de façon proactive des données et des renseignements, à l'exception de ceux qui doivent être retenus pour des raisons de protection de la vie privée, de confidentialité et de sécurité
- tirer parti de la rétroaction et des idées des clients pour cerner et mieux comprendre les défis liés au service, et élaborer des recommandations qui orienteront les projets afin d'améliorer leurs expériences lorsqu'ils interagissent avec l'Agence
- adopter les principes de protection des renseignements personnels dès la conception et continuer à défendre les droits relatifs à la protection des renseignements personnels conformément aux lois et aux politiques, ce qui comprend la gestion des atteintes à la vie privée à l'interne

## Responsabilité sociale

En exerçant ses activités de base, soit l'administration de l'impôt et des prestations, l'Agence vise à contribuer au bien-être économique et social du Canada. De plus, l'Agence appuie les initiatives qui contribuent aux

collectivités locales et s'est engagée à minimiser les répercussions environnementales de ses activités. Voici quelques-unes des activités de responsabilité sociale auxquelles l'Agence et ses employés ont participé en 2020-2021 :

- la promotion de la Semaine de sensibilisation à la santé mentale (du 4 au 10 mai 2020) pour aider à célébrer, à protéger et à promouvoir la santé mentale
- la promotion de la campagne Bell Cause pour la cause (du 4 au 28 janvier 2021) pour sensibiliser les gens et lutter contre la stigmatisation entourant les maladies mentales au Canada
- l'établissement de partenariats avec des organisations pour recycler différents articles, notamment : Staples[Bureau en gros] (instruments d'écriture); TerraCycle Canada (instruments d'écriture, cartes plastiques, dosettes de café); Ordinateurs pour les écoles (fournitures de bureau, appareils électroniques, équipement électrique); et Appel à recycler et Raw Materials Company (piles)
- l'appui direct à un large éventail d'organismes sociaux, communautaires et de santé, petits et grands, dans les collectivités partout au Canada par l'intermédiaire de la Campagne de charité de l'Agence



## Charte des droits du contribuable

La Charte des droits du contribuable (la Charte) décrit et définit 16 droits et s'appuie sur les valeurs de l'Agence : le professionnalisme, le respect, l'intégrité et la collaboration. Elle décrit le traitement auquel les contribuables ont droit lorsqu'ils font affaire avec l'Agence. La Charte établit également l'engagement de l'Agence envers les petites entreprises, pour assurer que leurs échanges avec l'Agence sont aussi efficaces que possible.

L'Agence intègre la Charte dans ses responsabilités essentielles et dans toutes ses activités quotidiennes. La Charte est un élément essentiel de la transformation des services de l'Agence, la rendant plus axée sur le client, plus juste et plus serviable. Ces droits décrivent le traitement auquel ont droit les contribuables lorsqu'ils font affaire avec l'Agence.

Les droits 5 et 6, 9 à 11 et 13 à 15 (désignés par un astérisque ci-dessous) sont des droits liés au service qui régissent les rapports de l'Agence avec les contribuables. Un droit lié au service s'inspire de notions générales comme l'équité, la transparence et la courtoisie. La démarche de l'Agence à l'égard du service vise à promouvoir une compréhension généralisée de ces droits pour garantir qu'ils soient intégrés dans la façon dont elle offre ses programmes et services et interagit avec ses clients.

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 nous tenions 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 nous rendions compte.\*
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 nous publiions nos normes de service et que nous en rendions compte chaque année.\*
14. Vous êtes en droit de vous attendre à ce que nous vous mettions 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 et de demander un examen officiel sans crainte de représailles.

## Engagement envers les petites entreprises

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

# Notes en fin de chapitre



- 1 En raison de la pandémie de COVID-19, la date limite de production habituelle du 30 avril a été reportée au 1<sup>er</sup> juin 2020. De plus, les pénalités pour production tardive et les intérêts sur arriérés n'ont pas été imposés tant que la déclaration était produite au plus tard le 30 septembre 2020, ce qui pourrait être attribuable aux retards de production observés pour l'année d'imposition en 2019.
- 2 Étant donné que la méthode pour cet indicateur a récemment été modifiée, les résultats des années précédentes ne sont pas comparables et un nouvel objectif sera défini après l'établissement de la base de référence en 2021-2022.
- 3 La méthode a changé en 2019-2020 afin de combiner les particuliers et les sociétés. Les résultats des années précédentes ne sont pas comparables.
- 4 L'expression « respecté en grande partie » renvoie aux résultats qui sont dans la plage de 5 % de la valeur cible.
- 5 Parmi les 33 normes de service externes, 22 ont été respectées ou respectées en grande partie. Pour les 11 résultats qui n'ont pas atteint leur objectif pour 2020-2021, la pandémie de COVID-19 en était le principal facteur déterminant. Les interruptions des activités ayant entraîné des périodes à capacité réduite dans de nombreux programmes et centres fiscaux pendant le pic de la période de production des déclarations de revenus. Les échéanciers ont été retardés davantage en raison de la capacité limitée de réception et d'envoi du courrier par le système postal, et l'Agence a mis l'accent sur la prestation de services critiques aux Canadiens. De plus, la création de nouvelles prestations d'allègement économique et l'augmentation des problèmes de gestion de la fraude ont considérablement augmenté le nombre et la durée des appels à l'Agence.
- 6 Avant 2020-2021, cet indicateur mesurait l'expérience de service des Canadiens avec l'Agence. À compter de 2020-2021, l'Agence a cherché à améliorer cet indicateur pour mesurer la satisfaction des Canadiens à l'égard des services, car il a été démontré de façon empirique que la satisfaction est un indicateur de la confiance et, par conséquent, de l'observation. De nouvelles questions de sondage ont été ajoutées, mais la méthode de calcul de l'indicateur révisé n'a pas encore été entièrement établie. Depuis, la méthode a été mise au point et se reflète dans les résultats. Le nom de cet indicateur (indice de satisfaction à l'égard du service) et la méthode seront officiellement mis à jour pour la période 2022-2023.
- 7 Une nouvelle base de référence de 8,1 a été établie en 2020-2021 à la suite d'une modification de la méthode liée à cet indicateur. Par conséquent, les résultats des années précédentes ne sont pas comparables.
- 8 Une nouvelle base de référence de 7,8 a été établie en 2020-2021 à la suite d'une modification de la méthode liée à cet indicateur. Par conséquent, les résultats des années précédentes ne sont pas comparables.
- 9 Cet indicateur a été mis en place en 2019-2020, de sorte que les résultats des années précédentes ne sont pas disponibles.
- 10 Cet indicateur a été mis en place en 2019-2020, de sorte que les résultats des années précédentes ne sont pas disponibles.
- 11 L'Agence n'a pas atteint son objectif car les activités de recouvrement ont été interrompues à la mi-mars 2020, en raison de la COVID-19. La portée complète des activités de recouvrement n'a repris que graduellement en janvier 2021, et à la mi-février, toutes les activités de recouvrement avaient repris, tout en poursuivant une approche empathique axée sur les gens d'abord.
- 12 Cet indicateur a été mis en place en 2019-2020, de sorte que les résultats des années précédentes ne sont pas comparables.
- 13 Ce nombre reflète le nombre total de personnes aidées entre le 16 mai 2019 et le 15 mai 2020.
- 14 Ce nombre reflète le nombre total de personnes aidées entre le 16 mai 2020 et le 15 mai 2021. En réponse aux obstacles liés à l'éloignement physique mis en place en raison de la pandémie de COVID-19 qui ont compromis la capacité de tenir des comptoirs en personne, l'Agence a organisé des comptoirs virtuels afin de continuer à offrir du soutien aux populations financièrement vulnérables du Canada. Par conséquent, l'Agence a constaté une augmentation du nombre de personnes aidées depuis 2019-2020, mais n'a pas atteint l'objectif en raison de l'absence de comptoirs en personne.
- 15 La diminution des résultats de 2019-2020 est directement liée à l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les activités d'observation. Certaines activités d'observation de base ont été suspendues au début de l'exercice en raison de la pandémie. De plus, les ressources ont été réorientées pour travailler sur les charges de travail liées aux allègements d'urgence et pour se concentrer sur l'administration des prestations liées à la COVID-19.
- 16 L'objectif de 2019-2020 était de 2,07 milliards de dollars.
- 17 En raison de la pandémie de COVID-19, l'Agence a connu des interruptions des activités qui ont nui à la capacité du programme à atteindre cet objectif. Aucun résultat n'est disponible, car les activités de recouvrement n'ont repris qu'à la fin de 2020-2021 et il n'y avait pas assez de temps pour atteindre l'objectif de l'exercice en cours.
- 18 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 2019-2020 où, en vertu du paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.
- 19 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'Agence, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 20 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.
- 21 Cet indicateur a été mis en place en 2020-2021, de sorte que les résultats des années précédentes ne sont pas disponibles.
- 22 Cet indicateur a été mis en place en 2020-2021, de sorte que les résultats des années précédentes ne sont pas disponibles.
- 23 En raison de la pandémie de COVID-19, l'Agence a envoyé des lettres supplémentaires pour encourager les Canadiens à produire leurs déclarations de revenus et à recevoir les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit. Même si notre taux de réponse (%) était légèrement inférieur à l'objectif, nous avons communiqué avec près de deux fois plus de contribuables, et nous avons augmenté le nombre réel de Canadiens qui ont produit une déclaration à la suite de notre intervention. L'Agence continue d'analyser les résultats et d'intégrer les constatations dans les futures campagnes de lettres.
- 24 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 2019-2020 où, en vertu du paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.

- 25 Les autorisations totales disponibles aux fins d'utilisation et les dépenses réelles comprennent les paiements législatifs suivants : le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (4,5 milliards de dollars), les paiements d'allocations spéciales pour enfants (381,8 millions de dollars), la répartition des redevances sur les combustibles et les émissions excédentaires (18,5 millions de dollars).
- 26 Les autorisations totales disponibles aux fins d'utilisation et les dépenses réelles comprennent les paiements législatifs suivants : le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (4,5 milliards de dollars), les paiements d'allocations spéciales pour enfants (381,8 millions de dollars), la répartition des redevances sur les combustibles et les émissions excédentaires (18,5 millions de dollars).
- 27 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les   tats financiers sur les activités de l'Agence, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 28 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.
- 29 Infobase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/cms-sgd/cdb-bdd/index-fra.html>
- 30 Les autorisations budgétaires totales utilisables comprennent les paiements des indemnitis de départ, les prestations parentales, les crédits de congé annuel et les reports de fonds inutilisés de 2019-2020 où, en vertu du paragraphe 60(1) de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, l'Agence a jusqu'à deux exercices pour utiliser les crédits parlementaires une fois approuvés. Ce financement est reçu au cours de l'exercice et n'est pas reflété dans les dépenses prévues.
- 31 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les   tats financiers sur les activités de l'Agence, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 32 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.
- 33 Programme de développement durable à l'horizon 2030, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030.html>
- 34 Allocation canadienne pour enfants, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations-enfants-familles/allocation-canadienne-enfants-apercu.html>
- 35 Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/particuliers/programme-communautaire-benevoles-matiere-impot.html>
- 36 Centres de services du Nord, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/coordonnees/nord.html>





# Résultats

## Offrir une expérience de service sans heurt

L'Agence du revenu du Canada s'est engagée à améliorer ses services. L'amélioration des services offerts aux Canadiens est une priorité fondamentale. L'Agence s'efforce de toujours offrir une expérience positive, peu importe la nature de l'interaction d'un client avec l'Agence. Au-delà de son mandat de base, l'Agence a, au cours des dernières années, déployé des efforts pour devenir une organisation numérique<sup>1</sup> axée sur le client, ce qui l'a bien positionnée pour répondre à la pandémie et aider les Canadiens en 2020-2021.



En 2020-2021, les efforts déployés par l'Agence pour offrir une expérience de service sans heurt étaient axés sur un lancement rapide des nouvelles prestations d'allègement en réponse à la COVID-19 afin de réaliser le Plan d'intervention économique du gouvernement du Canada. La mobilisation des ressources requises pour concevoir, mettre à l'essai auprès des Canadiens, puis lancer les nouvelles mesures d'allègement a nécessité des ajustements quant à l'exécution de certaines activités, notamment en suspendant les programmes non critiques. L'Agence a continué de fournir des services critiques pendant cette période, comme le traitement des demandes de clients qui donnent lieu à des remboursements, à des crédits d'impôt ou à des prestations.

Bien que l'Agence ait continué de travailler à la mise en œuvre des mesures prévues pour améliorer l'expérience en matière de service à la clientèle, elle n'a pas entièrement respecté ses engagements de 2020-2021. Certaines initiatives ont été mises en suspens ou retardées, car les ressources ont été réaffectées pour appuyer les mesures d'allègement liées à la COVID-19.

En 2020-2021, l'Agence a consulté les Canadiens afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes et de faciliter leurs interactions avec l'Agence, et elle a offert aux populations vulnérables des activités d'éducation et de sensibilisation ciblées. Ces activités ont permis de s'assurer que les Canadiens étaient au courant de leur admissibilité aux prestations et de leurs obligations en matière de déclaration.

En 2020-2021, l'Agence a mis l'accent sur les objectifs suivants pour cette priorité :

- permettre à nos clients d'accéder à des renseignements faciles à comprendre
- interagir avec nos clients à l'aide de moyens intégrés, adaptés, numériques et accessibles, tout en ne laissant personne de côté
- réduire le fardeau de nos clients en matière d'observation

Les sections qui suivent décrivent les progrès que l'Agence a réalisés en vue d'atteindre ces objectifs et de respecter les engagements qu'elle a pris à l'égard des Canadiens dans le cadre de ses plans pour 2020-2021.

## Fournir aux clients de l'Agence un accès à des renseignements faciles à comprendre



Les clients doivent avoir accès à des renseignements exacts, compréhensibles et faciles à trouver afin de disposer de l'information sur les prestations auxquelles ils sont admissibles et leurs obligations en matière de déclaration. En 2020-2021, les efforts de l'Agence à cet égard étaient

axés sur la fourniture de renseignements aux Canadiens au sujet des droits aux prestations d'allègement en réponse à la COVID-19 et des obligations en matière de déclaration des Canadiens. De plus, l'Agence a continué d'améliorer son contenu Web sur Canada.ca et à produire et à diffuser de façon proactive des produits d'éducation et de sensibilisation ciblés pour des segments de clients précis. Plus particulièrement, l'Agence a mis des renseignements supplémentaires à la disposition des clients sur plusieurs portails en ligne.

### Améliorations du service au crédit d'impôt pour personnes handicapées



En 2020-2021, l'Agence a réalisé des progrès en vue de mettre en œuvre les recommandations pertinentes du Premier rapport annuel de 2019 du Comité consultatif des personnes handicapées : Favoriser l'accès aux mesures fiscales pour les personnes handicapées. De l'ensemble des recommandations, 90 % ont été mises en œuvre ou sont à diverses étapes d'avancement avec les ministères intervenants et au sein de l'Agence.

Parmi les améliorations du service mises en œuvre en 2020-2021, mentionnons ce qui suit :

- une ligne téléphonique désignée à laquelle sont affectés des employés spécialement formés pour traiter les questions complexes
- une fonction de « navigateur », lancée en avril 2021. Le navigateur aborde chaque dossier en respectant la philosophie « Les gens d'abord » pour aider le client à naviguer dans le processus de demande de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH) et à résoudre les problèmes ou les plaintes dans le respect de la Loi de l'impôt sur le revenu. De plus, le navigateur contribue à éviter que ces problèmes ne se reproduisent en travaillant en collaboration avec de nombreux intervenants et en effectuant des activités internes proactives pour maintenir l'excellence du service de l'Agence et accroître la confiance du public. Le navigateur assume la responsabilité d'un dossier de CIPH et assurera la liaison entre l'Agence et le client ou son représentant autorisé ou légal
- l'application numérique du formulaire T2201 – Certificat pour le crédit d'impôt pour personnes handicapées – pour donner suite aux recommandations du Comité consultatif concernant la simplification, la clarté et l'uniformité. La mise à l'essai est en cours et le formulaire numérique devrait être lancé en 2021-2022

L'Agence a également réalisé des progrès en donnant suite aux dix recommandations du deuxième rapport annuel de 2020 du Comité consultatif des personnes handicapées. Elle a ainsi mis l'accent sur le régime enregistré d'épargne-invalidité, les préoccupations des Autochtones, les soins thérapeutiques essentiels au maintien de la vie, la déduction pour produits et services de soutien aux personnes handicapées, et les mesures fiscales liées au travail pour les personnes handicapées.

Les principes de l'approche Lean ont été appliqués pour améliorer la ligne téléphonique bonifiée du crédit d'impôt pour personnes handicapées. Le flux de travail a été établi afin de visualiser la façon dont les appels complexes sont acheminés à la ligne bonifiée, ce qui a permis d'obtenir une compréhension commune du processus et de connaître les lacunes qui existaient.

L'Agence a utilisé les données de rétroaction des clients et les essais de convivialité pour peaufiner son contenu en ligne. Cette approche a également été utilisée pour le contenu en ligne de chacune des mesures d'allègement liées à la COVID-19 avant leur lancement afin de cerner tout problème qui pourrait nuire à la capacité des Canadiens à trouver et à comprendre les réponses à leurs questions à l'égard des prestations et des subventions liées à la COVID-19.

En 2020-2021, l'Agence a :

- publié des webinaires éducatifs et mis à jour du contenu sur Canada.ca afin d'aider les entreprises, les employeurs et les particuliers à comprendre les prestations d'allègement en réponse à la COVID-19 et leurs obligations en matière de production de déclarations de fin d'année d'imposition (FAI). Par exemple, en juillet 2020, l'Agence a publié sur Canada.ca du contenu Web sur la subvention salariale temporaire de 10 % pour les employeurs
- recueilli les commentaires des clients à partir d'un certain nombre de sources, y compris des analyses Web, des médias sociaux et d'autres canaux de communication, au sujet de l'accessibilité et de la convivialité de son contenu en ligne. Le contenu prioritaire a été soumis à un essai de convivialité auprès des Canadiens avant le lancement, afin de s'assurer qu'il pouvait être facilement trouvé, compris et qu'il avait un degré élevé de réussite des tâches. Un outil d'analyse de la convivialité a également été utilisé pour aider à orienter les décisions de conception quant à la façon d'améliorer la qualité des renseignements en ligne. Cet outil a été utilisé lors de l'élaboration de nouveaux contenus liés aux mesures d'allègement en réponse à la COVID-19. L'Agence l'a également utilisé dans le cadre de trois projets afin de faciliter la recherche et la compréhension des questions courantes au sujet de l'impôt et des prestations sur Canada.ca. Ces projets ont permis d'atténuer l'augmentation prévue des volumes des centres d'appels en ce qui a trait à une période de production des déclarations de revenus plus complexe en 2020
- lancé la campagne publicitaire « Évitez les arnaques » pour lutter contre la hausse des arnaques fiscales et liées à la COVID-19 et aider les Canadiens à mieux cerner les arnaques potentielles et à comprendre les méthodes de recouvrement de l'Agence
- élaboré, à l'intention des segments vulnérables de la population canadienne, des produits éducatifs traitant des étapes qu'ils doivent suivre pour accéder aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit et de leurs obligations en matière de déclaration. Ces produits éducatifs comprenaient :
  - des vidéos en 10 langues pour les nouveaux arrivants qui ont été distribuées par l'intermédiaire des médias sociaux, de la chaîne YouTube de l'Agence et des sites Canada.ca
  - une trousse d'outils de visibilité, élaborée en partenariat avec Services aux Autochtones Canada (SAC), dans le but d'aider à sensibiliser et à informer les peuples autochtones au sujet des prestations d'urgence, de l'allocation canadienne pour enfants (ACE) et du crédit pour la taxe sur les produits et services (CTPS)
  - l'augmentation de la quantité de renseignements sur plusieurs portails Web de l'Agence en vue de minimiser le fardeau administratif des clients afin qu'il soit plus facile pour eux de se conformer aux obligations en matière de déclaration
- effectué des mises à jour du portail en ligne Représenter un client afin de permettre aux représentants des clients de mettre à jour les renseignements sur les clients et de fournir par voie électronique des documents de succession, comme les testaments et les certificats de décès



En 2020-2021, l'Agence a continué d'offrir des services personnalisés et des activités de sensibilisation pendant la pandémie de COVID-19. Compte tenu des restrictions en matière de santé publique dans l'ensemble du Canada, l'Agence a offert des programmes et des services, qui étaient habituellement offerts en personne, de façon virtuelle, par téléphone, par vidéoconférence et par d'autres méthodes. Par exemple :

