



Agence du revenu  
du Canada

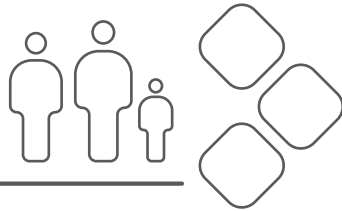
Canada Revenue  
Agency

# Agence du revenu du Canada 2021-2022 Plan ministériel

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

**ISSN 2371-7637**

**Rv1-29F-PDF**



# Agence du revenu du Canada

## Mission

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

## Vision

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

## Valeurs

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

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

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

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

# Un message de la ministre



L'année 2021 marque ma sixième année consécutive à titre de ministre du Revenu national, responsable pour l'Agence du revenu du Canada (Agence), et j'ai l'honneur de poursuivre mes fonctions de service auprès des Canadiens, particulièrement dans le contexte d'une pandémie qui se poursuit. En 2021-2022, c'est avec enthousiasme que je compte continuer à respecter les engagements énoncés dans ma lettre de mandat, en veillant à ce que l'Agence soit une organisation digne de confiance, juste et utile qui répond aux besoins et aux attentes de tous les Canadiens.

Je suis fier de la façon dont l'Agence a relevé les défis soulevés par la pandémie de COVID-19, et de sa poursuite des efforts en vue de moderniser l'offre de services aux clients et de s'assurer que ses interactions avec les Canadiens sont empathiques, respectueuses et centrées sur le client. L'Agence continuera à offrir des services, comme le service des agents de liaison pour aider les petites entreprises et les travailleurs indépendants et le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt (PCBMI) pour aider les particuliers admissibles à produire leurs déclarations de revenus sans frais. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, l'Agence a modifié sa façon de faire en offrant cette aide par voie numérique à l'aide de plateformes de vidéoconférence sécurisées. L'objectif est d'éliminer les obstacles technologiques à l'accès à ces programmes et de fournir un meilleur

service en offrant une assistance virtuelle sécuritaire et sécurisée.

Les Canadiens constateront également que l'Agence intensifiera ses efforts pour assurer l'équité du régime fiscal au cours de la prochaine année. En utilisant le renseignement d'entreprise, elle déterminera et traitera les risques et les défis émergents, afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients. L'Agence fera également progresser la certitude fiscale à l'échelle internationale en participant activement à l'International Compliance Assurance Programme (ICAP), le programme international d'assurance de l'observation. L'Agence envisagera d'imposer des pénalités aux récidivistes tout en mettant l'accent sur les problèmes à risque élevé et les enquêtes criminelles.

Comme de nombreuses organisations de partout dans le monde, l'Agence fait face à des cybermenaces persistantes et sophistiquées. Elle continuera d'investir dans la sécurité et d'améliorer les technologies, les processus et les contrôles afin de neutraliser et de combattre ces menaces. Afin d'être digne de confiance, elle continuera à rendre compte de ses résultats liés au rendement et à publier en ligne davantage de données et de renseignements que les contribuables souhaitent obtenir.

L'Agence a le devoir envers les Canadiens d'assurer une gestion responsable sur le plan économique, environnemental et social. Le plan de développement durable est l'une

des façons par lesquelles elle parvient à respecter cette responsabilité. En 2020-2021, l'Agence continuera à intégrer le développement durable dans ses activités, notamment en réduisant la quantité de déchets provenant de ses immeubles qui sont envoyés aux sites d'enfouissement.

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le travail acharné des employés de l'Agence. Je suis fier de leurs efforts et de leurs réalisations. C'est leur dévouement qui rend possible la réalisation des engagements établis dans ce plan. Au cours de l'exercice 2021-2022, l'Agence veillera à ce que les leçons tirées de la pandémie soient mises en pratique de façon continue. De plus, il est important de reconnaître que pour que l'Agence puisse continuer de prospérer, elle doit donner la priorité à l'inclusion. Dans le cadre de consultations menées à l'échelle de l'organisation, des idées ont été proposées sur la façon de créer une organisation diversifiée et inclusive qui lutte contre le racisme. Les idées qui sont ressorties de ces discussions constituent la feuille de route pour un avenir inclusif, afin que le milieu de travail puisse devenir pleinement diversifié et inclusif pour tous.