- le Programme de visibilité des prestations a continué de fournir des renseignements aux organismes et aux collectivités par téléphone et par l'intermédiaire de WebEx, plutôt qu'en personne, afin d'aider les particuliers à mieux comprendre leurs obligations fiscales et à obtenir les prestations et les crédits auxquels ils pouvaient être admissibles. En réponse à la pandémie de COVID-19 en cours, toutes les activités du Programme de visibilité des prestations pour l'exercice 2020-2021 ont été menées de façon virtuelle. Le Programme de visibilité des prestations a mené 3 431 activités de visibilité virtuelles, dont 65 auprès des collectivités autochtones
- le Service des agents de liaison a continué de fournir des renseignements à la communauté des petites entreprises et des travailleurs indépendants par téléphone et par vidéoconférence, plutôt qu'en personne, afin de l'aider à mieux comprendre ses obligations fiscales et d'offrir du soutien et de sensibiliser les gens aux mesures d'allègement du gouvernement fédéral liées à la COVID-19. En 2020-2021, le Service des agents de liaison :
  - a communiqué avec plus de 160 000 entreprises
  - a effectué 1 085 visites virtuelles
  - a tenu trois événements promotionnels
  - a organisé 502 séminaires de groupe virtuels, dont 372 étaient liés à la COVID-19
- l'Agence a continué de soutenir les organismes communautaires et les bénévoles qui participent au Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI) et au Service d'aide en impôt au Québec afin de mettre en œuvre et d'organiser les 427 comptoirs virtuels visant à aider les clients admissibles à produire leurs déclarations de revenus et de prestations. Au total, entre le 16 mai 2020 et le 15 mai 2021, 582 420 particuliers ont reçu de l'aide dans le cadre du PCBMI<sup>2</sup>.
- conformément à son plan visant à aider les Canadiens dans les territoires à respecter leurs obligations fiscales et à recevoir des prestations, l'Agence a élargi la portée du Programme de visibilité des prestations, du PCBMI et du Service des agents de liaison de l'Agence.
  - dans le cadre des efforts du Programme de visibilité, plus de 340 activités de visibilité virtuelles ont été menées dans les territoires (Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut), y compris des activités de visibilité virtuelles dans plus de 20 collectivités autochtones. De plus, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 3 avril 2021, il y avait environ 40 organismes du PCBMI dans les territoires
  - dans le cadre du Programme des agents de liaison, 12 visites virtuelles ont été effectuées et 60 séminaires ont été organisés avec 1 019 participants
- L'Agence a lancé l'initiative d'aide à la production des déclarations de revenus des particuliers en juillet 2020 pour compléter le PCBMI. Les employés de l'Agence ont communiqué avec les contribuables qui n'avaient pas produit leurs déclarations de revenus de 2019 ou de 2020 et qui n'avaient peut-être pas accès aux services virtuels du PCBMI ou qui n'étaient pas au courant de leur disponibilité. Plus de 1 700 particuliers ont été dirigés vers un comptoir d'impôts du PCBMI par un agent de l'Agence prenant part à l'initiative. Celle-ci a permis de produire près de 1 000 déclarations pour les années d'imposition 2019 et 2020






Engagement réalisé



Engagement non réalisé

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	<p>Permettre aux clients d'afficher plus de renseignements fiscaux dans le portail en ligne Mon dossier d'entreprise en procédant à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prolonger de deux ans les renseignements affichés, pour comprendre des renseignements qui proviennent d'il y a sept ans</li> <li>améliorer nos services « Voir les déclarations attendues et produites » et « Voir l'état du remboursement » pour afficher les détails, peu importe l'état du document</li> </ul>	 <p>En octobre 2020, l'âge des renseignements comptables affichés sur le portail en ligne Mon dossier d'entreprise est passé de cinq à sept ans. Depuis le printemps 2020, un contribuable peut consulter les détails d'une déclaration de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) ou d'un remboursement de la TPS/TVH dans Mon dossier d'entreprise, peu importe le statut du document, et pas seulement lorsqu'il s'agit d'un document à l'état terminé.</p>
□	Réduire le risque éventuel d'interruption des paiements de prestations et de crédits des clients en faisant la mise à jour des lettres et des enveloppes de l'Agence afin de souligner la nécessité, pour les clients, de prendre des mesures	En raison de la pandémie de COVID-19, l'Agence a mis le projet en suspens et cessé d'envoyer des lettres d'examen.
□	Permettre aux clients de présenter plus facilement une demande de crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH), en fonction de la rétroaction des clients et des professionnels de la santé	En raison d'une réaffectation des ressources effectuée pour répondre aux priorités liées à la COVID-19, le lancement de la nouvelle application numérique pour les médecins a été repoussé à octobre 2021.
✓	Permettre aux représentants des clients de mettre à jour les renseignements sur les clients et de fournir des documents de succession (par exemple, testaments, certificats de décès) dans notre portail Représenter un client	 <p>Le portail en ligne Représenter un client a été mis à jour afin de permettre aux représentants des clients de soumettre des documents de succession à l'Agence par voie électronique plutôt que par la poste.</p>

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Utiliser la rétroaction de nos clients pour peaufiner les applications, les formulaires et les pages Web de l'Agence auxquels les clients ont le plus souvent accès et pour commencer à mettre à l'essai des prototypes connexes	Les données sur la rétroaction des clients, y compris celles recueillies par l'intermédiaire des analyses Web, des médias sociaux et d'autres voies de communication, au sujet de l'accessibilité et de la convivialité de son contenu en ligne ont été appliquées à trois projets d'optimisation du contenu, ce qui a permis aux clients de trouver et de comprendre rapidement les questions courantes au sujet de leurs impôts et de leurs prestations. Le soutien du contenu en ligne pour chacune des mesures liées à la COVID-19 a aussi fait l'objet d'essais de convivialité auprès des Canadiens avant le lancement afin de cerner tout enjeu qui pourrait nuire à la capacité des Canadiens à trouver et à comprendre les réponses à leurs questions concernant les prestations et les subventions. Le contenu et la conception des pages ont été peaufinés en fonction de ces éléments de preuve avant qu'ils soient rendus publics.

## Interagir avec ses clients à l'aide de moyens intégrés, adaptés, numériques et accessibles, tout en ne laissant personne de côté

L'Agence a pris l'engagement de collaborer avec ses clients afin d'acquérir une meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs attentes dans le but de contribuer à l'amélioration des services. En 2020-2021, elle a investi dans la technologie et accéléré l'utilisation des solutions numériques pour améliorer l'accès à l'information et aux services.

En 2020-2021, le Programme d'encouragement fiscal pour la RS&DE et le Programme de crédit d'impôt pour films et produits multimédias (CIFPM) ont versé 4,7 milliards de dollars en crédits d'impôt à l'investissement (CII) à près de 18 000 entreprises, et 2,8 milliards de dollars en crédits d'impôt pour films et produits multimédias à 3 300 entreprises.

L'Agence a mis à profit la recherche, les essais de convivialité, les idées des clients et la réflexion conceptuelle pour cerner les défis rencontrés par les clients et mieux comprendre leurs besoins lorsqu'ils tentent d'accéder aux renseignements et aux services de l'Agence et qu'ils les utilisent. Elle a tiré parti des commentaires et des idées des clients pour déterminer et élaborer des solutions adaptées visant à encourager les clients à se conformer aux exigences en matière de déclaration.



Par exemple, le Projet du parcours fiscal en fin de vie a été mis sur pied, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'expérience des exécuteurs et des professionnels de l'impôt dans le cadre du processus d'exécution des obligations fiscales finales d'un client décédé. L'Agence a achevé ses activités de recherche et de mobilisation au moyen d'entrevues téléphoniques et d'ateliers virtuels avec des fiscalistes et d'anciens exécuteurs afin de comprendre l'expérience du client, y compris les défis, les besoins et les attentes de l'Agence. Ces renseignements sont utilisés pour concevoir, élaborer, mettre à l'essai la convivialité et peaufiner un processus amélioré.



Dans le cadre de la stratégie du programme de la recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) lancée en 2020, l'Agence a entamé une transformation axée sur le service à la clientèle et l'efficacité des opérations. Lorsque les mesures d'urgence en matière de santé de la COVID-19 ont été annoncées, l'Agence a veillé à ce que les entreprises reçoivent un soutien financier essentiel au moyen du programme des encouragements fiscaux pour la RS&DE et du Programme de crédit d'impôt pour films et produits multimédias (CIFPM). Afin d'accélérer le traitement des demandes de RS&DE et de CIFPM, les employés ont rapidement été transférés au travail virtuel. Les demandes ont fait l'objet d'un traitement



accéléré pour les nouveaux demandeurs, les petites et moyennes entreprises (PME) et les sociétés cinématographiques et médiatiques. De plus, d'autres services ont été offerts pour informer les demandeurs et les aider à accéder aux crédits. Au cours de 2020-2021, ces deux programmes ont fourni 4,7 milliards de dollars en crédits d'impôt à l'investissement à près de 18 000 entreprises, et 2,8 milliards de dollars en crédits d'impôt pour films et produits multimédias à 3 300 entreprises. Une grande partie de ce soutien a été fourni au cours des premiers mois de la pandémie.

La pandémie de COVID-19 a accéléré la mise en œuvre des principales initiatives de transformation RS&DE afin de contribuer à l'amélioration de l'expérience globale des demandeurs au sein du programme de la RS&DE, y compris :

- la mise à l'essai d'un nouveau service virtuel auprès de plus de 600 entreprises
- l'exécution d'interventions non liées à la vérification sur mesure, comme les visites sur le service
- l'élaboration d'un outil d'autoévaluation et d'apprentissage en ligne amélioré afin d'aider les entreprises à déterminer si leurs travaux de recherche et de développement sont admissibles aux encouragements fiscaux de la RS&DE avant de soumettre une demande. Cela augmente la probabilité que les demandeurs soumettent des demandes fructueuses, si les exigences sont respectées, tout en réduisant le fardeau administratif et les retards de traitement



Afin de simplifier l'accès aux renseignements et aux services et de réduire au minimum le fardeau administratif de ses clients, l'Agence a mis en place un service de rappel automatisé afin de fournir à un certain nombre d'appelants une solution de rechange à la nécessité d'être mis en attente pour parler à un agent des lignes de demandes de renseignements des entreprises, sur l'impôt des particuliers et sur les prestations.

Conformément à sa philosophie « Les gens d'abord », l'Agence s'est engagée à adopter l'approche axée sur l'expérience client<sup>3</sup>, une méthode qui vise à transformer la façon dont elle conçoit et offre ses programmes et ses services. Dans le cadre de la mise en œuvre de son approche axée sur le client, l'Agence a consulté divers groupes d'employés dans l'ensemble de l'organisation afin de les faire participer activement aux discussions sur la façon dont l'Agence peut mieux servir ses clients, et pour cibler leurs besoins en matière d'apprentissage dans l'application de l'approche axée sur l'expérience client.

En mars 2021, l'Agence a également publié le matériel de formation de base et publié le premier ensemble d'outils normalisés sur l'expérience client pour fournir aux employés des outils leur permettant d'appliquer l'approche de l'expérience client à l'égard des projets et des initiatives qui touchent les clients ou auxquels ceux-ci participent.


Au cours de l'année 2020-2021, l'Agence a aussi mené une campagne de sensibilisation à l'empathie dans le service pour aider les employés à apprendre l'importance de l'empathie pour faire progresser le service et pour fournir des outils qui permettront aux employés d'être plus empathiques.

Le gouvernement du Canada a affirmé son soutien à l'élaboration d'une stratégie et d'une feuille de route permettant l'établissement pour l'Agence d'un modèle de prestation de services sans heurt aux clients de l'état futur. L'Énoncé économique de l'automne 2020 a fourni un financement pour élaborer la stratégie et la feuille de route, ce qui permettra de faire progresser la vision de l'expérience client sans heurt à l'Agence. L'Agence continue de mettre en œuvre la philosophie « Les gens d'abord » et l'approche axée sur l'expérience client afin d'améliorer les services offerts aux Canadiens.


L'Agence et d'autres ministères du gouvernement fédéral, dont Patrimoine canadien et Emploi et Développement social Canada, ont échangé des renseignements liés aux langues autochtones afin de mieux comprendre les priorités pangouvernementales à l'égard de la législation, ainsi que de peaufiner davantage

les éléments du plan d'action, de façon à appuyer la mise en œuvre de la Loi sur les langues autochtones. En raison de la pandémie, l'Agence a réduit le nombre de consultations avec les collectivités autochtones qui n'étaient pas liées à la COVID-19. Les consultations prévues pour 2020-2021 ont été reportées à 2021-2022.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens


Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Simplifier l'expérience en matière de paiement pour les clients d'entreprise en offrant la possibilité de faire un paiement dans les produits autres que ceux de l'Agence, par exemple aux logiciels de préparation des déclarations	 <p>L'Agence a simplifié l'expérience de paiement pour les entreprises clientes en leur offrant la possibilité d'utiliser une interface de programmation d'applications (IPA) de l'Agence qui leur permet d'extraire des renseignements sur les paiements de comptes de celle-ci. Ces renseignements fournissent à l'utilisateur le montant du paiement ainsi que d'autres renseignements sur le paiement requis pour s'assurer que le paiement est soumis correctement. Cela permet de réduire les erreurs d'attribution des paiements, car les renseignements sur les paiements sont extraits directement des systèmes de l'Agence au moyen de l'IPA.</p>
□	<p>Mettre à jour nos trois portails en ligne, soit Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Représenter un client, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>permettre à davantage de clients qui font l'objet d'une vérification, ainsi qu'à leurs représentants, de consulter les renseignements pertinents liés à la vérification de leur compte</li> <li>améliorer l'expérience des clients de notre service Soumettre des documents en leur confirmant que nous avons reçu les documents qu'ils ont envoyés par voie électronique</li> </ul>	L'Agence a complété son examen des exigences en matière d'accessibilité et cerné les secteurs nécessitant des modifications systémiques. Ces modifications systémiques ont été retardées en raison de la pandémie de COVID-19.
✓	S'appuyer sur les connaissances acquises auprès des clients et la réflexion conceptuelle pour relever les défis auxquels sont confrontés les clients dans leurs interactions avec L'Agence et cerner les obstacles à l'amélioration du service au client	<p>L'Agence a utilisé les commentaires et les connaissances des clients pour identifier et mieux comprendre les défis liés au service.</p> <p>Elle a entrepris des recherches et des consultations avec les exécutifs et les professionnels de l'impôt afin de comprendre le parcours fiscal en fin de vie.</p>
✓	Sensibiliser les particuliers aux prestations auxquelles ils pourraient avoir droit en envoyant 200 000 lettres supplémentaires par la poste	L'Agence a envoyé un total de 366 174 lettres aux Canadiens, y compris les bénéficiaires de la prestation canadienne d'urgence qui n'avaient pas soumis leurs déclarations de revenus de 2019 ou de 2018 pour les informer des prestations et des crédits auxquels ils sont admissibles.



Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Proposer l'option de rappel aux clients qui appellent le service des demandes de renseignements des entreprises	 <p>L'Agence a mis en place un service de rappel automatisé pour offrir une solution de rechange aux appelants qui ne souhaitent plus attendre pour parler à un agent. Ce livrable a été mis en œuvre avec succès sur la ligne des demandes de renseignements des entreprises en décembre 2020 et sur les lignes des demandes de renseignements des particuliers et des prestations en janvier 2021.</p> <p>Les appelants qui ont profité du service de rappel automatisé en 2020-2021 comprenaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 160 500 appelants sur la ligne des demandes de renseignements des entreprises entre décembre 2020 et mars 2021</li> <li>• 225 586 appelants sur la ligne des demandes de renseignements sur l'impôt des particuliers entre janvier et mars 2021</li> <li>• 45 555 appelants sur la ligne des demandes de renseignements sur les prestations entre janvier et mars 2021</li> </ul>
✓	Analyser les décisions antérieures relatives aux oppositions et échanger les leçons apprises avec nos équipes d'évaluation et de vérification pour déterminer les changements que nous pouvons apporter pour éviter que les différends se produisent en premier lieu	On continue de fournir des rapports statistiques trimestriels faisant état des résultats des différends à tous les programmes d'évaluation, d'observation et de vérification. Ces rapports ont été examinés pour recenser des améliorations possibles. Les leçons apprises des décisions relatives aux oppositions et appels liées aux questions fiscales internationales, en particulier les prix de transfert, ont également été communiquées aux équipes de vérification.

## Réduire le fardeau des clients de l'Agence en matière d'observation



 L'Agence utilise la technologie et les innovations opérationnelles pour simplifier les outils et les processus et réduire le fardeau de l'observation, ainsi que des stratégies de sensibilisation et d'éducation pour combler les lacunes dans la sensibilisation des clients à leurs obligations en matière de déclaration. Le fait de faciliter la production d'une déclaration de revenus augmente la probabilité que les clients remplissent leur déclaration.

En 2020-2021, l'Agence a :

- inclus une année d'impôt supplémentaire au service « Préremplir ma déclaration », qui produit automatiquement, en partie, les déclarations de revenus et de prestations à l'aide des renseignements obtenus dont l'Agence dispose au moment de la production
- réduit le fardeau de l'observation pour les grandes entreprises qui respectent leurs obligations en se concentrant sur les redressements après vérification de grande valeur à risque élevé et en fermant des cas qui présentaient un risque plus faible plus tôt dans le processus
- créé de nouveaux formulaires, plus simples, pour appuyer les employeurs et les Canadiens qui travaillent à partir de la maison

- organisé des séances interactives avec les intervenants qui ont touché près de 5 000 participants de 3 800 organismes, y compris des séances visant à aborder les pressions uniques de la fonction publique, afin de simplifier l'approche de réclamation des frais de bureau à domicile;
- aidé les entreprises à respecter leurs obligations en envoyant environ 7 000 lettres aux sociétés qui pourraient avoir omis un formulaire T2SCH50 (Renseignements sur les actionnaires) dans leurs déclarations de revenus de 2018 ou de 2019 ou qui pourraient avoir soumis un formulaire incomplet. Les lettres ont contribué à accroître la sensibilisation à l'égard de l'importance de soumettre des annexes exactes et complètes, et elles ont servi de demande pour fournir ou mettre à jour des renseignements manquants ou inexacts
- commencé les vérifications de la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) avant la fin de l'année d'imposition, une approche qui fournit aux contribuables une certitude fiscale plus tôt au cours du processus
- collaboré avec Revenu Québec à un groupe de travail axé sur l'amélioration de l'expérience client, la simplification de l'observation fiscale et la prestation de meilleurs services numériques

### Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Obtenir les points de vue des clients (payeurs et bénéficiaires) en effectuant une recherche sur l'opinion publique et en tenant des consultations auprès des intervenants afin de mieux comprendre les défis auxquels ils sont confrontés au moment de déclarer des frais de service	En septembre 2020, la recherche sur l'opinion publique (phase 1) a été achevée. Bien qu'elles soient prévues pour 2020-2021, les consultations auprès des intervenants (phase 2) ont été retardées en raison de la pandémie de COVID-19.
	Lancer des initiatives afin d'améliorer la compréhension des employeurs à l'égard de leurs obligations en matière de versement et de déclaration	De nouvelles initiatives visant à améliorer la compréhension des employeurs à l'égard de leurs obligations en matière de versement et de déclaration ont été prévues. En raison des priorités liées à la COVID-19, ces initiatives ont été retardées.

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

L'Agence applique la loi de façon équitable afin de maintenir l'équité dans la façon dont elle administre le régime fiscal et de prestations du Canada et de renforcer la confiance des Canadiens par rapport au système. L'inobservation prend de nombreuses formes : elle peut découler d'erreurs, d'une mauvaise compréhension des règles ou d'un manque de renseignements appropriés. L'Agence cherche à s'assurer que l'observation est appuyée par l'éducation et la sensibilisation afin que les clients comprennent leurs obligations et demandent les prestations et les crédits appropriés. Il est essentiel de comprendre comment et pourquoi les contribuables ne s'acquittent pas toujours de leurs obligations pour préserver l'équité du régime fiscal du Canada.

Certains clients tentent intentionnellement d'éviter de se conformer aux lois fiscales du Canada. Dans ces circonstances, l'Agence s'efforce de cibler et de traiter les cas d'inobservation intentionnelle afin de veiller à ce que tous les clients paient leur part. Elle adapte son intervention aux circonstances, tout en demeurant professionnelle, transparente et honnête dans le traitement des cas de ses clients.

Elle mobilise ses partenaires nationaux et internationaux pour mieux comprendre et traiter les secteurs de préoccupation communs et pour assurer une administration fiscale efficace et équitable dans l'ensemble des administrations. De plus, elle utilise diverses sources de données et approches analytiques afin de disposer de tous les moyens possibles pour décourager l'inobservation et repérer les cas les plus graves, en prenant des mesures d'observation responsables, au besoin. Elle s'efforce de s'assurer que les cas d'inobservation sont décelés et traités, au moyen d'une saine gestion du risque, pour orienter les examens, les vérifications, les enquêtes criminelles et le recouvrement des dettes.

Au cours de l'année 2020-2021, l'Agence a réduit ses activités de recouvrement et d'observation de base afin que les particuliers et les entreprises puissent se concentrer sur la pandémie de COVID-19 et ne pas être confrontés aux efforts d'observation de l'Agence. De même, les efforts de recouvrement des nouvelles dettes fiscales ont été suspendus et des ententes de paiement flexibles ont été mises à la disposition des clients. Par conséquent, l'Agence n'a pas respecté son engagement de régler les 1,9 milliard de dollars restants en dette fiscale (sur le montant initial de 7,4 milliards de dollars sur cinq ans) engagés par l'Agence à la suite des investissements du budget de 2016.

Les ressources de l'Agence ont été réaffectées pour aider les Canadiens et les entreprises qui présentent une demande de prestations d'urgence et de subventions du gouvernement du Canada. L'adaptabilité de ressources de recouvrement et d'observation de l'Agence a joué un rôle déterminant dans sa capacité à répondre à l'augmentation du volume d'appels des contribuables ayant besoin de renseignements sur les prestations d'urgence, de détails sur leurs dossiers ou d'aide pour réduire le fardeau financier des mesures existantes de l'Agence. Les employés de l'Agence ont vérifié et validé l'admissibilité des demandeurs à recevoir ces prestations et subventions d'urgence, y compris l'examen des demandes visant à repérer et à traiter les demandes frauduleuses et les cas de vol d'identité. L'Agence a reporté des mesures qui pourraient constituer un fardeau pour les clients, notamment la suspension des activités de recouvrement de toutes les dettes, à l'exception des cas à risque élevé.

L'incidence fiscale des activités d'observation des entreprises et d'observation des particuliers de l'Agence a diminué de 88 % et de 43 %, respectivement, d'une année à l'autre. Les travaux réalisés dans le cadre des programmes d'observation de base étaient axés sur la résolution des cas où des remboursements ont été versés aux contribuables.

L'Agence s'est également concentrée sur les vérifications prioritaires de valeur plus élevée, sur les vérifications qui étaient presque terminées et les mesures prioritaires qui ont été avantageuses pour les contribuables, ou les cas où les contribuables ont indiqué qu'il était urgent de faire progresser leur vérification. Malgré la réaffectation des ressources, l'incidence fiscale des activités de vérification de l'Agence a atteint 12,1 milliards de dollars, soit 95 %, du montant de 2019-2020. Des examens ont également été effectués afin d'informer les clients et de les aider à respecter leurs obligations en matière de production des déclarations de la TPS/TVH et des déclarations T2.

Bien entendu, la réaffectation des ressources pour aider à exécuter les mesures d'urgence du gouvernement a eu des répercussions sur les résultats des programmes de recouvrement et d'observation de l'Agence en 2020-2021 :

- la dette fiscale, d'une année à l'autre (mars 2021 par rapport à mars 2020), a augmenté de 10,5 %, tandis que le nombre de débiteurs a augmenté de 7,3 %. Les résultats des recouvrements aux bureaux des services fiscaux et aux centres d'appels de la gestion des créances ont diminué de plus de 16 % en 2020-2021 par rapport à 2019-2020
- les ententes de paiement ont été élargies afin de permettre une plus grande souplesse pendant une période sans précédent

Elle a respecté ses engagements visant à protéger davantage l'assiette fiscale du Canada des façons suivantes :

- en poursuivant l'utilisation des données et du renseignement d'entreprise et analytique des données
- en accroissant sa compréhension des risques d'observation liés aux technologies émergentes
- en collaborant avec les administrations fiscale nationales et internationales pour échanger des pratiques exemplaires, des données et du renseignement d'entreprise, et en travaillant ensemble au traitement des nouveaux enjeux d'évitement fiscal et d'évasion fiscale
- en luttant contre l'évasion fiscale et l'évitement fiscal abusif

L'Agence a augmenté sa capacité de collecte de données, d'analyse et d'enquête afin de recueillir des renseignements sur les contribuables contrevenants.

En 2020-2021, l'Agence a mis l'accent sur les objectifs suivants pour cette priorité :

- Améliorer sa capacité à détecter et à dissuader les cas d'inobservation
- Renforcer la collaboration avec d'autres administrations fiscales
- Améliorer sa gestion de la dette fiscale

## Améliorer la capacité de l'Agence à détecter et à dissuader les cas d'inobservation

L'Agence dirige ses ressources de vérification et d'enquête vers les secteurs présentant le risque le plus élevé afin de cerner les cas d'inobservation. Les actes d'inobservation volontaires, comme le fait de ne pas respecter les obligations fiscales en matière d'inscription, de production et de déclaration, l'évitement fiscal abusif, l'évasion fiscale et la fraude, peuvent mettre en péril l'intégrité du régime fiscal canadien. Les règles anti-évitement et les échappatoires fiscales sont systématiquement examinées afin de s'assurer que tout le monde paie des impôts conformément aux lois fiscales du Canada.

En vertu de la Norme commune de déclaration, l'Agence a continué de travailler avec des partenaires internationaux pour cerner les particuliers qui font partie de la population de particuliers fortunés et qui évitent de payer de l'impôt sur le revenu national.

En 2020-2021, l'Agence a mis l'accent sur l'élaboration de meilleures données et un meilleur renseignement d'entreprise, et sur l'utilisation d'analytique plus avancée afin d'améliorer sa compréhension des contribuables et de mieux cibler les contribuables qui contreviennent de façon abusive aux fins de vérification. Elle a également travaillé à améliorer ses connaissances et sa compréhension des risques en matière d'observation associés aux nouvelles technologies et au commerce électronique.

Elle a augmenté ses sources de données et de renseignement d'entreprise<sup>4</sup> pour améliorer ses évaluations des risques et sa capacité à déterminer le niveau d'intervention en matière d'observation le plus approprié. En 2020-2021, l'Agence a :

- élaboré des outils pour mieux cibler les petites et moyennes entreprises (PME) qui se soustraient à leurs obligations fiscales, et pour améliorer sa capacité à comprendre les répercussions de la COVID-19 sur les PME afin qu'elle puisse choisir l'interaction appropriée en fonction du risque
- tiré parti des données financières sur la Norme commune de déclaration (NCD)<sup>5</sup> reçues des administrations partenaires pour améliorer le couplage automatisé des données de tiers et compléter les processus existants d'évaluation des risques
- amélioré ses capacités d'exploration de données grâce à l'ajout de sources de données pour faciliter l'analyse approfondie de l'observation
- échangé des données dans le cadre de protocoles d'échange de renseignements avec les partenaires de convention, en plus d'accroître l'utilisation des données de tiers au moyen des outils existants de l'Agence, comme les demandes péremptoires visant des personnes non désignées nommément
- mené un projet d'examen des algorithmes par les vérificateurs afin de valider qu'ils cernaient de façon appropriée les risques qui justifiaient une action de vérification
- augmenté la disponibilité des données en temps réel, y compris le texte au moyen de l'apprentissage machine, en vue de cibler les mesures d'observation au niveau d'intervention approprié

L'Agence a élargi sa capacité à recueillir des renseignements sur les contribuables en situation d'inobservation en augmentant sa capacité de collecte de données, d'analyse et d'enquête des façons suivantes :

- en établissant un groupe de travail sur la recherche et l'analyse de données afin de se concentrer sur les enjeux liés à la fraude concernant la COVID-19, de l'échange de projets de recherche, de tirer parti de l'analyse des données et d'élaboration d'outils et d'analyses pour aider à cerner les cas d'inobservation
- en créant une équipe du renseignement d'entreprise afin d'accroître la capacité de collecte de renseignements, d'analyse de données, de détermination d'activités suspectes et de soutien des enquêtes criminelles. L'équipe du renseignement d'entreprise a permis à l'Agence de repérer les fraudes importantes en matière de prestations et de subvention plus rapidement, à l'aide des derniers outils
- en achevant les révisions à la déclaration de renseignements T1134 relative aux sociétés étrangères affiliées contrôlées et non contrôlées afin de tenir compte des dernières modifications législatives. La conception du formulaire répond à la fois aux besoins opérationnels critiques de l'Agence et aux préoccupations de la communauté fiscale à l'égard du fardeau de l'observation en exigeant une divulgation plus exhaustive des opérations et des événements touchant les filiales étrangères, tout en offrant des avantages administratifs, le cas échéant

L'inobservation chez la population de clients qui sont des particuliers fortunés est demeurée une priorité de l'Agence tout au long de 2020-2021. L'Agence a continué de travailler avec des partenaires internationaux pour échanger des données afin de repérer les particuliers fortunés, y compris ceux qui prétendent être des non-résidents lorsque les indicateurs de risque de l'Agence semblent contredire ces déclarations et ceux qui évitent de payer de l'impôt sur le revenu national. En vertu de la NCD, le Canada entretient des relations d'échange avec plus de 90 partenaires internationaux afin de recevoir des renseignements sur les comptes financiers concernant les résidents payant de l'impôt au Canada qui détiennent des comptes financiers à l'étranger. En 2020-2021, l'Agence a déterminé plus de 110 nouveaux particuliers fortunés et leurs entités apparentées, et elle a effectué presque 200 vérifications à valeur nette élevée de particuliers fortunés et de leurs entités liées, comme des sociétés et des fiducies.

L'Agence s'est engagée à améliorer sa compréhension de l'observation fiscale numérique au moyen de la recherche juridique sur les technologies émergentes et les plateformes numériques, et à élaborer des stratégies

pour cerner et traiter les cas d'inobservation liés à l'économie numérique. Au cours de l'exercice 2020-2021, l'Agence a approfondi ses connaissances sur les risques en matière d'observation liés aux secteurs nouveaux et émergents de l'économie numérique, y compris la cryptomonnaie. En 2020-2021, l'Agence a :

- mis au point sa stratégie d'observation de l'économie des plateformes<sup>6</sup> qui décrit la vision de l'Agence visant à mieux utiliser les données de tiers et d'autres façons d'améliorer la façon dont elle détecte et traite l'inobservation en matière de TPS/TVH et d'impôt sur le revenu dans l'économie numérique
- continué d'améliorer sa compréhension des répercussions de la cryptomonnaie sur l'observation et le service afin de mieux se positionner pour répondre aux préoccupations concernant leur utilisation potentielle pour éviter de payer de l'impôt et favoriser les comportements criminels

L'Agence a également :


- amélioré la façon dont elle retrace les transactions de cryptomonnaie au moyen de logiciels de surveillance afin d'établir un portrait complet des activités liées à la cryptomonnaie des contribuables
- obtenu une demande de personnes non désignées sur une grande plateforme d'échange de cryptomonnaie canadienne, dont les renseignements seront utilisés pour vérifier la conformité à la Loi de l'impôt sur le revenu (LIR) ou à la Loi sur la taxe d'accise (LTA)

L'Agence a continué d'appuyer les travaux liés à l'initiative d'évaluation comparative des risques du Forum sur l'administration fiscale (FAF) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en examinant la façon dont les autres administrations fiscales perçoivent et évaluent les risques liés aux prix de transfert dans les secteurs qui donnent lieu au plus grand nombre de différends.

En 2020-2021, l'Agence a :

- participé aux discussions du forum sur le règlement des différends en matière de prix de transfert et les mécanismes de prévention et de règlement des différends en ce qui a trait aux travaux de l'OCDE sur l'économie numérique
- fourni des commentaires et des pratiques exemplaires dans le cadre du Forum sur la procédure amiable du FAF et du Groupe de travail n° 6 (GT6). Cela a contribué à la publication des lignes directrices sur les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les prix de transfert, en décembre 2020
- dirigé des efforts visant à simplifier le processus d'élaboration d'ententes de tarification avancées, par exemple, afin d'assurer une certitude fiscale rapide aux contribuables qui respectent leurs obligations

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Poursuivre l'augmentation des efforts d'audit dans le secteur de l'immobilier des régions du Grand Toronto et du Grand Vancouver, par l'intermédiaire de nos nouvelles équipes de vérification des biens immobiliers	L'engagement de l'incidence fiscale de l'Agence pour les deux premières années du financement était de 24,36 millions de dollars. Malgré l'incidence de la pandémie sur les efforts de vérification, l'Agence a été en mesure de respecter cet engagement à 61 %, ce qui a entraîné une incidence fiscale de près de 15 millions de dollars.



Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Élaborer une stratégie d'observation qui permet de mieux détecter et traiter les cas d'inobservation en matière de commerce électronique, tant pour l'impôt sur le revenu que pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée	En novembre 2020, l'Agence a mis au point une stratégie d'observation exhaustive afin de mieux détecter et traiter l'inobservation en matière de TPS/TVH et d'impôt sur le revenu dans l'économie des plateformes.
✓	Peaufiner, ajouter et automatiser des algorithmes qui améliorent notre évaluation des risques des particuliers fortunés et de leurs entités économiques connexes	Près de trente algorithmes ont été créés et lancés dans l'environnement de production afin d'améliorer l'évaluation des risques des particuliers fortunés et de leurs entités économiques connexes.

## Renforcer la collaboration avec d'autres administrations fiscales

L'Agence exerce ses activités dans un environnement mondial comportant une économie internationale en évolution, une intégration opérationnelle accrue au-delà des frontières, un commerce électronique, de nouvelles technologies et des changements démographiques, qui présentent tous des défis en matière d'observation. Dans le contexte de l'économie mondiale, une administration fiscale efficace et équitable est mieux réalisée lorsque les pays collaborent afin que les personnes qui cherchent à éviter leurs obligations aient moins d'occasions pour le faire. La participation internationale permet d'assurer l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada et d'améliorer l'efficacité de son administration.

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'Agence a continué de collaborer avec les administrations fiscales nationales et internationales par l'intermédiaire d'un certain nombre de forums internationaux afin de mieux comprendre les risques en matière d'observation, d'échanger des pratiques exemplaires, des données et du renseignement d'entreprise, et de travailler ensemble pour traiter les nouveaux enjeux d'évitement fiscal et d'évasion fiscale.

En 2020-2021, l'Agence a :

- mené des recherches et consulté les administrations fiscales des États-Unis, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni afin de déterminer les pratiques exemplaires relatives à leur administration des programmes de dénonciation et des régimes de réglementation. Les recherches et les consultations ont confirmé que l'Agence est à l'avant-plan des programmes de dénonciateurs rémunérés et ont mis en évidence la possibilité pour l'Agence d'accroître la protection des dénonciateurs
- dirigé des efforts visant à renforcer la capacité d'administration de fiscale dans les pays en développement dans le cadre du FAF de l'OCDE, un forum présidé par le commissaire de l'Agence depuis août 2020. Dans le cadre de ce forum, l'Agence a continué de faire progresser les travaux du FAF liés à la transparence, à la certitude fiscale, à l'érosion de l'assiette fiscale, au transfert de bénéfices et à la transformation numérique
- développé une nouvelle version de la plateforme de partage des connaissances, un outil en ligne mondial destiné aux administrations fiscales et visant à encourager les pays du G20 et les organisations fiscales internationales à échanger leurs connaissances et leur expertise en matière d'impôt afin d'améliorer les efforts de renforcement des capacités fiscales, en particulier dans les pays en développement. Ces mises à niveau ont amélioré la stabilité et la sécurité de l'information de la plateforme, en plus de fournir un soutien pour la croissance future et les fonctions améliorées. Les organisations fiscales de partout dans le monde tirent profit de la plateforme en ligne pour répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage
- participé à la deuxième phase du Programme international d'assurance de l'observation (PIAO), un processus multilatéral d'évaluation des risques et d'assurance qui utilise la déclaration pays par pays et les renseignements connexes pour faciliter les engagements multilatéraux entre les groupes d'entreprises multinationales et les administrations fiscales

participantes. La collaboration entre les administrateurs fiscaux dans le cadre du PIAO dès le début d'un exercice d'évaluation des risques permet d'éviter les processus de règlement des différends qui prennent du temps et qui sont coûteux, en plus d'offrir aux entreprises multinationales et aux administrations fiscales une voie plus rapide et plus claire pour réduire le risque fiscal

L'Agence a contribué à la coopération internationale et au renforcement des capacités liées aux enquêtes sur la délinquance fiscale des façons suivantes :

- collaborer avec les autorités d'application de la loi de l'Australie, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et des États-Unis afin de formuler des pratiques exemplaires pour lutter contre les délits fiscaux en participant aux Joint Chiefs of Global Tax Enforcement. Ces autorités se concentrent sur la lutte contre la criminalité fiscale transnationale et les catalyseurs de l'évasion fiscale mondiale en échangeant des données, des renseignements et des technologies
- contribuer aux initiatives de l'OCDE et du Groupe d'action financière (GAFI) qui sont axées sur la lutte contre les délits fiscaux, y compris l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent
- contribuer au quatrième rapport de suivi du Canada au GAFI, dans lequel le Canada démontre les mesures prises pour améliorer l'observation des recommandations du GAFI et cherche à obtenir des réévaluations sur diverses recommandations du rapport d'évaluation mutuelle du Canada. Le GAFI effectue des examens approfondis par les pairs de chaque pays membre de façon continue afin d'évaluer les niveaux de mise en œuvre des recommandations du GAFI, en fournissant une description et une analyse approfondies du système de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes de chaque pays. Le Canada cherche à obtenir des cotes d'observation plus élevées pour la mise en œuvre et l'efficacité de ces mesures

L'Agence a dirigé le projet conjoint du Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux (CICAFI), visant les particuliers fortunés. De plus, l'Agence a préparé et fait une présentation au réseau du CICAFI, en collaboration avec le Royaume-Uni. Cette présentation portait sur la détermination des particuliers fortunés, l'évaluation des risques et les questions de résidence.


Le Canada a contribué activement au projet d'érosion de l'assiette fiscale et le transfert de bénéfices (BEPS) de l'OCDE, un projet auquel l'Agence a participé. Les travaux de l'OCDE abordent le problème de certaines entreprises multinationales et de certains particuliers qui transfèrent des bénéfices de façon inappropriée entre les administrations et utilisent d'autres stratagèmes d'évitement fiscal international. Entre autres initiatives, le projet a préconisé des règles de divulgation obligatoire plus strictes et l'échange spontané de décisions fiscales présentant un intérêt pour d'autres administrations, ce qui présentait des risques potentiels de BEPS. En 2020-2021, les plans d'action du BEPS ont été mis à profit et, avec le soutien de l'Agence, des consultations publiques sur les propositions visant à améliorer les règles de divulgation obligatoire de l'impôt sur le revenu du Canada ont été lancées dans le cadre du budget de 2021. L'Agence continue également, dans le cadre du projet BEPS, à recevoir et à échanger des décisions fiscales, afin d'améliorer l'évaluation des risques fiscaux présents dans les structures et les arrangements des multinationales présentes au Canada. Le Canada et l'Agence ont poursuivi la collaboration entamée avec le projet BEPS dans le cadre des travaux subséquents de l'OCDE visant à aborder la numérisation de l'économie. Ces travaux sont axés sur deux piliers pour inaugurer un nouveau régime d'imposition des multinationales et progressent avec le soutien du G20 et de l'OCDE. L'Agence a participé au moyen de divers groupes de travail de l'OCDE et d'autres forums.

En 2020-2021, l'Agence a collaboré avec d'autres administrations fiscales pour répondre aux nouveaux problèmes d'évitement fiscal et d'évasion fiscale dans le contexte canadien. Par exemple, l'Agence continue de collaborer activement avec Revenu Québec pour aborder les risques fiscaux à l'étranger. L'Agence a amélioré l'échange de renseignements, a collaboré avec Revenu Québec sur un certain nombre de projets



d'observation conjoints et a continué d'intensifier ses efforts dans le domaine des prix de transfert, des recouvrements et de la planification fiscale abusive.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Fournir une certitude fiscale précoce aux entreprises multinationales par l'intermédiaire d'engagements multilatéraux transparents, ouverts et coopératifs entre eux et d'autres administrations fiscales dans le cadre de l'achèvement du projet pilote 2.0 du Programme international d'assurance de l'observation ou PIAO de l'OCDE	En raison de la COVID-19, deux des trois évaluations des risques du PIAO 2.0 qui concernaient le Canada ont été réalisées.