Je vous invite à en apprendre davantage sur la façon dont l'Agence compte mieux servir les Canadiens en poursuivant votre lecture. En tant que ministre du Revenu national, je suis très fier de présenter le Plan de l'Agence du revenu du Canada pour l'avenir, et je me réjouis à l'avance à l'idée de ce qu'accomplira l'Agence pour les Canadiens.

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



# Message du commissaire



Alors que nous planifions l'an 2021-2022, je pense à la fierté que j'éprouve par rapport à la rapidité avec laquelle l'Agence du revenu du Canada (l'ARC) s'est mobilisée pour lancer de nouveaux programmes utiles en réponse à la pandémie de COVID-19 et pour adapter l'administration de l'impôt et des prestations pour aider les Canadiens. Cela n'aurait pas été possible sans les efforts de nos employés, dont bon nombre ont souffert personnellement à cause de la pandémie, qui se sont surpassés pour offrir des programmes importants aux particuliers, aux entreprises et aux organismes de bienfaisance qui les aideront à traverser la pandémie, tout en s'adaptant à une toute nouvelle façon de travailler. Je suis extrêmement reconnaissant de leur travail au service des Canadiens.

Le besoin de s'adapter rapidement et, dans certains cas, d'assumer la responsabilité de l'exécution de nouveaux programmes, a démontré la résilience de l'ARC et de ses employés. La pandémie de COVID-19 devrait continuer à avoir une incidence sur la vie des Canadiens, et l'ARC continuera de jouer un rôle dans la réponse du gouvernement à cette situation. L'ARC était en mesure de faire face à la pandémie étant donné le travail qu'elle avait déjà entamé pour la transformation de ses services numériques et l'adoption de la philosophie « Les gens d'abord », deux aspects qui continueront d'être

essentiels à notre succès dans un avenir rapproché.

Notre philosophie « Les gens d'abord » place les gens au centre de tout ce que nous faisons et explique comment nous offrirons aux Canadiens une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur les clients. Avant la COVID-19, nous avons commencé à faciliter l'accès aux renseignements et leur compréhension, et nous continuerons d'accélérer notre utilisation des outils numériques pour offrir un service sans heurt et simple. La clé de la prestation d'un bon service ne repose pas que sur nos outils ou nos produits, mais aussi sur la façon dont nous les concevons et dont nous interagissons avec les Canadiens. À l'avenir, nous prendrons des mesures supplémentaires pour nous assurer que les clients se sentent compris, respectés et valorisés à chaque point d'interaction qu'ils ont avec l'ARC.

En tant que protecteurs de l'assiette fiscale du Canada, nous devons nous assurer que chaque Canadien paie sa juste part d'impôt. Cela est particulièrement important, compte tenu de l'incertitude du contexte économique actuel. Au cours des trois prochaines années, nous améliorerons l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada en mettant l'accent sur les nouveaux risques fiscaux. Lorsque nous cernerons des cas d'inobservation, nous ferons preuve

de souplesse dans notre approche et nous adapterons notre réponse en conséquence.

L'administration de l'impôt et des prestations du Canada ne fonctionne que parce que les Canadiens nous font confiance, et cela est une responsabilité que nous ne prenons pas à la légère. Il y a eu plusieurs perturbations importantes en 2020 (du début de la pandémie de COVID-19 jusqu'aux cyberattaques de l'été), et il est raisonnable que cela crée des sentiments de détresse ou suscite des préoccupations chez nos clients. Nous continuons de travailler fort pour renforcer la confiance des Canadiens envers l'ARC en améliorant notre sécurité afin de protéger leurs renseignements personnels. Nous visons également à accroître notre responsabilisation envers la population que nous servons. Nous communiquerons et nous serons transparents au sujet de nos activités en ce qui concerne les réussites et les secteurs où des améliorations doivent être apportées.