## Améliorer la façon dont l'Agence gère la dette fiscale



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

En 2020-2021, l'Agence a continué de faire évoluer ses stratégies de recouvrement afin d'appliquer plus efficacement les lois fiscales du Canada pour s'assurer que chaque contribuable paie sa juste part. L'Agence a mis en œuvre plusieurs projets pilotes pour recueillir du renseignement d'entreprise afin d'élaborer des processus de recouvrement plus efficaces. L'Agence a mis sur pied des groupes spécialisés d'agents de recouvrement pour aider les segments de la population ayant des besoins particuliers en matière de services, et elle a utilisé l'historique des contribuables pour déterminer la mesure de recouvrement la plus probable pour régler les comptes le plus rapidement possible. De plus, deux initiatives sont en cours pour améliorer l'attribution des comptes aux agents de recouvrement. Une initiative vise à développer les règles opérationnelles de programme pour attribuer « le bon compte, au bon agent, au bon moment ». L'autre initiative divise et attribue des comptes ayant des caractéristiques communes à des groupes d'agents de recouvrement ayant une expertise précise afin de fournir des résolutions uniformes et d'améliorer les services.

L'Agence cherche à aider les clients qui lui doivent de l'argent. Pour appuyer et éduquer les clients, l'Agence a mis à jour son contenu en ligne décrivant les services offerts aux personnes qui doivent de l'argent, en plus de fournir des instructions détaillées sur la façon de conclure des ententes de paiement.

En 2020-2021, afin d'améliorer l'efficacité des centres d'appels de la gestion des créances de l'Agence, cette dernière a utilisé les rétroactions des clients pour élaborer une nouvelle norme de service, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2021. Il s'agit d'une norme qui sert à mesurer la rapidité avec laquelle nous répondons aux appels concernant les arrangements de paiement de recouvrement et les demandes de renseignement des programmes fiscaux et gouvernementaux, des entreprises et des particuliers. La norme vise à répondre à chaque appel dans un délai de cinq minutes ou moins à partir du moment que l'appelant a choisi de parler à un agent. L'objectif de l'Agence est de respecter cette norme de service 90 % du temps. Cette norme appuie les efforts déployés par l'Agence pour aider les contribuables à respecter leurs obligations de paiement en veillant à ce qu'ils soient servis en temps opportun lorsqu'ils communiquent avec le Centre d'appels de la gestion des créances.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Régler le montant restant de la dette de 1,9 milliard de dollars (des 7,4 milliards de dollars originaux) promis par l'Agence en raison des investissements du budget de 2016	Cet engagement n'a pas été respecté puisque les activités de recouvrement ont été interrompues à la mi-mars 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. La portée complète des activités de recouvrement n'a repris que graduellement en janvier 2021.
	Élaborer une norme de service relative à la rapidité pour répondre aux demandes de renseignements téléphoniques reçues sur les lignes téléphoniques sans frais du Centre d'appels de la gestion des créances	La norme de service relative à la rapidité d'exécution a été élaborée avant la date cible de mars 2021.

## Renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation

Le maintien de la confiance du public à l'égard de l'intégrité du régime fiscal revêt une importance capitale pour l'Agence. Les Canadiens ont confiance en l'Agence, en tant que l'un des principaux détenteurs de renseignements personnels au sein du gouvernement du Canada, pour qu'elle protège leurs renseignements contre l'accès ou la divulgation non autorisés. Cette confiance inspire des comportements d'observation positifs qui contribuent à la protection de l'assiette fiscale du Canada. Pour préserver cette confiance, l'Agence traite la protection des renseignements personnels et la sécurité en tant qu'aspects essentiels de ses activités, qu'il s'agisse de la promotion d'une culture d'intégrité ou de la mise à profit des systèmes et outils pour prévenir, surveiller, détecter et gérer les incidents potentiels.

L'Agence exerce ses activités dans un environnement où la sécurité des renseignements personnels et financiers est de plus en plus menacée. De plus, en 2020-2021, la COVID-19 a posé des risques supplémentaires pour la santé et la sécurité de l'effectif de l'Agence, et pour la protection sur les renseignements sur les contribuables. L'Agence a réagi rapidement en établissant une directive sur le travail à domicile, conformément aux lignes directrices de santé publique, et en établissant des protocoles de sécurité pour réduire le risque d'exposition des employés. Elle a également accordé des exemptions temporaires à certaines exigences en matière de sécurité afin de pouvoir continuer à offrir des services critiques, tout en veillant à ce que les contrôles pour la protection des renseignements sur les contribuables demeurent en place et à ce que le risque puisse être géré.

En 2020-2021, l'Agence a continué de renforcer la sécurité et la protection des renseignements personnels en sensibilisant davantage les employés à leurs responsabilités et en améliorant ses technologies, ses processus et ses contrôles pour protéger les renseignements de nature délicate contre les menaces internes et externes. Par exemple, l'Agence a mis en œuvre des mesures d'authentification supplémentaires avec une authentification à deux facteurs pour les utilisateurs internes et les partenaires externes de l'Agence qui accèdent aux systèmes internes de l'Agence. Cela sert de couche de sécurité supplémentaire où les utilisateurs sont tenus de fournir une pièce d'identité unique en plus d'un ID utilisateur et d'un mot de passe. Elle a adopté les principes de la protection des renseignements personnels dès la conception et a renforcé son cadre de gestion de cette même protection.

Elle a également renforcé la confiance en se montrant transparente et responsable pour ce qui est des mesures qu'elle prend afin de protéger les renseignements personnels, et en informant les Canadiens du niveau de service qu'ils peuvent s'attendre à recevoir. En 2020-2021, elle a aussi démontré son engagement à accroître la transparence et la responsabilisation en publiant de façon proactive

des données et des renseignements concernant la COVID-19 sur le Portail du gouvernement ouvert. Dans le cadre de sa responsabilisation envers les Canadiens, l'Agence a rendu compte des nouveaux stratagèmes d'évasion et de fraude fiscales, de ses progrès dans la mise en œuvre des recommandations du rapport annuel de 2019 du Comité consultatif des personnes handicapées, et de ses progrès en matière de promotion du développement durable.

En 2020-2021, l'Agence a respecté tous ses engagements, sauf un, à l'égard de la priorité visant à renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation. Toutefois, il y a eu un retard dans la publication des résultats de son indice de l'expérience client. Cet indice permet de mesurer la façon dont les clients perçoivent leurs expériences avec l'Agence.

Elle a mis l'accent, en 2020-2021, sur les objectifs suivants liés à cette priorité :

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

Les sections suivantes décrivent les progrès de l'Agence dans la réalisation de ces objectifs et de ses engagements envers les Canadiens dans le cadre de ses plans pour 2020-2021.

## Renforcer la posture de sécurité de l'Agence

En 2020-2021, l'Agence a continué d'investir par rapport à la formation sur la sensibilisation à la sécurité et dans la modernisation des processus afin de prévenir, de surveiller, de détecter et de gérer les menaces potentielles à la sécurité des renseignements personnels et financiers des employés et des contribuables.

Le vol d'identité et la sécurité des comptes deviennent un problème mondial plus important. Les institutions des secteurs privé et public sont ciblées par des attaques malveillantes et des tentatives d'infiltration. L'Agence est devenue une cible de plus en plus attrayante depuis le début de la pandémie, compte tenu de notre rôle clé dans l'administration des programmes d'allègement économique liés à la COVID-19. En offrant aux Canadiens de plus grandes options numériques pour traiter avec l'Agence au moment et à l'endroit de leur choix, les systèmes de l'Agence hébergent, traitent et transmettent des volumes croissants de renseignements personnels de nature délicate.

Au cours de l'été 2020, l'Agence et le gouvernement du Canada ont connu des incidents de cybersécurité. Dans ces incidents, des identifiants volés ont été obtenus par divers moyens de sources externes à l'Agence. L'Agence a rapidement contré ces attaques pour préserver l'intégrité et la sécurité des renseignements et des comptes des contribuables.

Dans un monde de plus en plus numérique, les organisations doivent constamment prendre des mesures pour protéger les renseignements de nature délicate en leur possession contre les menaces en constante évolution. À la fin de 2020, l'Agence a élevé le rôle d'agent de sécurité de l'Agence au rang de sous-commissaire adjoint. L'agent de sécurité de l'Agence est responsable de l'ensemble du programme de sécurité de l'Agence, y compris la cybersécurité, la sécurité des comptes et la sécurité physique.

La protection des renseignements des contribuables est primordiale pour l'Agence. C'est pourquoi nous avons mis en place des mesures rigoureuses et continues pour analyser, cerner et atténuer les menaces potentielles et les neutraliser lorsqu'elles surviennent. L'Agence tire également parti de ses relations avec les autres ministères du gouvernement, les organismes d'application de la loi, le Centre antifraude du Canada et

les provinces et les territoires pour assurer la collaboration et la coordination horizontales nécessaires pour protéger les comptes des contribuables et les renseignements personnels.


Pour aider les employés à comprendre leurs responsabilités en matière de sécurité, l'Agence a :

- mis en œuvre des campagnes de sensibilisation à la sécurité en lien avec le travail à distance, la prévention de la fraude, la gestion de la continuité des activités, la cybersécurité et la catégorisation des renseignements
- publié, sur le site Web interne, des ressources qui décrivent les considérations de sécurité lors du travail à distance, et fourni du soutien et des conseils pour faire face à la pandémie de COVID-19
- lancé l'analyse et le développement de parcours d'apprentissage nationaux pour divers postes liés à la sécurité

L'Agence a augmenté la surveillance et mis en place des contrôles améliorés pour prévenir, détecter et gérer les menaces potentielles pour ses fonds de renseignements personnels. En 2020-2021, l'Agence a :

- effectué l'examen de la vulnérabilité en matière de protection des renseignements personnels en tenant compte de l'incidence possible de la pandémie de COVID-19, afin de cerner et de comprendre les faiblesses potentielles dans les processus et procédures de protection des renseignements personnels. L'examen a permis de cerner des possibilités de renforcer les contrôles entourant la protection des renseignements personnels, y compris l'utilisation obligatoire des catégories de sécurité dans les documents et courriels
- achevé la phase 1 de l'initiative de sécurité des données, ce qui a amélioré les contrôles de sécurité du stockage, de l'utilisation et de la transmission sur réseau des renseignements de nature délicate
- amélioré sa surveillance des renseignements qui quittent l'Agence en format électronique. Parmi les exemples d'améliorations, mentionnons l'utilisation obligatoire des catégories de sécurité dans les documents et courriels, et le chiffrement imposé pour tous les dispositifs amovibles. Ces contrôles renforcent les défenses en matière de cybersécurité de l'Agence et protègent mieux les données des clients contre tout accès non autorisé, toute modification ou toute perte
- mis en œuvre des modèles de détection de la fraude nouveaux et mis à jour afin de mieux détecter les transactions potentiellement frauduleuses des employés et l'utilisation malveillante des renseignements. Cela comprenait l'élargissement de la portée du réseau de la solution de gestion de la fraude d'entreprise, ainsi que la saisie et la surveillance des mesures prises par les employés lorsqu'ils répondent aux demandes de renseignements sur les comptes de particuliers ou d'entreprises

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Élargir la surveillance proactive des mesures des utilisateurs dans les systèmes de l'Agence tout en veillant à ce que les employés aient accès aux services dont ils ont besoin pour servir leurs clients	En date du janvier 2021, la portée du réseau de la solution de gestion de la fraude d'entreprise et la capacité de surveillance ont été élargies à l'environnement du renseignement d'entreprise afin d'améliorer la surveillance proactive des mesures prises par les utilisateurs dans les systèmes de l'Agence.

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

La protection des renseignements personnels des Canadiens et la gestion efficace des atteintes à la vie privée sont essentielles pour maintenir la confiance du public en l'intégrité du régime fiscal. En 2020-2021, l'Agence a continué de gérer les droits à la vie privée et les atteintes à la vie privée à l'interne, et elle a accru sa sensibilisation à l'importance de la protection des renseignements personnels pour ses clients.

En 2020-2021, l'Agence a :

- continué à défendre les droits relatifs à la protection des renseignements personnels conformément aux lois et aux politiques, ce qui comprend la gestion des atteintes à la vie privée à l'interne. Plus précisément, l'Agence a :
  - veillé à ce que les répercussions sur la protection des renseignements personnels soient prises en compte dans le cadre des processus d'évaluation de la protection de ces renseignements, et trois évaluations de la protection des renseignements personnels ont donc été effectuées au cours de l'exercice
  - répondu à 4 023 demandes en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels tout en veillant à ce que les renseignements soient protégés conformément à la loi
  - élaboré des procédures en cas d'atteinte à la vie privée et collaboré avec les principaux intervenants de l'Agence afin de gérer efficacement les atteintes à la vie privée dès qu'elles se produisent
  - signalé cinq atteintes substantielles au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Commissariat à la protection de la vie privée
- adopté les principes de la protection des renseignements personnels dès la conception. Les considérations relatives à la protection des renseignements personnels seront désormais intégrées par défaut dans l'élaboration, l'exploitation et la gestion de l'ensemble des programmes, processus, solutions et technologies qui comportent des renseignements personnels
- renforcé la gouvernance de la protection des renseignements personnels en juillet 2020 en mettant sur pied le Conseil sur la protection des renseignements personnels, qui se réunit tous les trimestres et qui est présidé par le chef de la protection des renseignements personnels. Le mandat du Conseil est de faciliter une approche horizontale de la gouvernance de la protection des renseignements personnels, de cerner les risques en matière de protection des renseignements personnels et de déterminer des stratégies d'atténuation pour l'Agence. Le Conseil s'est réuni deux fois en 2020-2021
- terminé son examen quinquennal des instruments de politique d'entreprise liés à la protection des renseignements personnels, ce qui a mené à un cadre de gestion de la protection des renseignements personnels renforcé. En effet, des mises à jour de l'instrument de politique d'entreprise, des procédures améliorées pour gérer efficacement les atteintes à la vie privée, et des mises à jour de la trousse d'outils sur les pratiques de confidentialité visant à intégrer de nouvelles politiques et procédures ont été lancées en mars 2021
- Afin d'accroître la sensibilisation à l'importance de la protection des renseignements personnels pour ses clients, l'Agence a :
  - amélioré la stratégie de formation et de sensibilisation concernant la protection des renseignements personnels et l'accès à l'information à l'échelle de l'Agence

- ° participé, lors de la Journée de la protection des données, à une présentation effectuée par la Chaire de recherche du Canada en droit de l'Internet et du commerce électronique à l'Université d'Ottawa, plus de 4 000 employés de l'Agence ayant assisté à l'événement
- ° offert une formation aux employés de l'Association internationale des professionnels de la protection de la vie privée, en vue de leur obtention de l'attestation de gestionnaire de la protection des renseignements personnels

### Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Mettre en œuvre un protocole à l'échelle de l'Agence pour répondre aux atteintes externes à la vie privée	En mars 2021, l'Agence a publié les procédures pour le traitement des atteintes à la vie privée. Ces procédures appuient le cadre de gestion de la protection des renseignements personnels de l'Agence et contribuent à une approche horizontale lors de la réponse aux atteintes à la vie privée en décrivant les rôles, les responsabilités et les mesures à prendre pour gérer ces atteintes le plus rapidement et le plus efficacement possible.
✓	Établir des structures de gouvernance internes en matière de protection de la vie privée	En juillet 2020, le Conseil sur la protection des renseignements personnels de l'Agence a été mis sur pied, se composant de neuf hauts fonctionnaires, dont le chef de la protection des renseignements personnels à titre de président.
✓	Mettre à jour le contenu Web de l'Agence en ce qui a trait au traitement des renseignements personnels	En mars 2021, un avis de confidentialité révisé a été publié sur Canada.ca pour informer les Canadiens de ce que fait l'Agence pour protéger leurs renseignements et leurs renseignements personnels.
✓	Examiner, mettre à jour et créer de nouveaux instruments de politique et outils sur la protection de la vie privée	En mars 2021, des instruments de politique et des outils internes ont été publiés, dont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mises à jour des instruments de politique d'entreprise</li> <li>• De nouvelles procédures pour gérer efficacement les atteintes à la vie privée</li> </ul>
✓	Élaborer un plan de formation et de sensibilisation à l'échelle de l'Agence sur la protection de la vie privée	L'engagement de l'Agence à l'égard de la protection des renseignements personnels des Canadiens consiste à gérer et à protéger les renseignements personnels de façon proactive par la collaboration à l'échelle de l'Agence et par l'adoption des principes de la protection des renseignements personnels dès la conception. Le plan décrit les mesures nécessaires pour respecter cet engagement.
✓	Renforcer les activités en cours pour promouvoir des vidéos sur la sensibilisation à la fraude et aux arnaques en augmentant la fréquence et la portée de la sensibilisation proactive dans l'ensemble du pays à l'aide des médias, des médias sociaux et des associations d'intervenants	En plus du contenu hebdomadaire publié régulièrement sur les comptes de médias sociaux officiels de l'Agence, le Mois de la prévention de la fraude (mars 2021) a permis d'accroître la fréquence des publications, ainsi que de faire la promotion de vidéos, notamment au moyen de « stories » Facebook et de tweets.



## Accroître la transparence

En 2020-2021, l'Agence a continué de démontrer son engagement à l'égard de la transparence et de la responsabilisation accrues en contribuant à l'initiative fédérale sur le gouvernement ouvert et en publiant de façon proactive des données et renseignements, à l'exception de ceux que l'on doit s'abstenir de publier pour des raisons de confidentialité et de sécurité. En avril 2020, le gouvernement du Canada s'est engagé à publier de façon proactive des données et renseignements concernant la COVID-19 sur le Portail du gouvernement ouvert.

L'Agence a réagi rapidement pour favoriser la transparence et la responsabilisation quant aux mesures d'urgence du gouvernement liées à la COVID-19 en publiant des données de grande valeur, en fournissant des renseignements au public, et en collaborant avec le public et les intervenants lors du versement de ces prestations et de ces subventions. Plus précisément, l'Agence a :

- publié sur le Portail du gouvernement ouvert l'ensemble des données sur la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) et la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE)
- publié sur Canada.ca des renseignements et des statistiques sur une série de prestations de la relance économique et subventions liées à la COVID-19, y compris la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE), la Prestation canadienne de maladie pour la relance économique (PCMRE), la Prestation canadienne de la relance économique pour proches aidants (PCREPA) et la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL)
- élargi la responsabilisation quant aux subventions de la SSUC en créant le registre des employeurs recevant cette subvention, qui permet de rechercher les employeurs qui l'ont reçu ou la recevront

L'Agence a aidé Emploi et Développement social Canada (EDSC) à publier l'ensemble des données sur la Prestation canadienne d'urgence. Le lancement regroupait les composantes de l'Agence administrées par les deux organisations. Elle a également participé à des groupes de travail interministériels fédéraux pour aider à la diffusion publique coordonnée de données et renseignements liés à la PCU.



Conformément à ses plans, en 2020-2021, l'Agence a démontré son engagement à faire preuve de transparence et de responsabilisation et a publié sur Canada.ca un avis de confidentialité révisé décrivant ses responsabilités et pratiques en matière de protection des renseignements personnels, afin d'aider les Canadiens à en apprendre davantage sur ce qu'elle fait pour protéger leurs renseignements personnels de nature délicate. Elle a aussi publié des normes de service, des objectifs de rendement et des résultats sur Canada.ca pour informer les Canadiens du niveau de service auquel ils peuvent s'attendre et de la mesure dans laquelle elle a atteint ces normes.

Elle a augmenté l'efficacité de son processus d'examen et de consultation des instruments de politique d'entreprise pour s'assurer qu'ils sont à jour afin que les employés aient l'orientation dont ils ont besoin pour faire leur travail tout en appuyant les responsabilités de l'Agence. Elle a mis en place un processus trimestriel pour améliorer la surveillance de l'état des examens des instruments de politique d'entreprise. Ce processus permet à l'Agence de déterminer, bien à l'avance, les instruments de politique d'entreprise qui doivent être examinés et mis à jour.

En 2020-2021, par l'intermédiaire de son site Web, des fils de presse nationaux et régionaux et de ses listes d'envoi électroniques, l'Agence a continué d'informer les Canadiens sur les nouveaux stratagèmes d'évasion et de fraude fiscales. L'Agence a publié 21 avis d'exécution, et 86 % des avis d'exécution ont été affichés sur le site Web de celle-ci dans un délai d'une semaine suivant la mesure d'exécution. En rendant publiques les mesures d'exécution en temps opportun, elle sensibilise le public et l'aide à mieux comprendre les mesures d'observation qui sont prises et les résultats obtenus, ainsi que les risques et les conséquences de l'inobservation.

Afin de traiter les cas d'enquête criminelle plus rapidement, l'Agence a modernisé ses logiciels et son matériel au centre d'imagerie numérique de l'Île-du-Prince-Édouard. Elle peut ainsi numériser de grandes quantités de documents saisis de façon plus approfondie et en temps opportun. En accélérant le traitement des documents aux fins de divulgation au Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), l'Agence assure que les accusés sont jugés dans un délai raisonnable. Elle a également obtenu un nouvel outil de divulgation qui offre une plus grande capacité de recherche dans les trousseaux de divulgation.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Publier une mesure de référence, élaborée avec les experts de l'industrie, sur la façon dont les clients perçoivent leurs expériences avec l'Agence, afin de nous permettre d'améliorer leur expérience de service	L'Agence s'est associée avec des experts de l'industrie pour établir son premier indice de l'expérience client. Cet indice reconnu à l'échelle internationale est établi selon les perceptions des clients et permet d'évaluer dans quelle mesure l'expérience qu'une organisation fait vivre à ses clients sera susceptible de les fidéliser. L'indice a été mesuré une deuxième fois en 2020. Toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, la publication des résultats a été retardée.
	Améliorer la rapidité des réponses de l'Agence aux lettres des clients adressées à la ministre du Revenu national et aux cadres supérieurs de l'Agence en mettant en œuvre un outil de suivi plus efficace	En décembre 2020, l'Agence a mis en œuvre un outil de suivi pour améliorer la rapidité des réponses à la ministre du Revenu national et aux cadres supérieurs de l'Agence.

## Promouvoir le développement durable





Une partie de la responsabilisation de l'Agence envers les clients consiste à exécuter les tâches de façon durable. En tant qu'employeur d'un grand nombre de personnes, l'Agence reconnaît l'incidence qu'elle a sur les collectivités où ses employés vivent et travaillent. À cette fin, l'Agence s'est engagée à adopter des solutions de mobilité à faible émission de carbone, dont la modernisation de son parc de véhicules, à faire en sorte que les principes d'approvisionnement écologique soient intégrés à la décision d'achat, et à prendre des mesures pour comprendre en quoi les changements climatiques pourraient avoir des répercussions sur ses biens, ses services et ses activités dans l'ensemble du pays.

Les mesures prises par l'Agence en réponse au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux objectifs de développement durable des Nations Unies sont décrites dans la [Stratégie ministérielle de développement durable \(SMDD\) de 2020 à 2023](#)<sup>7</sup>.




## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de développement durable pour écologiser les opérations de l'Agence et orienter son programme de durabilité environnementale jusqu'à la fin de 2023	 <p>Le 3 juin 2020, la <a href="#">Stratégie ministérielle de développement durable (SMDD) de 2020 à 2023</a><sup>8</sup> de l'Agence a été déposée au Parlement à l'appui de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD). La SMDD de 2020-2023 comprend des engagements visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), à acquérir des produits et services écologiques, à promouvoir les pratiques et le transport durables et à réduire l'utilisation du papier.</p>
✓	Réduire les émissions de gaz à effet de serre en faisant en sorte que 75 % des nouveaux achats liés au parc de véhicules légers utilisés à des fins administratives soient des véhicules sans émission ou hybrides, là où les opérations le permettent	 <p>La totalité des véhicules achetés durant l'exercice 2020-2021 étaient des véhicules sans émission ou hybrides.</p>

## Favoriser l'innovation

L'Agence s'est engagée à favoriser une culture d'innovation, d'expérimentation et de prise de risques réfléchie. L'innovation à l'Agence consiste à améliorer continuellement la façon dont les services sont fournis aux Canadiens en générant de nouvelles idées, en améliorant les processus, en élaborant de nouvelles technologies et en trouvant des approches de service efficaces pour s'adapter aux défis actuels et aux circonstances changeantes.

 En décembre 2020, l'Agence a approuvé un plan d'innovation triennal visant à fournir un soutien structuré à l'innovation afin de déterminer les idées qui ont le plus grand potentiel. L'objectif est d'investir dans de nouvelles idées et possibilités de transformation et, ultimement, d'améliorer les résultats de l'Agence en appuyant directement les innovations et les idées qui méritent d'être adoptées dans le cadre des processus de mise en œuvre existants. L'Agence a également engagé 10 millions de dollars dans un Fonds d'innovation pour appuyer l'expérimentation au cours des trois prochaines années. Les objectifs sous-jacents du Fonds d'innovation sont les suivants :

- recueillir des données probantes pour une idée avant sa mise en œuvre à grande échelle
- permettre à l'Agence d'explorer des idées et de mener des expériences pour voir ce qui fonctionne dans le contexte de l'Agence
- modifier la culture de l'Agence afin que des changements puissent se produire n'importe où dans l'organisation

En 2020-2021, l'innovation à l'Agence a été accélérée afin de réagir efficacement à la pandémie de COVID-19. L'Agence a réalisé d'importants progrès, surtout dans les domaines des services numériques, de l'introspection comportementale, de l'analytique avancée et des nouvelles technologies de l'information (TI). Elle a harmonisé les travaux sur l'innovation, le service et le numérique afin de réduire les cloisonnements et a encouragé les approches novatrices et axées sur le service pour tous les chantiers de transformation.

Bien que l'Agence ait réalisé des progrès en ce qui concerne son engagement à mener des essais avec des modèles d'apprentissage machine pour améliorer le service aux clients et la détection de l'inobservation, l'achèvement des deux projets pilotes utilisant des modèles d'apprentissage machine a été reporté.

Bien que l'Agence ait exploré et exploité des possibilités d'innovation, elle applique encore la méthode Lean, l'approche de l'expérience client et d'autres approches axées sur le client pour appuyer la transformation et l'amélioration continue de la prestation de ses programmes et services.

Elle a mis l'accent, en 2020-2021, sur les objectifs suivants liés à cette priorité :

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

Les sections suivantes décrivent les progrès de l'Agence par rapport à la réalisation de ces objectifs et de ses engagements envers les Canadiens dans le cadre de ses plans pour 2020-2021.

## Favoriser les mentalités et les approches novatrices

En 2020-2021, l'Agence a favorisé un environnement où les employés de tous les niveaux réfléchissent de façon critique à leur méthode de travail, apprennent les uns des autres, tirent parti des leçons apprises des expériences passées, et abordent les défis et les revers avec créativité et imagination. Dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2020, 71 % des employés de l'Agence ont indiqué qu'on les encourageait à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail. De plus, 69 % des répondants ont indiqué qu'ils estimaient qu'ils seraient appuyés s'ils proposaient une nouvelle idée. Pour continuer à améliorer ces résultats, l'Agence a pris plusieurs mesures pour mobiliser les employés de façon plus générale afin de faire évoluer l'innovation au sein de l'organisation et d'investir dans de nouvelles idées.

L'Agence investira 10 millions de dollars dans l'innovation et l'expérimentation au cours des trois prochaines années afin d'encourager les employés à explorer et à expérimenter de nouvelles façons de favoriser un changement positif.

En 2020-2021, l'Agence a présenté des occasions pour les employés d'apprendre les uns des autres et de tirer des leçons des expériences dans le but d'accroître la prise de risques réfléchis et d'apprendre des erreurs passées. Pour ce faire, l'Agence a :

- tenu la première conférence sur l'innovation de l'Agence à l'intention de ses employés – Investir dans notre avenir. Les employés de l'Agence ont profité des points de vue sur l'innovation des dirigeants de la communauté de l'innovation, tant au sein de l'Agence qu'à l'externe. La conférence virtuelle a regroupé près de 800 participants provenant de 73 villes différentes dans l'ensemble du pays
- souligné les réussites des personnes et des activités novatrices au moyen de présentations et de rubriques « Employé en vedette » sur les employés de l'Agence sur le site Web interne; deux de ces rubriques ont reçu le plus grand nombre de visites depuis le début de la publication des profils professionnels sur le site Web



En mars 2021, dans le cadre de son plan d'innovation triennal, l'Agence a lancé l'accélérateur d'innovation comme moyen d'encourager les employés à présenter de nouvelles idées pour relever les défis importants auxquels l'Agence est confrontée. Si une idée est sélectionnée, elle recevra un financement par l'intermédiaire du Fonds d'innovation pour mener des expériences afin de mettre à l'essai l'efficacité des concepts et d'orienter les décisions de mise en œuvre à grande échelle. Cette approche permet d'établir l'ordre de priorité des petits investissements pour résoudre les problèmes opérationnels qui ont des répercussions potentiellement plus importantes et des résultats positifs pour la transformation.

L'Agence a favorisé des relations de collaboration et des partenariats avec d'autres ministères du gouvernement du Canada, d'autres ordres de gouvernement, le milieu universitaire et le secteur privé afin de permettre l'apprentissage bidirectionnel et l'échange d'approches novatrices sur des questions communes. En tant que chef de file reconnu dans le domaine de la gouvernance de l'intelligence artificielle (IA) au sein du gouvernement du Canada, l'Agence a fourni des commentaires, des conseils et des leçons apprises à d'autres ministères du gouvernement du Canada et ministères provinciaux, y compris Transports Canada (TC), l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et le gouvernement de la Colombie-Britannique.

En tant que membre de la communauté de pratique sur l'écart fiscal de l'OCDE, l'Agence a collaboré avec des collègues internationaux à l'élaboration des méthodes adoptées pour le rapport sur l'écart lié à la taxe d'accise.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Mettre en œuvre un plan pour concrétiser l'innovation au sein de la culture et des processus de l'Agence	En février 2021, l'Agence a lancé le Fonds d'innovation triennal, qui assure un financement réservé aux expériences pouvant aller jusqu'à 10 millions de dollars pour les trois prochaines années (de 2021-2022 à 2023-2024).

## Améliorer les activités de l'Agence grâce à l'amélioration continue

En 2020-2021, l'Agence a continué de favoriser une culture d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation, y compris l'utilisation de la méthode Lean<sup>9</sup> pour formuler des recommandations visant à améliorer les processus et les procédures opérationnels.

L'Agence a appliqué les principes de l'approche Lean à plusieurs secteurs opérationnels dans le but d'améliorer la prestation de services en simplifiant les processus et les procédures opérationnels, et en cernant les lacunes et les points à améliorer. Par exemple, les principes de l'approche Lean ont été appliqués pour améliorer le cadre du processus des centres de contact des demandes de renseignements des entreprises afin d'élaborer et de mettre à jour les procédures pour les employés. Des améliorations ont été relevées et sont mises en œuvre. Selon les premières indications, elles ont des répercussions positives sur l'efficacité du processus et la satisfaction des employés.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Promouvoir l'adoption des principes Lean à l'échelle de l'Agence avec la création d'une communauté de pratique avec des membres de partout au pays	L'Agence a mis à profit et élargi une communauté de pratique existante pour échanger des pratiques exemplaires, des leçons apprises et du matériel de formation. Un sous-groupe a entrepris une évaluation et une recherche afin d'élaborer des recommandations et un plan d'action pour officialiser la raison d'être de la communauté de pratique.
✓	Appliquer les principes Lean à six processus opérationnels clés afin d'optimiser les ressources et d'améliorer les résultats pour les clients	L'Agence a appliqué les principes de l'approche Lean à six processus opérationnels afin de simplifier et de cerner les lacunes et les points à améliorer.

## Étudier des technologies et des méthodes d'analyse novatrices

L'Agence reconnaît l'importance des technologies novatrices et la mesure selon laquelle elles peuvent aider à transformer la façon dont elle offre ses programmes et ses services, et la façon dont elle communique avec les Canadiens.

L'Agence a nommé le premier agent de la transformation numérique pour diriger la transformation numérique ainsi que la mise en œuvre d'une approche globale et intégrée à l'égard de la numérisation afin d'aider l'Agence à devenir une administration fiscale et des prestations véritablement numérique. En octobre 2020, l'Agence a lancé la Stratégie d'affaires numériques 2020-2022, un jalon important pour faire progresser les initiatives numériques et fournir de meilleurs services aux Canadiens et elle a dévoilé le Plan de mise en œuvre numérique en mars 2021. De plus, le Fonds d'accélération numérique a été établi en 2020 avec un budget de 10 millions de dollars sur deux ans afin de permettre à l'Agence de faire progresser les initiatives numériques de façon accélérée en mettant l'accent sur la réduction de notre dépendance au papier, la modernisation de divers processus et le soutien à la recherche et l'expérimentation.



L'Agence a établi les bases pour veiller à ce que les développements technologiques, comme l'IA, soient harmonisés avec les priorités opérationnelles et qu'ils soient appuyés par des structures de gouvernance appropriées, en fournissant un soutien aux concepteurs de logiciels et aux ingénieurs avant de procéder au développement. En 2021, l'Agence a :

- lancé la Directive sur l'intelligence artificielle et l'outil d'évaluation de l'incidence et de l'alignement algorithmique (EIAA). La Directive établit la gouvernance de l'IA et énonce les rôles et les responsabilités pour aider à assurer l'utilisation responsable de l'IA. L'EIAA est un outil obligatoire qui sert de répertoire central de tous les projets d'IA à l'Agence et qui guide les employés au moyen d'évaluations de l'harmonisation de leur projet avec les priorités opérationnelles et les stratégies de risque et d'atténuation, y compris les considérations éthiques, pendant les phases d'élaboration et de production
- établi le Cadre des technologies émergentes pour appuyer l'idéation et l'expérimentation décentralisées, tout en assurant un examen par les pairs centralisé, une surveillance et des rapports afin de s'assurer que les ressources (humaines et financières) sont appliquées en fonction des priorités
- établi une structure de surveillance pour la recherche et l'expérimentation des technologies de l'information, qui comprend un organisme horizontal d'examen par les pairs et de recommandation, le Conseil des ambassadeurs des technologies émergentes et de l'innovation et le Conseil de l'innovation technologique émergente
- créé le Registre des technologies émergentes, une source centralisée de renseignements sur la recherche et l'exploration des technologies émergentes, qui appuie l'élaboration du Radar des technologies émergentes, qui est une représentation graphique ponctuelle de toutes les technologies et tendances faisant l'objet de recherches et du statut des activités. Cela

facilite les communications continues et la surveillance des progrès réalisés à l'égard des plans et des engagements


- continué de faire progresser la plateforme de développement d'applications de troisième génération afin de fournir aux ingénieurs et aux concepteurs de logiciels de l'Agence une expertise, des outils et des processus améliorés, leur permettant ainsi de créer efficacement de meilleures solutions numériques sécurisées qui peuvent être livrées de façon progressive



L'Agence a continué de mettre à l'essai les technologies émergentes, y compris les robots conversationnels et les modèles d'apprentissage machine. L'Agence a lancé la deuxième phase de Charlie le robot conversationnel 2.0 afin de répondre aux questions sur la réponse à la COVID-19 et les prestations et subventions connexes du gouvernement du Canada. Par conséquent, de nombreux Canadiens ont été en mesure d'obtenir des renseignements sur les mesures d'allègement d'urgence liées à la COVID-19 par l'intermédiaire de Charlie, ce qui a permis de gérer l'arrivée globale dans les centres d'appels de l'Agence.

L'Agence a mené des projets pilotes pour expérimenter l'apprentissage machine afin de détecter les cas d'inobservation et d'accroître l'efficacité des opérations internes, y compris le projet visant à détecter les cas d'inobservation liés aux actifs financiers à l'étranger des déclarants T1. Un autre projet visait à promouvoir une plus grande horizontalité pour l'utilisation des données afin de générer des données synthétiques pour remplacer les données réelles, aux fins d'utilisation lors du traitement, de l'analyse, de la création de modèles et de l'imputation des données.

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Mettre en œuvre un plan pour l'utilisation responsable de l'IA par l'Agence, en veillant à ce que les avancées technologiques soient harmonisées avec les priorités opérationnelles et sous la gouvernance appropriée	En janvier 2021, l'Agence a lancé la Directive sur l'IA de 2021 dans le cadre de l'ensemble de politiques de la gestion de l'information, qui décrit les rôles et les responsabilités en matière d'IA. Grâce à la directive, l'utilisation de l'outil d'EIAA est devenue obligatoire afin de s'assurer que l'Agence a une vue d'ensemble des projets d'IA qui se déroulent dans l'ensemble de l'Agence, et de l'harmonisation avec les priorités opérationnelles et de la gestion des risques.
□	Faire des expériences pour améliorer les services offerts aux clients et notre détection de l'inobservation au moyen de modèles d'apprentissage machine (p. ex., modèles de détection de l'inobservation en matière de taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée)	 Des progrès ont été réalisés sur le plan de l'application des modèles d'apprentissage machine. Toutefois, l'achèvement des deux projets pilotes à l'aide de modèles d'apprentissage machine a été reporté à 2022 en raison de la pandémie de COVID-19.
✓	Fournir à nos clients des données fiables et exactes grâce à des facteurs qui seront élaborés, testés et appliqués pour évaluer la qualité des données avant leur traitement et publication	Le cadre d'assurance de la qualité des données de l'Agence est appliqué aux données tout au long du cycle de vie de celles-ci. Diverses techniques d'analyse quantitative normalisées sont appliquées aux données avant qu'elles soient publiées afin d'en assurer l'exactitude, l'uniformité et l'exhaustivité. De plus, les résultats sont examinés par les pairs et soumis, au besoin, aux fins de validation. Les données sont mesurées régulièrement afin de rendre compte des tendances en matière de qualité des données.

# Donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller

L'Agence s'est engagée à offrir à ses employés un milieu de travail sain et habilitant, et à leur fournir le soutien dont ils ont besoin pour renforcer sa culture de service.

En 2020-2021, les restrictions liées à la COVID-19 ont non seulement changé la façon dont les programmes et les services étaient offerts aux Canadiens, mais elles ont aussi eu une incidence importante sur la façon dont les employés effectuaient leur travail quotidien. L'obligation de travailler à domicile signifiait que les employés interagissaient virtuellement avec leurs clients et leurs collègues, et qu'ils avaient accès à des services, comme des possibilités d'apprentissage, de façon virtuelle. L'Agence a continué de démontrer sa philosophie « Les gens d'abord » en fournissant aux employés les outils et les ressources nécessaires pour les aider dans la transition vers le nouveau milieu de travail. Elle a également mis davantage l'accent sur le bien-être physique et psychologique de ses employés.

En 2020-2021, l'Agence a permis à ses employés d'exceller en continuant de faire progresser ses plans pour promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire exempt de harcèlement, de violence et de discrimination. De plus, elle a continué de favoriser une culture d'apprentissage continu et a fourni la formation, les outils et les ressources nécessaires pour permettre aux employés d'appliquer la philosophie « Les gens d'abord » dans leurs interactions avec les clients et les uns avec les autres. L'Agence a continué d'orienter ses efforts de recrutement afin de bâtir un effectif diversifié et de recruter des personnes ayant les compétences requises.

Pour cette priorité, l'Agence n'a pas achevé deux engagements avant la date de livraison prévue. Le premier engagement visait le lancement de la banque de mobilité nationale. La phase de mise à l'essai initiale a été prolongée afin de s'assurer que la banque de mobilité fonctionnait comme prévu avant de procéder à un lancement à l'échelle nationale. Le deuxième engagement, soit la mise en œuvre d'un plan d'action exhaustif pour répondre aux exigences réglementaires qui élargissent la définition de la violence afin d'inclure le harcèlement, a été retardé, car les ressources ont été réaffectées vers les mesures prises par l'Agence en réponse à la pandémie de COVID-19.

Elle a mis l'accent, en 2020-2021, sur les objectifs suivants liés à cette priorité :

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

Les sections suivantes décrivent les progrès de l'Agence par rapport à la réalisation de ces objectifs, ainsi que ses engagements envers les Canadiens dans le cadre de ses plans pour 2020-2021.

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

L'Agence est déterminée à offrir à ses employés un milieu de travail sain et sécuritaire qui favorise une culture d'apprentissage ainsi qu'à recruter les talents dont elle a besoin pour soutenir sa transformation.