La création d'un avenir meilleur commence par l'imagination des possibilités qui nous attendent. Si nous voulons améliorer l'efficacité de l'exécution de nos programmes auprès des Canadiens, nous devons cultiver une culture d'exploration, d'expérimentation et de l'innovation afin de découvrir comment nous pouvons améliorer nos activités. Nous allons tirer des renseignements de nos données afin de déterminer les principaux aspects à améliorer et les possibilités d'innovation. Nous créerons un environnement sécuritaire pour favoriser l'épanouissement des idées et nous trouverons des façons d'intégrer ces conditions à nos activités quotidiennes. En favorisant une organisation novatrice et axée sur les données, nous serons en mesure de créer l'avenir auquel s'attendent nos clients, tout en demeurant souples dans notre capacité à offrir les services nécessaires aux Canadiens.

Le service, l'équité, la confiance et l'innovation proviennent tous du même endroit : nos employés dévoués. Nos employés ont redoublé d'efforts pour composer avec tous les bouleversements de la dernière année, et je suis fier et profondément reconnaissant de leur travail acharné. C'est pourquoi il est prioritaire de les soutenir en faisant

la promotion d'un effectif prospère et inclusif. Pour la quatrième année consécutive, l'ARC a été nommée l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada et l'un des 100 meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans. Nous travaillerons fort pour maintenir cette distinction. Nous puiserons notre force dans notre diversité et nous mettrons l'accent sur l'intégration d'une philosophie d'inclusion dans l'ensemble de notre organisation. Notre priorité consistera à assurer la sécurité et le bien-être de nos employés, peu importe la façon dont nos opérations évoluent à mesure que notre effectif s'adapte aux nouveaux espaces de travail physiques et virtuels.

Nos priorités sont au centre de ce plan et elles nous permettent de nous adapter et de demeurer souples face à l'incertitude. Avec ces priorités comme guide, ce plan établira la façon dont nous continuerons à renforcer le bien-être social et économique de tous les Canadiens.

J'ai le plaisir de vous fournir un plan qui met en lumière la voie à suivre en accordant une plus grande attention à nos trois prochaines années. Notre perfectionnement en tant qu'administration fiscale et des prestations de calibre mondial n'est jamais achevé, et j'ai hâte de poursuivre le parcours.

### **Bob Hamilton**

Commissaire de l'Agence du revenu du Canada

# Table des matières

<b>Un message de la ministre</b>	<b>iv</b>
<b>Message du commissaire</b>	<b>vi</b>
<b>Aperçu de l'ARC</b>	<b>1</b>
<b>Risque</b>	<b>5</b>
<b>Principales responsabilités</b>	<b>7</b>
Principale responsabilité : l'impôt	7
Principale responsabilité : prestations	10
<b>Priorités</b>	<b>14</b>
Offrir une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur le client	14
Rehausser l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada	22
Renforcer la confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorés	26
Favoriser une organisation novatrice et axée sur les données	30
Promouvoir un effectif florissant et inclusif	34
<b>Dépenses et Ressources Humaines Prévues</b>	<b>38</b>
<b>Renseignements sur l'entreprise</b>	<b>43</b>



# Aperçu de l'ARC

L'ARC exécute les programmes fiscaux, de prestations et autres pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens. Le travail de l'ARC est essentiel pour générer des revenus à l'appui des activités gouvernementales et offrir des prestations à des populations de clients en particulier, comme les ménages à revenu modeste et les personnes handicapées. Ses activités contribuent au bien-être économique et social des Canadiens de diverses façons, des soins de santé au transport et bien plus encore.