En 2020-2021, l'Agence :

- a mis en œuvre d'un plan national de reprise des activités. Le plan, qui concordait avec la philosophie « Les gens d'abord » de l'Agence, a fourni à l'organisation le cadre nécessaire pour



qu'elle reprenne ses activités de manière à répondre aux besoins continus et changeants de ses employés et clients

- a mis à la disposition de ses gestionnaires et employés les outils et ressources nécessaires pour favoriser leur bien-être physique et psychologique. L'Agence a mené des sondages, et les gestionnaires ont exercé des suivis courants auprès des employés afin de recueillir leurs commentaires au sujet des répercussions de la COVID-19 sur leur travail. Ainsi, l'Agence a mis en place les mesures supplémentaires suivantes pour résoudre les problèmes liés à la santé et à la sécurité :
  - elle a mis sur pied le groupe de travail COVID-19 sur l'apprentissage et le mieux-être, en mai 2020, qui a élaboré à l'intention des employés une trousse d'outils contenant des renseignements et des ressources au sujet de la façon de travailler en toute sécurité dans les bureaux compte tenu des restrictions liées à la COVID-19
  - elle a créé un outil devant obligatoirement être utilisé pour assurer un suivi et une surveillance en ce qui concerne le nombre d'employés ayant reçu un résultat positif au test de dépistage de la COVID-19 et ceux présentant des symptômes de la COVID-19, ayant été invités à s'isoler ou ayant refusé de travailler en raison des risques liés à la COVID-19
  - en avril 2020, elle a publié une Liste de contrôle sur la santé et la sécurité et une liste de Principes ergonomiques afin de soutenir les employés dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions à partir de leur domicile
  - elle a créé des outils et des ressources favorisant le bien-être des gestionnaires et des employés (y compris des Conseils aux gestionnaires et à leurs équipes pour prendre soin de soi pendant la pandémie de COVID-19, Contribuer à un environnement de travail virtuel harmonieux, Stratégies de communication pour les équipes virtuelles)

L'Agence a également continué de mettre en œuvre les initiatives figurant dans son Plan d'action pour un milieu de travail sain et sécuritaire. Toutes les initiatives, sauf deux parmi les vingt-huit, sont en cours ou sont terminées. Les deux initiatives en suspens concernent des modifications visant le Code canadien du travail et règlements connexes et reposent sur des intervenants externes.

En 2020-2021, l'Agence a continué à mettre en œuvre le modèle de leadership fondé sur le caractère au sein de l'Agence. Elle a formé les membres du comité de la haute direction de l'Agence, ainsi que d'autres ministères du gouvernement, sur le modèle de leadership fondé sur le caractère et le processus d'entrevue, et a appliqué le modèle aux processus de dotation de niveau EX-01 et EX-02. En tant que leader reconnu dans la mise en œuvre du modèle de leadership fondé sur le caractère, l'Agence a également aidé la Gendarmerie royale du Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada et le Service des poursuites pénales du Canada à mettre en œuvre leurs programmes de leadership fondé sur le caractère.

L'Agence a commencé à mettre en œuvre des initiatives de son Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, y compris une formation obligatoire sur les préjugés inconscients pour les membres des comités de dotation du groupe de la direction et du groupe de gestion

L'Agence est déterminée à créer une culture encourageant les apprentissages continus et accordant la priorité aux apprentissages en vue d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour favoriser la mise en place d'une culture axée sur le service. En 2020-2021, l'Agence a continué de fournir des outils, des ressources et de la formation à ses employés afin de leur permettre d'acquérir et de maintenir les connaissances et

compétences nécessaires pour favoriser leur perfectionnement professionnel et de les aider à adopter la culture de service de l'Agence. Afin de faciliter les apprentissages en ligne, l'Agence a élaboré une trousse d'outils de formation virtuelle à l'intention de la collectivité de formation virtuelle ainsi qu'une séance de formation des formateurs à l'interne à l'intention des animateurs virtuels.

Conformément à ses plans pour 2020-2021, l'Agence a accompli ce qui suit :

- elle a donné une formation sur l'empathie en service à la clientèle et a publié le premier ensemble d'outils normalisés sur l'expérience client, dont des modèles pour la création de personas et de schémas de parcours
- elle a poursuivi la mise en œuvre des activités d'apprentissage figurant dans le Plan de l'effectif de l'Agence de 2019-2020 à 2021-2022
- elle a lancé un nouveau programme d'orientation virtuelle qui a été offert à 260 nouveaux employés
- elle a poursuivi ses efforts pour cerner et régler les lacunes sur le plan du recrutement et a amélioré son processus d'acquisition de talents par l'intermédiaire d'activités de recrutement virtuelles ciblées visant à attirer les personnes nécessaires pour répondre aux besoins organisationnels. Le recrutement a ciblé les secteurs liés à la technologie de l'information, aux sciences des données et à la comptabilité

Bien qu'il y en avait moins d'activités traditionnelles de recrutement et de visibilité externes en 2020-2021, les progrès réalisés en ce qui concerne l'embauche virtuelle et le passage à la communication virtuelle ont permis à l'Agence de discuter avec des candidats ciblés et de créer des stratégies de recrutement et de visibilité de façon proactive. L'Agence a renforcé ses partenariats avec les établissements d'enseignement postsecondaire, a participé à 91 activités de recrutement virtuelles dans ces derniers et a organisé deux journées de carrière de l'Agence virtuelles.

En 2020-2021, l'Agence a élaboré le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion à l'Agence de 2021-2022 à 2024-2025 à la suite d'un processus de consultation mené à l'échelle de l'Agence pour obtenir un portrait de la diversité, de l'inclusion et du racisme au sein de l'Agence. Elle a également élaboré des outils pour accroître la sensibilisation à l'égard de la diversité et de l'inclusion, notamment :

- un atelier sur les préjugés inconscients pour les employés
- le Guide des alliés et le Guide de l'optique de diversité et d'inclusion
- des lignes directrices sur la raison, le moment et la façon de reconnaître les terres des peuples autochtones pendant les réunions et les événements

L'Agence a continué de diversifier son effectif en tenant compte de la diversité et de l'inclusion dans ses pratiques de recrutement et de dotation. Elle a pris les mesures suivantes :

- elle a mis en œuvre d'une formation obligatoire sur les préjugés inconscients pour les membres des comités de dotation du groupe de la direction et du groupe de gestion
- elle a fourni des renseignements plus opportuns sur les lacunes en matière d'équité en matière d'emploi aux gestionnaires responsables de l'embauche dans leur secteur afin qu'ils puissent prendre des décisions plus éclairées
- elle a lancé une initiative d'apprentissage en leadership afin d'accroître la capacité de leadership des employés à potentiel élevé qui occupent des postes au sein du groupe de relève de la gestion. Cinquante pour cent des places attribuées sont réservées à trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi : les Autochtones, les minorités visibles et les personnes en situation de handicap



- elle a mené un processus de sélection ciblé de niveau EX-01 pour les membres des minorités visibles et des groupes de personnes autochtones qui a attiré 861 candidats et 30 candidats qualifiés
- elle a élaboré une stratégie exhaustive de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des personnes handicapées
- elle a lancé une nouvelle identité de recrutement à l'hiver 2021 afin de mieux transmettre l'engagement de l'Agence à l'égard d'un effectif diversifié et représentatif. Cette nouvelle identité de recrutement permettra de mieux présenter l'Agence à titre d'employeur et d'organisation diversifiés et inclusifs. Les témoignages d'employés de l'Agence, qui font part de leurs histoires sur les raisons pour lesquelles ils aiment travailler pour l'Agence, soulignent la diversité des carrières qu'offre l'Agence et les avantages d'une carrière à l'Agence. La nouvelle identité appuie la mission globale de la vision de l'Agence – pour les gens d'abord, juste et digne de confiance
- elle a appuyé le mandat de réconciliation du gouvernement en mettant en œuvre une stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des Peuples autochtones. Cela a donné lieu à une augmentation de la représentation des Peuples autochtones dans des postes professionnels. L'Agence a continué de promouvoir le Programme d'emploi pour étudiants autochtones (PEÉA) ainsi que le programme d'occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap. L'une des répercussions de la COVID-19 était la diminution du nombre d'événements de recrutement et la réduction des embauches dans le cadre l'Agence s'est engagée à offrir à ses employés du PEÉA

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
✓	Consolider et présenter à nos intervenants internes les résultats de nos consultations auprès d'intervenants internes et externes qui visent à comprendre l'environnement d'apprentissage à l'Agence et à déterminer les améliorations nécessaires et les pratiques exemplaires	À l'été 2020, l'Agence a présenté trois rapports « Ce que nous avons entendu » à la haute direction et à tous les employés de l'Agence. Les rapports contiennent les commentaires recueillis auprès des employés et fournissent une compréhension de base de l'expérience d'apprentissage au sein de l'Agence.
✓	Fournir à nos employés la formation, l'appui et les outils nécessaires pour comprendre les besoins, les préférences et les attentes des clients et ainsi leur offrir une meilleure expérience	Pour appuyer ses employés dans l'application de l'approche axée sur l'expérience client, l'Agence a élaboré et publié son premier ensemble d'outils normalisés sur son site interne. Des ateliers sur l'empathie au sein de l'Agence ont été lancés pour aider les gestionnaires et les employés à mieux appliquer les concepts d'empathie dans le cadre du service.
✓	Élaborer un plan d'action et une feuille de route pour se préparer à l'avenir de l'apprentissage.	En fonction des constatations tirées des rapports « Ce que nous avons entendu », des recommandations pour quatre secteurs à améliorer ont été approuvées.
□	Créer une banque de mobilité nationale afin qu'il soit plus facile pour les employés de se déplacer latéralement dans l'ensemble de l'Agence	Le lancement de la banque de mobilité nationale a été reporté à juin 2021.

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

L'Agence s'efforce de créer des milieux de travail sains en interagissant avec courtoisie et respect et en réduisant au minimum le harcèlement, la discrimination et la violence, de soutenir le bien-être physique et psychologique des employés, d'adopter la diversité et l'inclusion et de faire des efforts pour veiller à ce que les gens se sentent écoutés et valorisés. En favorisant un comportement respectueux, l'Agence appuie le bien-être de tous ses employés.

Au printemps 2021, l'Agence a achevé la mise en œuvre de la troisième et dernière phase de la Stratégie sur le respect en milieu de travail et le mieux-être de 2016-2019 et a approuvé une nouvelle stratégie sur le mieux-être pour 2020-2023. La nouvelle stratégie comporte quatre objectifs en matière de mieux-être : soutenir les employés; renforcer le leadership; favoriser des interactions saines en milieu de travail et sécuriser les fondations.


Ces objectifs s'harmonisent étroitement avec la Stratégie sur la santé mentale en milieu de travail de la fonction publique en veillant à ce que la santé mentale des employés soit soutenue et respectée. Pour appuyer cette stratégie, l'Agence a :

- élaboré des outils pour appuyer un dialogue sur le bien-être en milieu de travail, y compris Préparation de l'effectif : Liste de contrôle du bien-être en milieu de travail. La liste de contrôle fournit des conseils aux gestionnaires sur la façon de parler aux employés qui demandent de retourner sur les lieux de travail de l'Agence pour des raisons liées à la santé mentale et au bien-être
- augmenté sa capacité et amélioré les processus et les outils pour répondre aux changements apportés au Code canadien du travail (projet de loi C-65) et aux mises à jour du Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail qui sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021

Pour appuyer les changements, l'Agence a :

- examiné son modèle de prestation de services et a déterminé une nouvelle structure classée pour fournir des ressources spécialisées afin de répondre aux changements apportés au Code canadien du travail et aux règlements connexes
- amélioré la rapidité du traitement et a élaboré des outils pour relever les défis, y compris une liste de contrôle des griefs afin de s'assurer que des renseignements suffisamment détaillés sont recueillis lors des audiences de griefs où que des allégations de discrimination ou de harcèlement sont soumises
- officialisé un processus provisoire pour l'échange de renseignements et l'examen des rapports d'enquête sur la discipline, le harcèlement, la discrimination ou la violence en milieu de travail
- effectué un examen quinquennal du Code d'intégrité et de conduite professionnelle, et a mis à jour ses instruments de politique d'entreprise et les outils connexes afin de les harmoniser avec les nouveaux règlements. La Directive sur les conflits d'intérêts a été approuvée le 1<sup>er</sup> avril 2021

## Faire le point sur les engagements de l'Agence envers les Canadiens

Statut	Engagements visés par le Plan ministériel de 2020-2021	Résultats
	Mettre en œuvre un plan d'action exhaustif pour veiller à ce que l'Agence respecte les nouvelles exigences juridiques et réglementaires qui modifient la définition du terme « violence » pour inclure le harcèlement	<p>Les priorités liées à la COVID-19 ont retardé l'élaboration du plan. En janvier 2021, l'Agence a élaboré et mis en œuvre un processus provisoire.</p> <p>Les nouvelles procédures de prévention et de résolution du harcèlement et de la violence en milieu de travail ont été approuvées le 7 juin 2021.</p> <p>La formation de l'École de la fonction publique du Canada a été lancée, et des séances de consultation de la direction sont en cours.</p>
	Mettre en œuvre la troisième phase de la Stratégie sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'Agence à l'appui de la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail	L'Agence a achevé la mise en œuvre de la troisième et dernière phase de la Stratégie sur le respect en milieu de travail et le mieux-être de 2016-2019 et a approuvé une nouvelle stratégie sur le mieux-être pour 2020-2023.



## Notes en fin de chapitre

- 1 Signification du numérique : Les moyens de modifier, de mettre à jour ou de changer complètement les mentalités, les processus et les activités grâce à l'intégration de technologies et de pratiques modernes.
- 2 « Particuliers » désigne la personne dont la déclaration a été produite. Par conséquent, si un couple produit une déclaration ensemble, il compterait comme deux particuliers.
- 3 L'approche axée sur l'expérience client est une méthode visant à examiner la façon dont un client perçoit toutes les interactions dans l'ensemble des voies de communication au fil du temps. La création d'une expérience positive consiste à analyser l'expérience client dans son ensemble et à cibler continuellement les possibilités d'amélioration en vue d'offrir la meilleure expérience qui soit.
- 4 Les renseignements d'entreprise correspondent aux processus, technologies, outils et méthodes analytiques nécessaires pour transformer les données en renseignements, les renseignements en connaissances et les connaissances en plans qui favorisent les activités et les mesures du programme.
- 5 La Norme commune de déclaration (NCD) est une norme internationale élaborée par l'Organisation de coopération et de développement économiques pour l'échange automatique de renseignements sur les « comptes financiers » (comme les comptes bancaires, de fonds communs de placement et de courtage, les contrats de fonds distincts et certaines rentes et certains contrats d'assurance) entre les pays participants à la NCD, dont le Canada.
- 6 L'économie des plateformes fait référence aux activités économiques et sociales facilitées par l'utilisation de technologies telles que les applications Internet et mobiles. Des entités appelées « plateformes » utilisent la technologie pour mettre les acheteurs et les consommateurs en contact avec les vendeurs et les fournisseurs de services.
- 7 Stratégie ministérielle de développement durable de 2020 à 2023, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/developpement-durable/smd-2020-2023.html>
- 8 Stratégie ministérielle de développement durable de 2020 à 2023, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/developpement-durable/smd-2020-2023.html>
- 9 Lean est une méthode axée sur la création d'une culture d'amélioration continue au sein d'une organisation afin de créer de la valeur pour les clients en supprimant systématiquement le gaspillage dans les processus et en faisant participer les employés de tous les niveaux à la résolution de problèmes et à l'expérimentation au sein de l'organisation.



# Résultats du Conseil de direction

Le Conseil a exercé une surveillance dans les secteurs pour lesquels il a une responsabilité législative et il a atteint ses objectifs, comme il est indiqué dans le Plan d'entreprise de l'Agence de 2020-2021 avec les perspectives jusqu'à 2022-2023.

## Orientation stratégique

Pour l'exercice 2020-2021, le Conseil et l'Agence se sont concentrés sur ses cinq priorités stratégiques communes : offrir une expérience de service sans heurt aux clients de l'Agence; maintenir l'équité en matière d'administration de l'impôt et des prestations du Canada; renforcer la confiance, la transparence et la responsabilisation; favoriser l'innovation; et donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller. Au cours de la dernière année, la philosophie « Les gens d'abord » de l'Agence a été le principe directeur de ses activités quotidiennes, y compris en ce qui a trait au mieux-être et au bien-être de ses employés.

## Offrir une expérience de service sans heurt

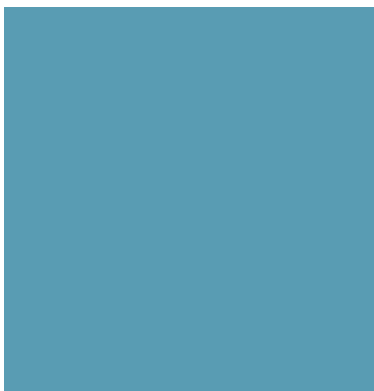
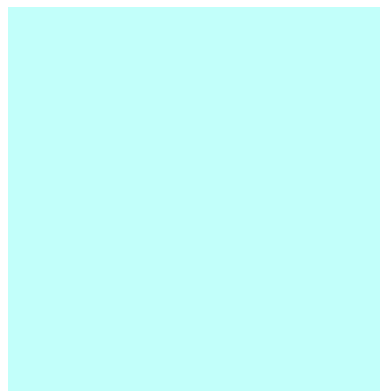
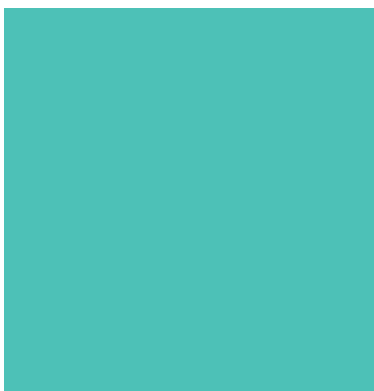
Au nom du gouvernement du Canada, l'Agence a fourni avec succès diverses prestations d'allègement d'urgence aux Canadiens pendant la pandémie. Elle a également assuré la sécurité et le mieux-être de ses employés en leur fournissant les outils nécessaires pour continuer à servir les Canadiens.

Par l'intermédiaire de son sous-comité de transformation du service, le Conseil a continué de superviser les services de l'Agence et les risques connexes et a fourni une orientation stratégique et des conseils sur la transformation des services. Le sous-comité de transformation du service a examiné et fourni des commentaires sur :

- divers rapports trimestriels sur les centres d'appels de l'Agence, qui comprenaient des renseignements sur la qualité et le volume des appels traités par les agents des centres d'appels
- les rapports fournis par la dirigeante principale des services de l'Agence sur les normes de service externes et sur la façon dont elles ont été touchées par la pandémie
- des mises à jour sur le passage de l'Agence de la continuité des activités à la reprise des activités

Bien que le Conseil ait mis le sous-comité de transformation du service sur pied de façon temporaire pour superviser l'initiative de transformation des services de l'Agence, ce sous-comité continue de surveiller les efforts de l'Agence pour veiller à ce que les clients reçoivent un service sans heurt et empathique pendant la pandémie et pour orienter la stratégie de transformation des services de l'Agence.

Le Conseil a encouragé les efforts déployés par l'Agence pour passer à la numérisation en plus d'exercer une surveillance et une orientation. L'Agence a créé un poste de dirigeant principal de la transformation numérique en juillet 2020 afin de diriger la transformation numérique. À cette fin, le Conseil a approuvé la stratégie d'affaires numériques de l'Agence dans le cadre de laquelle l'Agence a investi 10 millions de dollars sur deux ans pour appuyer et accélérer les initiatives numériques dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, pendant la pandémie, la numérisation a permis à l'Agence d'offrir virtuellement le Programme





communautaire des bénévoles en matière d'impôt aux personnes les plus vulnérables de la société canadienne.

Sous la supervision du Conseil pour les grands projets, l'Agence a achevé et déployé un système de prestations plus solide qui a amélioré la capacité de croissance des programmes de prestations et de l'offre de services de l'Agence.

Le Conseil a demandé des mises à jour régulières sur l'état des programmes qui ont été temporairement suspendus en raison de la pandémie. Cette pause a créé un arriéré d'inventaire dans certains programmes et le Conseil, en partenariat avec la direction de l'Agence, a continué de surveiller les plans d'action de l'Agence sur les réductions de l'inventaire et le retour aux objectifs de service d'avant la pandémie.

Les cyberattaques de l'été 2020 ont nui à la capacité de l'Agence à servir certains Canadiens, et le Conseil s'est assuré de demeurer au fait des efforts déployés par l'Agence pour atténuer et résoudre cette situation afin que les Canadiens continuent de faire confiance à l'Agence en lui confiant ses renseignements personnels.

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

Le Conseil a supervisé et appuyé les efforts de l'Agence afin de maintenir l'équité du régime fiscal du Canada par la surveillance des services et des efforts d'observation de l'Agence. Le Conseil a poursuivi ses activités d'observation et de recouvrement dans les secteurs à risque élevé pendant la pandémie et a pris des mesures contre les particuliers et les entreprises qui ne respectent pas les lois fiscales du Canada.

Pour ralentir la croissance de la dette fiscale, le Conseil a continué d'encourager l'Agence à élaborer de nouvelles stratégies et de nouveaux processus de recouvrement des dettes à l'aide d'outils renseignement d'entreprise. Le Conseil a discuté avec le commissaire et d'autres cadres supérieurs de l'Agence afin d'explorer les efforts qui sont en cours pour lutter contre l'évitement fiscal et l'évasion fiscale.

Le Conseil a été informé de l'engagement de l'Agence auprès d'autres administrations fiscales et organisations internationales et des efforts qu'elle déploie pour lutter contre l'évasion fiscale internationale. Le commissaire, dans son rôle de président du Forum sur l'administration fiscale (FAF) au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a joué un rôle clé dans la participation à des questions fiscales internationales avec ses homologues, renforçant ainsi les relations de l'Agence avec les administrations fiscales internationales. Le commissaire a tenu le Conseil au courant de son travail, qui contribue à l'élaboration de normes fiscales internationales, promeut la collaboration entre les administrations fiscales afin de décourager l'inobservation et favorise l'échange de pratiques exemplaires.

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

En 2020-2021, le Conseil a supervisé les efforts continus de l'Agence visant à améliorer la qualité des données et à mieux intégrer les données dans l'ensemble de l'Agence. Il a approuvé la stratégie et le plan d'action en matière d'information et de données.

Le Conseil a reçu un rapport sur la vulnérabilité des renseignements personnels et sur les mesures de protection en place, ou en cours d'amélioration, pour protéger les renseignements détenus dans les systèmes de l'Agence. Il supervisera également la mise en œuvre de toutes les recommandations du rapport. L'Agence a continué d'améliorer les procédures pour répondre aux atteintes à la vie privée. Elle a aussi continué d'améliorer les instruments et les outils de politique internes en matière de protection des renseignements



personnels et d'élaborer un cadre de mesure du rendement pour la gestion organisationnelle de la protection des renseignements personnels.

Le Conseil a guidé l'élaboration du programme des gardiens, dont l'objectif est d'améliorer l'assurance continue du point de vue des menaces internes. Il a examiné la mise en œuvre de la structure de gouvernance, des contrôles et du concept des opérations pour le nouveau programme. Le Conseil a également fourni des conseils et une orientation stratégiques sur le passage du poste d'agent de sécurité de l'Agence au niveau de sous-commissaire adjoint.

Le Conseil a travaillé en étroite collaboration avec l'administrateur supérieur du risque de l'Agence, a effectué un examen et a fourni des conseils sur certains des principaux risques et possibilités pour l'Agence en 2020-2021. En raison de la pandémie et d'un environnement en évolution rapide au cours de l'année, le Conseil a fait la transition d'un examen annuel à un examen trimestriel pour les rapports sur le profil des risques de l'Agence et les répercussions possibles des risques sur les activités et les employés de l'Agence.

Dans le cadre de ses responsabilités de surveillance organisationnelle, le Conseil a examiné et approuvé diverses politiques et stratégies d'entreprise au cours du présent exercice. Cela a garanti une base de gouvernance solide et une atténuation des risques plus robuste, et a aidé l'Agence à harmoniser ses priorités opérationnelles avec ses priorités en matière de politique d'entreprise.

## Favoriser l'innovation

Le Conseil a continué d'encourager l'Agence à innover de façon audacieuse et à tirer parti des leçons apprises en faisant les choses différemment pendant la pandémie, en changeant les processus ou en utilisant des technologies numériques et d'autres technologies émergentes. Le Conseil a appuyé l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle (IA) et a fourni des conseils sur la nécessité d'une structure de gouvernance solide concernant l'utilisation de l'IA, ce qui a entraîné le lancement de la directive sur l'IA.

Sous la supervision du Conseil, l'Agence a mis au point son plan d'innovation avec un financement réservé pouvant aller jusqu'à 10 millions de dollars pour les trois prochaines années (de 2021-2022 à 2023-2024) pour mener des expériences.

Conformément à la priorité du Conseil et de l'Agence en matière d'innovation, l'Agence a amorcé des évaluations et des consultations afin de cerner des occasions de promouvoir davantage l'innovation dans le domaine de l'intelligence d'affaires. Elle a créé des équipes analytiques et un groupe de travail composé d'analystes des données provenant de différents secteurs de l'Agence afin d'échanger des projets de recherche et de tirer parti de l'analytique des données, et poursuivre l'élaboration d'outils et d'analyses pour aider à repérer les cas d'inobservation. L'Agence a également continué d'élaborer des outils et des analyses pour repérer les cas d'inobservation.

## Donner aux employés de l'Agence les moyens d'exceller

En 2020, pour la quatrième année consécutive, l'Agence a été reconnue comme l'employeur privilégié de choix et comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada. La pandémie a permis de témoigner de la souplesse et du dévouement des employés de l'Agence lorsque la majorité d'entre eux ont commencé à travailler à distance et qu'ils ont été appelés à offrir des prestations d'allègement d'urgence au nom du gouvernement du Canada.

Le Conseil s'est assuré de demeurer au fait des efforts déployés par l'Agence pour assurer le bien-être de ses employés et a supervisé des initiatives d'éducation et de sensibilisation de l'Agence pour aider ses employés à s'adapter au travail à distance. Le Plan annuel de l'effectif de l'Agence a été examiné et approuvé par le Conseil en mettant l'accent sur ce qui suit : le bien-être des employés; les efforts déployés par l'Agence pour

rendre son milieu de travail plus diversifié, inclusif et exempt de racisme; et l'avenir du milieu de travail et de l'apprentissage.

Sous la supervision du Comité des ressources humaines (CRH) du Conseil, l'Agence a commencé à définir sa vision du milieu de travail de l'avenir. Elle a fait preuve de leadership au sein du gouvernement du Canada en aidant à établir l'orientation pour d'autres ministères et organismes. L'Agence travaille de près avec Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres partenaires afin d'élaborer des stratégies de mise en œuvre pour réaliser cette vision.

Le CRH du Conseil a également supervisé la mise en œuvre de la stratégie de diversité et d'inclusion de l'Agence et du modèle de leadership fondé sur le caractère.

Le Conseil a supervisé les efforts déployés par l'Agence pour remanier ses programmes de dotation et de gestion du rendement pour les adapter à l'environnement de travail actuel et futur et pour veiller à ce qu'ils soient plus efficaces et présentent un meilleur rendement. L'Agence a entrepris diverses initiatives en ligne pour aider les employés, les gestionnaires et les cadres supérieurs à continuer à acquérir des connaissances et des compétences. Le personnel de l'Agence a remanié les cours pour la prestation virtuelle, a élaboré des outils d'apprentissage et a mis à l'essai de nouvelles technologies. Les employés nouvellement embauchés de l'Agence ont assisté à une nouvelle séance d'orientation virtuelle, et le premier Forum virtuel des cadres supérieurs (EX) a eu lieu en 2020.

En 2020-2021, l'Agence a mené quatre sondages internes auprès des employés pour évaluer la façon dont les employés s'adaptent et la façon dont la pandémie a eu une incidence sur leur travail. Les résultats de ces sondages ont propulsé l'exploration du milieu de travail de l'avenir, ont aidé à élaborer des outils en ligne et ont aidé l'Agence à modifier son plan annuel de l'effectif.

Le Conseil a reçu des mises à jour sur les plans de relève de l'Agence afin de s'assurer qu'elle dispose du bon leadership pour diriger ses employés, maintenant et à l'avenir. Cette année a également été marquée par une intégration réussie de l'évaluation du leadership fondé sur le caractère dans tous les processus de dotation des postes de cadres (EX) de premier échelon.

Dans l'ensemble, les résultats des sondages indiquent que les employés de l'Agence estimaient que leurs superviseurs les tenaient au courant des renseignements pertinents. Le Conseil a encouragé les gestionnaires à être attentifs à leur propre bien-être. Ils ont été appuyés par un Guide sur les régimes de travail virtuel mis à jour pour refléter la réalité de la pandémie de COVID-19.

Bien que beaucoup de travail ait été accompli au cours de cette année pour appuyer les employés de l'Agence, le Conseil continuera de travailler avec la direction de l'Agence pour s'assurer que son effectif : représente bien la population diversifiée du Canada; dispose des outils dont il a besoin pour réussir et servir les Canadiens; demeure agile; et accéder à un apprentissage continu. Le Conseil et la direction de l'Agence continueront aussi à travailler pour veiller à ce que le milieu de travail de l'Agence soit exempt de harcèlement et de discrimination.

## Conclusion

Le Conseil, en partenariat avec la direction de l'Agence, a atteint ses objectifs stratégiques globaux pour l'exercice 2020-2021 et demeure résolu à :

- continuer à soutenir la direction de l'Agence dans ses efforts de reprise des activités après la pandémie
- s'acquitter de ses responsabilités de surveillance, dans le cadre de son rôle de fiduciaire

- fournir des conseils et une orientation stratégiques à l'Agence
- étudier 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 est fier d'avoir été reconnu par les professionnels de la gouvernance du Canada pour une deuxième année consécutive pour l'excellence en matière d'innovation et de gouvernance, ainsi que pour la surveillance de la gestion des risques d'entreprise.

Le Conseil remercie le commissaire du revenu, M. Bob Hamilton, pour son leadership. Il est aussi reconnaissant envers la direction et les employés de l'Agence pour l'appui solide qui lui permet de s'acquitter de ses obligations fiduciaires.

Le Conseil est particulièrement reconnaissant de l'engagement de l'Agence et des efforts déployés au cours de la pandémie, et il a hâte de voir l'Agence poursuivre sur son élan en s'efforçant de mieux servir les Canadiens en tant qu'administration de fiscale et des prestations de calibre mondial.



# Analyse des tendances en matière de dépenses et de ressources humaines

## Dépenses réelles

Tendance des dépenses de l'Agence du revenu du Canada<sup>1</sup>



## Tendance des dépenses

	Dépenses réelles			Dépenses prévues		
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Législatives	1 643 402 290	3 641 252 364	6 002 927 402	7 018 221 892	7 849 934 734	7 841 130 338
Dépenses votées	3 477 710 768	3 556 958 796	3 981 070 537	3 747 575 165	3 658 535 407	3 645 318 048
Total	5 121 113 058	7 198 211 160	9 983 997 939	10 765 797 057	11 508 470 141	11 486 448 386

## Sommaire du rendement budgétaire pour les responsabilités essentielles et les services internes (en dollars)

Responsabilités essentielles et services internes	Budget principal des dépenses 2020-2021	Dépenses prévues 2020-2021	Dépenses prévues 2021-2022	Dépenses prévues 2022-2023	Autorisations totales pouvant être utilisées 2020-2021	Dépenses réelles <sup>2</sup> (autorisations utilisées) 2018-2019	Dépenses réelles <sup>2</sup> (autorisations utilisées) 2019-2020	Dépenses réelles <sup>2</sup> (autorisations utilisées) 2020-2021
Impôt	3 264 289 968	3 264 289 968	3 464 102 333	3 378 454 177	4 125 750 377	2 959 502 477	3 279 915 517	3 888 255 191
Prestations <sup>3</sup>	3 929 115 162	3 929 115 162	6 432 006 014	7 316 092 644	5 165 705 122	1 128 379 061	3 140 851 352	5 147 281 794
Ombudsman des contribuables <sup>4</sup>	3 780 057	3 780 057	3 875 779	3 882 560	4 879 891	3 097 900	3 804 534	4 614 641
Total partiel	7 197 185 187	7 197 185 187	9 899 984 126	10 698 429 381	9 296 335 390	4 090 979 438	6 424 571 403	9 040 151 626
Services internes	742 806 006	742 806 006	865 812 931	810 040 760	1 175 287 965	1 030 133 620	773 639 757	943 846 313
Total	7 939 991 193	7 939 991 193	10 765 797 057	11 508 470 141	10 471 623 355	5 121 113 058	7 198 211 160	9 983 997 939

La majorité de l'augmentation du budget global de l'Agence est attribuable à ses crédits législatifs, en particulier aux dépenses associées au paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la note en fin du chapitre 3 du tableau du sommaire du rendement budgétaire). L'Agence est responsable d'administrer la redevance sur les combustibles dans les territoires de compétence qui ne satisfont pas aux critères du modèle fédéral de tarification de la pollution par le carbone. Cela comprend le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat, qui redistribue la majorité des recettes directes tirées de la redevance sur les combustibles aux particuliers et aux familles de la province où les sommes sont amassées.

Les dépenses réelles en vertu des crédits votés de l'Agence pour les exercices 2018-2019 à 2020-2021 englobent également les rajustements techniques, comme le report prospectif provenant de l'exercice précédent et le financement des indemnités de départ, des prestations parentales et des crédits de congé. En 2020-2021, une part importante de l'augmentation des dépenses est le résultat de paiements rétroactifs associés aux rajustements découlant des négociations collectives des employés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada – Syndicat des employé(e)s de l'impôt (AFPC-SEI). L'exercice 2020-2021 tient également compte des dépenses plus élevées liées à l'administration des mesures associées à la réponse du gouvernement à la COVID-19 et à la croissance du financement des mesures budgétaires et politiques fédérales annoncées au cours des années précédentes.

Le total des autorisations disponibles pour 2020-2021 a augmenté de 2,5 milliards de dollars, soit 32 %, par rapport aux dépenses prévues. De ce montant, 1,1 milliard de dollars est lié au paiement législatif de l'Incitatif à agir pour le climat. D'autres

augmentations sont attribuables aux rajustements des négociations collectives, aux mesures liées à la COVID-19 et aux rajustements techniques en cours d'exercice susmentionnés (pour 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 2020-2021, un montant de 488 millions de dollars est demeuré non dépensé à la fin de l'exercice et peut être reporté par l'Agence à l'exercice 2021-2022, en vertu de son autorisation législative de dépenser de deux ans. Une partie du montant non dépensé découle du réacheminement temporaire des ressources de l'Agence associées à la charge de travail de base en matière d'impôt et de prestations pour exécuter les programmes essentiels liés à la COVID-19. Cela comprenait également la suspension de nombreux projets d'investissement stratégique au début de l'exercice. Ces fonds seront reportés et dirigés vers les contraintes opérationnelles émergentes ainsi que les projets d'investissement majeur en 2021-2022.

### Sommaire des dépenses budgétaires brutes réelles pour 2020-2021 (en dollars)

Responsabilités essentielles et services internes	Dépenses brutes réelles 2020-2021	Recettes réelles affectées aux dépenses 2020-2021	Dépenses nettes réelles (autorisations utilisées) 2020-2021
Impôt	4 272 644 982	384 389 791	3 888 255 191
Prestations	5 148 343 776	1 061 982	5 147 281 794
Ombudsman des contribuables <sup>5</sup>	4 614 641		4 614 641
Total partiel	9 425 603 399	385 451 773	9 040 151 626
Services internes	1 032 583 287	88 736 974	943 846 313
Total	10 458 186 686	474 188 747	9 983 997 939

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

# Ressources humaines réelles

Sommaire des ressources humaines pour les responsabilités essentielles et les services internes (équivalents temps plein [ETP])

Responsabilités essentielles et services internes	2018-2019 Équivalents temps plein réels	2019-2020 Équivalents temps plein réels	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2020-2021	Équivalents temps plein réels 2020-2021	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2021-2022	Nombre d'équivalents temps plein prévus 2022-2023
Impôt	31 789	34 267	34 319	35 418	34 421	33 776
Prestations	1 135	1 302	1 433	1 463	1 572	1 461
Ombudsman des contribuables	29	38	33	33	34	34
<b>Total partiel</b>	<b>32 953</b>	<b>35 607</b>	<b>35 785</b>	<b>36 914</b>	<b>36 027</b>	<b>35 271</b>
Services internes	8 122	6 146	6 005	6 410	6 499	6 223
<b>Total</b>	<b>41 075</b>	<b>41 753</b>	<b>41 790</b>	<b>43 324</b>	<b>42 526</b>	<b>41 494</b>

L'augmentation des ETP réel en 2020-2021 est principalement attribuable à l'administration des mesures associées à la réponse du gouvernement à la COVID-19, ainsi qu'à la croissance du financement des mesures budgétaires et politiques fédérales annoncées au cours des années précédentes. Au cours de la période de planification, la réduction du nombre d'ETP de 42 526 en 2021-2022 à 41 494 en 2022-2023 résulte principalement d'une diminution du financement associé au système fédéral de tarification de la pollution par le carbone et du régime de taxation du cannabis.

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).

## Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements sur les dépenses organisationnelles votées et législatives de l'Agence, consultez les [Comptes publics du Canada de 2020-2021](#)<sup>6</sup>.

## Dépenses et activités du gouvernement du Canada

Les renseignements sur l'harmonisation des dépenses de l'Agence avec les dépenses et les activités du GC sont disponibles sur la page [InfoBase du GC](#)<sup>7</sup>.

## Renseignements à l'appui sur les programmes de niveau inférieur

Des renseignements à l'appui sur les programmes de niveau inférieur sont disponibles dans [InfoBase du GC](#)<sup>8</sup>.



## États financiers et faits saillants des états financiers

### Activités de l'Agence

#### États financiers

Les états financiers de l'Agence (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2021 sont disponibles sur le [Site Web de l'Agence](#)<sup>9</sup>.

#### Faits saillants des états financiers

État condensé des résultats (non audité) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2021 (en dollars)					
Renseignements financiers	Résultats prévus 2020-2021	Résultats réels 2020-2021	Résultats réels 2019-2020	Écart (résultats réels de 2020-2021 moins résultats prévus de 2020-2021)	Écart (résultats réels de 2020-2021 moins résultats réels de 2019-2020)
Total des charges	5 633 291 985	5 881 281 641	5 536 739 554	247 989 656	344 542 087
Total des revenus non fiscaux	564 858 371	821 850 004	577 423 527	256 991 633	244 426 477
Coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts	5 068 433 614	5 059 431 637	4 959 316 027	(9 001 977)	100 115 610

État des résultats prospectifs : [Plan ministériel - Canada.ca](#)<sup>10</sup>

Le coût d'exploitation net de l'Agence, avant le financement du gouvernement et les transferts, s'élevait à 5 059,4 millions de dollars au cours de l'exercice 2020-2021, une augmentation de 100,1 millions de dollars par rapport au coût d'exploitation net avant le financement du gouvernement et les transferts de l'exercice 2019-2020, qui s'élevait à 4 959,3 millions de dollars.

Les charges liées au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) représentent les coûts principaux de l'Agence, soit 77 % des charges totales. Le résiduel de 23 % 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 287,7 millions de dollars durant l'exercice 2020-2021, y compris les dépenses salariales (96,5 millions de dollars) et les autres avantages et indemnités (191,2 millions de dollars). Ceci s'explique principalement par l'augmentation du nombre d'employés, l'augmentation économique des salaires et l'augmentation d'échelons de rémunération. De plus, une prime à la signature et un versement unique pour la mise en œuvre tardive de la convention collective de 2017 ont été attribués aux employés pour la nouvelle convention collective de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) - Syndicat des employé(e)s de l'impôt (SEI) (32,2 millions de dollars). Les membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du

Canada (IPFPC) ont aussi obtenu des dommages supplémentaires pour la mise en œuvre tardive de la convention collective de 2014 (estimé à 12,1 millions de dollars).

Les charges non liées au personnel ont augmenté de 56,8 millions de dollars durant l'exercice 2020-2021. Cet écart net s'explique en grande partie par une augmentation dans les services en technologie de l'information (54,9 millions de dollars) et l'achat d'équipements (35,8 millions de dollars) et une diminution dans les frais de voyages (36,9 millions de dollars), qui s'expliquent tous principalement par la réponse de l'Agence à la COVID-19.

Les revenus non fiscaux ont augmenté de 244,4 millions de dollars durant l'exercice 2020-2021, ce qui s'explique par l'augmentation des coûts recouvrés pour l'administration des programmes de COVID-19 (176,4 millions de dollars), tels que la Prestation canadienne d'urgence, et pour l'administration du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi (84,7 millions de dollars).