À la lumière de l'environnement en constante évolution, l'ARC et son Conseil de direction ont réévalué les priorités de l'année précédente pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes. Ils poussent l'organisation à poursuivre la transformation de son modèle de service pour respecter le [mandat de la ministre du Revenu national](#) et pour mettre à profit les leçons tirées depuis le début de la pandémie de COVID-19. Cette évaluation a entraîné l'établissement des cinq priorités stratégiques suivantes pour veiller à ce que l'ARC demeure une administration fiscale et des prestations de calibre mondial et à ce qu'elle fournisse aux Canadiens des résultats :

Priorités	Objectifs
Offrir une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur les clients	Faire en sorte que les clients se sentent compris, respectés et valorisés
	Accorder un accès pratique aux services et au soutien, tout en rendant les renseignements plus utiles et plus faciles à comprendre
	Améliorer les services offerts aux clients en accélérant l'utilisation des services numériques
Rehausser l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada	Mettre l'accent sur les nouveaux risques fiscaux
	Adapter l'approche d'observation au degré d'inobservation
Renforcer la confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorés	Renforcer la sécurité
	Gérer les renseignements personnels et les données des clients de façon efficace
	Accroître la transparence et la responsabilisation
Favoriser une organisation novatrice et axée sur les données	Améliorer les activités et l'utilisation des données
	Favoriser l'institutionnalisation de l'innovation et l'adoption d'une méthode Agile
Promouvoir un effectif florissant et inclusif	Appuyer le mieux-être, la sécurité, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux
	Faciliter la transformation, la connectivité et la productivité d'un effectif qui s'adapte à de nouveaux espaces de travail physiques et virtuels

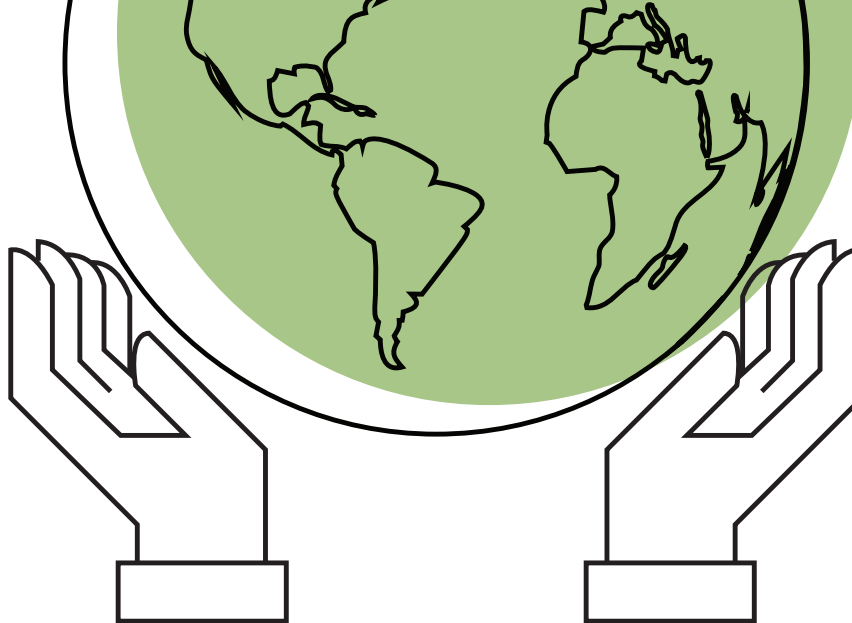
L'ARC aborde ses responsabilités administratives en partant du principe que la plupart des gens sont honnêtes et qu'ils respecteront leurs obligations fiscales, pourvu qu'on leur en donne l'occasion et qu'on leur fournisse les bons services. Cette approche cadre bien avec la philosophie des gens d'abord de l'ARC et vise davantage à aider les clients à respecter leurs obligations.