État condensé de la situation financière (non audité) au 31 mars 2021 (en dollars)			
Renseignements financiers	2020-2021	2019-2020	Écart (2020-2021 moins 2019-2020)
Total des passifs	1 273 792 914	1 453 830 594	(180 037 680)
Total des actifs financiers	433 872 987	346 198 516	87 674 471
Dette nette de l'agence	839 919 927	1 107 632 078	(267 712 151)
Total des actifs non financiers	483 200 638	440 483 431	42 717 207
Situation financière nette de l'Agence	356 719 289	667 148 647	(310 429 358)

Les passifs ont diminué de 180 millions de dollars au cours de l'exercice 2020-2021. Cette diminution s'explique principalement par le paiement d'augmentations salariales rétroactives pour la convention collective expirée de l'AFPC-SEI (329,5 millions de dollars), qui a renversé les salaires courus des années précédentes. La diminution globale est contrebalancée par l'augmentation des congés annuels et compensatoires (80,6 millions de dollars), qui est en partie causée par l'augmentation des salaires et du nombre d'employés ainsi qu'à l'augmentation des banques de vacances non utilisées depuis le début de la COVID-19. De plus, il y a eu une augmentation dans le montant payable au Secrétariat du Conseil du Trésor pour le redressement des coûts finaux du régime d'avantages sociaux des employés de l'Agence durant l'exercice 2020-2021 (122,8 millions de dollars).

L'augmentation de 87,7 millions de dollars des actifs financiers reflète une augmentation de la Somme à recevoir du Trésor, résultant principalement de la hausse du montant payable au Secrétariat du Conseil du Trésor pour le redressement des coûts finaux du régime d'avantages sociaux des employés de l'Agence durant l'exercice 2020-2021 (122,8 millions de dollars). La Somme à recevoir du Trésor représente la somme nette que l'Agence est en droit de retirer sans utiliser des crédits supplémentaires pour s'acquitter de ses obligations.

Les actifs non financiers sont composés de 94 % d'immobilisations corporelles. La valeur comptable nette des immobilisations corporelles a augmenté de 32,5 millions de dollars au cours de l'exercice 2020-2021. Les coûts capitalisés (88,7 millions de dollars) ont augmenté de 24,7 millions de dollars en raison des projets majeurs de logiciels développés à l'interne.

## Activités administrées

État condensé des revenus et des cotisations de pension administrés, ainsi que l'état des charges, des recouvrements administrés (non audité) et l'état des flux de trésorerie administrés pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2021 (en millions de dollars)			
Renseignements financiers	2020-2021	2019-2020	Écart (2020-2021 moins 2019-2020)
Total des revenus et des cotisations de pension administrés	482 409	467 216	15 193
Total des charges et des recouvrements net administrés	(195 082)	(40 762)	(154 320)
Revenus payés ou à payer directement à une province	(454)	(373)	(81)
Variations de l'actif et du passif administrés	(14 759)	2 550	(17 309)
Fonds nets déposés au Trésor du gouvernement du Canada	272 114	428 631	(156 517)

L'Agence 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 482 409 millions de dollars en 2020-2021, soit une augmentation de 15 193 millions de dollars ou 3,3 % par rapport à 2019-2020. Cette augmentation s'explique par la reprise de l'économie en fin d'exercice financier, ainsi que par les différentes mesures de soutien adoptées dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 pour les particuliers et les sociétés.

L'Agence administre les dépenses du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les créances douteuses du Régime de pensions du Canada. L'Agence administre également les recouvrements du gouvernement du Canada relatifs aux prestations de la Sécurité de la vieillesse et de l'assurance-emploi, et à la prestation canadienne de la relance économique. Le total net des dépenses administrées et des recouvrements s'est élevé à 195 082 millions de dollars en 2020-2021, soit une augmentation de 154 320 millions de dollars ou 378,6 % par rapport à 2019-2020. L'augmentation reflète principalement les dépenses administrées dans le cadre du Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 et pour soutenir l'économie canadienne pendant la pandémie mondiale de COVID-19.

État condensé des actifs et passifs administrés (non audité) au 31 mars 2021 (en millions de dollars)			
Renseignements financiers	2020-2021	2019-2020	Écart (2020-2021 moins 2019-2020)
Total des actifs administrés	150 603	124 421	26 182
Passifs administrés	72 411	60 988	11 423
Somme nette due au Trésor	78 192	63 433	14 759
Total des passifs	150 603	124 421	26 182

Le total des actifs administrés s'élevait à 150 603 millions de dollars au 31 mars 2021, soit une augmentation de 26 182 millions de dollars ou 21,0 % par rapport à 2019-2020. L'augmentation est principalement attribuable à la croissance des comptes à recevoir des particuliers en raison de la hausse des revenus, ainsi qu'aux paiements de prestations imposables reliées à la COVID-19 et à l'expiration des mesures de report des dates limites de paiement annoncées dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.

Le passif administré s'élevait à 72 411 millions de dollars au 31 mars 2021, soit une augmentation de 11 423 millions de dollars ou 18,7 % par rapport à 2019-2020. L'augmentation reflète les paiements de transfert de la COVID-19 effectués en avril et mai 2021 et qui étaient payables le 31 mars 2021 ainsi que des montants payables moins élevés à la fin de 2019-2020 en raison de la baisse des montants traités en avril et mai 2020 découlant des mesures de report de la date de production des déclarations annoncées dans le Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19.



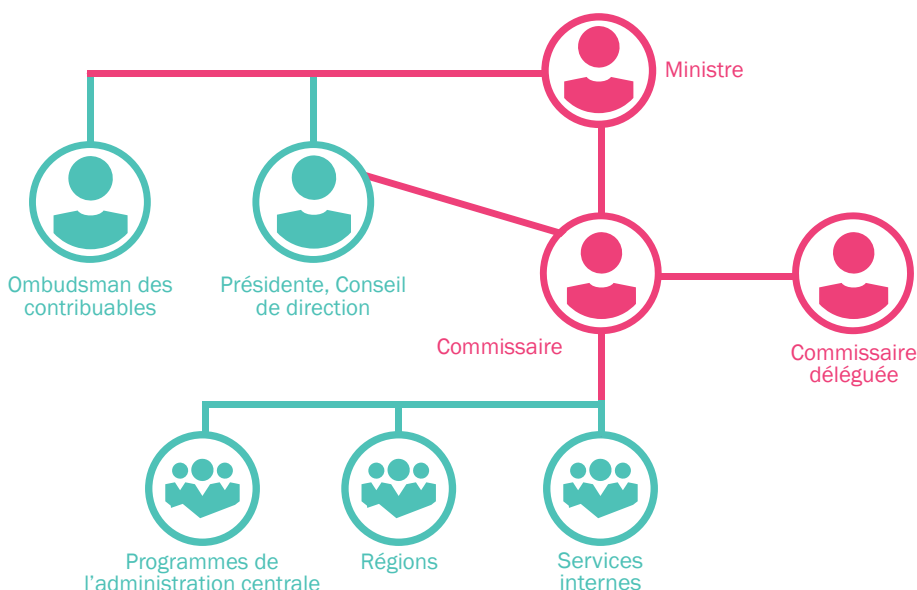
## Notes en fin de chapitre

- 1 Le graphique sur la tendance des dépenses affiche tous les crédits parlementaires (Budget principal et budgets supplémentaires des dépenses) et toutes les sources de revenus fournies à l'Agence pour : les initiatives politiques et opérationnelles découlant de divers budgets et énoncés économiques fédéraux, les transferts de Services publics et Approvisionnement Canada liés aux services de locaux et de biens immobiliers, les versements des allocations spéciales pour enfants, la distribution des produits de la redevance sur les combustibles à la province ou au territoire d'origine (principalement au moyen du paiement de l'Incitatif à agir pour le climat), ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer l'efficacité. Il ne tient pas compte des montants recouverts 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 Comptabilité de caisse modifiée, fondée sur les crédits parlementaires utilisés. Pour savoir dans quelle mesure les dépenses réelles sont liées aux résultats qui figurent dans les états financiers sur les activités de l'Agence, consultez la note 3 sur les crédits parlementaires.
- 3 Comprend les paiements législatifs suivants : le paiement de l'Incitatif à agir pour le climat (dépenses prévues : 3,4 milliards de dollars en 2020-2021, 5,9 milliards de dollars en 2021-2022, et 6,8 milliards de dollars en 2022-2023) (dépenses réelles : 4,5 milliards de dollars en 2020-2021, 2,6 milliards de dollars en 2019-2020, et 663,8 millions de dollars en 2018-2019); paiements d'allocations spéciales pour enfants (dépenses prévues : 361 millions de dollars en 2020-2021, et 373 millions de dollars en 2021-2022 et 2022-2023) (dépenses réelles : 381,8 millions de dollars en 2020-2021, 351,6 millions de dollars en 2019-2020 et 338,7 millions de dollars en 2018-2019); Transferts aux provinces et territoires pour la redevance sur les combustibles (dépenses prévues : 0 dollar en 2020-2021, 25 millions de dollars en 2021-2022, et 30 millions de dollars en 2022-2023) (dépenses réelles : 18,5 millions de dollars en 2020-2021, 5,6 millions de dollars en 2019-2020, et 0 dollar en 2018-2019).
- 4 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, le présent Rapport sur les résultats ministériels ne reflète aucunement les activités de ce bureau.
- 5 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, le présent Rapport sur les résultats ministériels ne reflète aucunement les activités de ce bureau.
- 6 Comptes publics du Canada, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/cpc-pac/index-fra.html>
- 7 Infobase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/cdb-bdd/index-fra.html#>
- 8 Infobase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/cdb-bdd/index-fra.html#>
- 9 Rapports sur les résultats ministériels et les états financiers, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-ministeriels-rendement.html>
- 10 Plan ministériel, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/plan-ministeriel.html>



# Renseignements d'entreprise

## Profil organisationnel



Ministre : L'honorable Diane LeBouthillier, C.P., députée

Administrateur général : Bob Hamilton

Présidente du Conseil de direction : Suzanne Guoin

Profil ministériel : Revenu national

Instrument habilitant : Loi sur l'Agence du revenu du Canada, L.C. 1999, ch. 17

Année de création : 1999

## Raison d'être, mandat et rôle

Renseignements sur la raison d'être de l'Agence, le mandat et le rôle sont disponibles sur [le site Web de l'Agence](#)<sup>1</sup>.

Pour de plus amples renseignements sur les engagements organisationnels de la lettre de mandat de l'Agence, consultez la [lettre de mandat de la ministre](#)<sup>2</sup> et la [lettre de mandat supplémentaire](#)<sup>3</sup>.

## Contexte opérationnel

Les renseignements sur le contexte opérationnel de l'Agence du revenu du Canada sont disponibles sur [le site Web de l'Agence](#)<sup>4</sup>.

## Cadre de rapport

Le Cadre ministériel des résultats de l'Agence et le Répertoire des programmes pour 2020-2021 sont présentés ci-dessous.

Responsabilité essentielle	Résultat ministériel	Répertoire des programmes	Indicateur
Impôt	Les Canadiens se conforment volontairement à leurs obligations fiscales, les cas d'inobservation sont traités, et les Canadiens ont confiance dans l'ARC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services fiscaux et traitement des déclarations</li> <li>Organismes de bienfaisance</li> <li>Régimes enregistrés</li> <li>Politiques, décisions et interprétations</li> <li>Plaintes liées au service</li> <li>Oppositions et appels</li> <li>Allègement pour les contribuables</li> <li>Observation du secteur international et grandes entreprises et enquêtes criminelles</li> <li>Observation nationale</li> <li>Observation en matière de production des déclarations</li> <li>Recouvrements</li> </ul>	Pourcentage de déclarations de revenus produites à temps
			Pourcentage des entreprises inscrites à la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)
			Pourcentage des impôts déclarés qui ont été payés à temps
			Pourcentage des normes de service externes respectées ou respectées en grande partie
			Indice de la perception du public : expérience en matière de service
			Indice de perception du public : confiance
			Pourcentage de Canadiens qui participent au régime fiscal
			Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)
			Nombre de personnes aidées par le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt

Responsabilité essentielle	Résultat ministériel	Répertoire des programmes	Indicateur
Prestations	Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit en temps opportun	Prestations	Revenus additionnels découlant d'investissements liés au budget
			Dettes supplémentaires recouvrées (régées) à la suite d'investissements liés au budget de 2016
			Pourcentage de paiements de l'allocation canadienne pour enfants versés aux bénéficiaires à temps
			Pourcentage de répondants satisfaits de leur expérience liée aux prestations
			Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui ont fait une demande à la suite d'une intervention ciblée de l'Agence

## Renseignements connexes sur le Répertoire des programmes

Les renseignements sur les ressources financières, les ressources humaines et le rendement liés au Répertoire des programmes de l'Agence sont accessibles dans [l'InfoBase du GC](#)<sup>5</sup>.

## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires suivants sont disponibles sur [le site Web de l'Agence](#)<sup>6</sup>.

- Production de rapports sur les achats écologiques
- Autorisations accordées après le Budget principal des dépenses (en dollars)
- Détails des programmes de paiements de transfert
- Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Registre des présences du Conseil de direction pour 2020-2021 et taux de rémunération



## Dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de politique publique en appliquant des mesures spéciales telles que de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie chaque année des estimations et des projections du coût de ces mesures dans [le Rapport sur les dépenses fiscales fédérales](#)<sup>7</sup>. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédérales connexes ainsi que les évaluations et les ACS Plus des dépenses fiscales.

## Commission de la fonction publique et rapports sur l'évaluation des recours

La Loi sur l'Agence du revenu du Canada oblige l'Agence 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 2020-2021, la Commission de la fonction publique n'a pas préparé, ni fait préparer, un rapport à l'intention de l'Agence 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'Agence 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.

## Coordonnées de l'organisation

Édifice Connaught

555, avenue MacKenzie

Ottawa ON K1A 0L5

Téléphone : 613-957-3688

Site Web : <http://www.canada.ca/fr/agence-revenu.html><sup>8</sup>

# Notes en fin de chapitre



- 1 À propos de l'Agence du revenu du Canada, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc.html>
- 2 Lettre de mandat de la ministre du Revenu national, <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2019/12/13/archivee-lettre-de-mandat-de-la-ministre-du-revenu-national>
- 3 Lettre de mandat supplémentaire de la ministre du Revenu national, <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/01/15/archivee-lettre-de-mandat-supplementaire-de-la-ministre-du-revenu>
- 4 À propos de l'Agence du revenu du Canada, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc.html>
- 5 Infobase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/cms-sgd/edb-bdd/index-fra.html>
- 6 Rapports sur les résultats ministériels et les tableaux de renseignements supplémentaires, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/rapports-ministeriels-rendement.html>
- 7 Rapport sur les dépenses fiscales fédérales, <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/dépenses-fiscales.html>
- 8 Agence du revenu du Canada, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu.html>



# Annexe : définitions

- **Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) :** Processus analytique utilisé pour évaluer l'effet des politiques, des programmes et des services sur divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes allosexuelles en fonction de multiples facteurs, notamment la race, la religion, l'âge et l'incapacité physique ou mentale.
- **Approche axée sur l'expérience client :** L'approche de l'expérience client englobe la façon dont un client perçoit toutes les interactions dans l'ensemble des canaux au fil du temps. La création d'une expérience positive consiste à analyser l'expérience client dans son ensemble et à cibler continuellement les possibilités d'amélioration en vue d'offrir la meilleure expérience qui soit.
- **Cadre ministériel des résultats :** Un cadre qui relie les principales responsabilités du ministère à ses résultats ministériels et à ses indicateurs de résultats ministériels.
- **Cible :** Niveau mesurable du rendement ou du succès qu'une organisation, un programme ou une initiative prévoit atteindre dans un délai précis. Une cible peut être quantitative ou qualitative.
- **Crédit :** Autorisation donnée par le Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor.
- **Dépenses législatives :** Dépenses approuvées par le Parlement à la suite de l'adoption d'une loi autre qu'une loi de crédits. La loi précise les fins auxquelles peuvent servir les dépenses et les conditions dans lesquelles elles peuvent être effectuées.
- **Dépenses prévues :** En ce qui a trait aux plans ministériels et aux rapports sur les résultats ministériels, les dépenses prévues s'entendent des montants présentés dans le budget principal des dépenses. Un ministère est censé être au courant des autorisations qu'il a demandées et obtenues. La détermination des dépenses prévues relève du ministère, et ce dernier doit être en mesure de justifier les dépenses et les augmentations présentées dans son Plan ministériel et son Rapport sur les résultats ministériels.
- **Dépenses votées :** Dépenses approuvées annuellement par le Parlement par une loi de crédits. Le libellé de chaque crédit énonce les conditions selon lesquelles les dépenses peuvent être effectuées.
- **Économie des plateformes :** Fait référence aux activités économiques et sociales facilitées par l'utilisation de technologies telles que les applications Internet et mobiles. Des entités appelées « plateformes » utilisent la technologie pour mettre les acheteurs et les consommateurs en contact avec les vendeurs et les fournisseurs de services.
- **Équivalent temps plein :** Une mesure de la consommation de temps des employés — une personne qui travaille à temps plein (37,5 heures par semaine) pendant un an équivaut à un équivalent temps plein.
- **Expérimentation :** La tenue d'activités visant à étudier, à mettre à l'essai et à comparer les effets et les répercussions de politiques et d'interventions afin d'étayer la prise de décisions fondée sur des éléments probants, et à améliorer les résultats pour les Canadiens en apprenant ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles circonstances. L'expérimentation est liée à l'innovation (l'essai de nouvelles approches), mais en est différente, car elle comporte une comparaison rigoureuse des résultats. À titre d'exemple, le fait d'utiliser un nouveau site Web pour communiquer avec les Canadiens peut être un cas d'innovation; le fait de conduire des essais systématiques du nouveau site Web par rapport aux outils existants de sensibilisation ou un ancien site Web pour voir celui qui permet une mobilisation plus efficace est une expérimentation.

- **Indicateur de rendement** : Un moyen qualitatif ou quantitatif de mesurer un extrant ou un résultat dans le but de déterminer dans quelle mesure une organisation, une politique, un programme ou une initiative atteint les résultats attendus.
- **Indicateur de résultat ministériel** : Une mesure quantitative du progrès réalisé par rapport à un résultat ministériel.
- **Norme commune de déclaration (NCD)** : Norme internationale élaborée par l'Organisation de coopération et de développement économiques pour l'échange automatique de renseignements sur les « comptes financiers » (comme les comptes bancaires, de fonds communs de placement et de courtage, les contrats de fonds distincts et certaines rentes et certains contrats d'assurance) entre les pays participants à la NCD, dont le Canada.
- **Plan** : Exposé des choix stratégiques qui montre comment une organisation entend réaliser ses priorités et obtenir les résultats connexes. De façon générale, un plan explique la logique qui sous-tend les stratégies retenues et tend à mettre l'accent sur des mesures qui se traduisent par des résultats attendus.
- **Plan ministériel** : Un rapport sur les plans et le rendement attendu d'un ministère approprié au cours d'une période de trois ans.
- **Programme** : Services et activités, pris séparément ou en groupe, ou une combinaison des deux, qui sont gérés ensemble au sein du ministère et qui portent sur un ensemble déterminé d'extrants, de résultats ou de niveaux de services.
- **Rapport sur les résultats ministériels** : Rapport d'un ministère qui présente les réalisations réelles par rapport aux plans, aux priorités et aux résultats attendus énoncés dans le Plan ministériel correspondant.
- **Rendement** : Résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus.
- **Renseignement d'entreprise** : Le renseignement d'entreprise correspond aux processus, technologies, outils et méthodes analytiques nécessaires pour transformer les données en renseignements, les renseignements en connaissances et les connaissances en plans qui favorisent les activités et les mesures du programme.
- **Répertoire des programmes** : Compilation de l'ensemble des programmes du ministère et description de la manière dont les ressources sont organisées pour contribuer aux principales responsabilités et aux résultats du ministère.
- **Responsabilité essentielle** : Fonction ou rôle permanent exercé par un ministère. Les intentions du ministère concernant une responsabilité essentielle se traduisent par un ou plusieurs résultats ministériels auxquels le ministère cherche à contribuer ou sur lesquels il veut avoir une influence.
- **Résultat** : Conséquence externe attribuable en partie aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats ne relèvent pas d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique, mais ils s'inscrivent dans la sphère d'influence de l'organisation.
- **Résultat ministériel** : Une conséquence ou un résultat qu'un ministère cherche à atteindre. Un résultat ministériel échappe généralement au contrôle direct des ministères, mais il devrait être influencé par les résultats des programmes.