Les services et les activités dirigés par l'ARC s'inscrivent dans un ensemble permettant de faciliter et de promouvoir continuellement l'observation au moyen de l'éducation et de la sensibilisation, et d'assurer l'observation en une série d'étapes, y compris la vérification, le recouvrement et l'enquête criminelle. Les clients qui ne sont pas d'accord avec les décisions de l'ARC peuvent exercer des recours au moyen d'un processus de règlement des différends.

La priorité consistant à **offrir une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur les clients** appuie le mandat de la ministre du Revenu national visant à mettre en œuvre un modèle de service axé sur la clientèle qui est équitable, utile et convivial. Cette priorité établit les mesures opérationnelles que prend l'ARC afin de renforcer la relation avec les clients. Elle adopte une approche axée sur l'éducation pour l'observation en accordant un accès plus pratique à des renseignements qui sont faciles à comprendre. L'amélioration de ses services repose, entre autres, sur une plus grande utilisation de données et d'introspection comportementale. L'ARC appuie le mandat de la ministre visant à contrer l'évitement fiscal et l'évasion fiscale dans le cadre de sa priorité consistant à **rehausser l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada**, qui met l'accent sur ses activités d'observation et,

Les priorités de l'ARC orientent la réalisation de sa vision et l'exécution de ses principales responsabilités en matière d'impôt et de prestations.

Le Conseil de direction supervise la gestion des ressources, des services, des biens, des employés et des contrats de l'ARC afin de respecter ses priorités.



plus particulièrement, sur une réponse proportionnée dans ses activités d'observation.

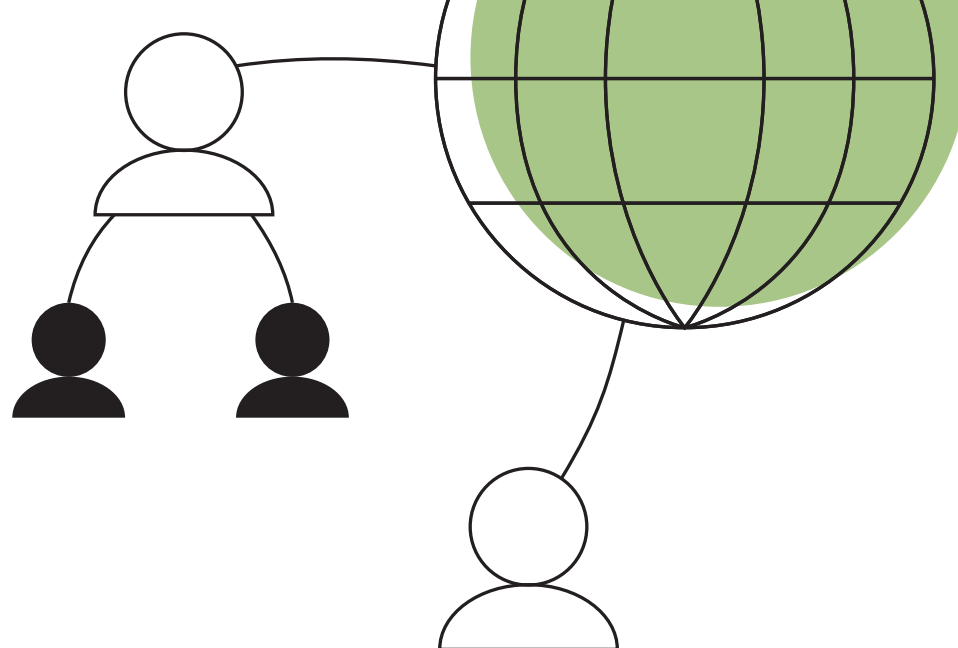
Les trois autres priorités contribuent de façon essentielle et stratégique à favoriser sa réussite. La priorité consistant à **renforcer la confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorées** aidera l'ARC à maintenir et à bâtir la confiance du public, ainsi qu'à soutenir le mandat de la ministre en matière de protection de la vie privée des Canadiens. Dans un environnement où les menaces à la cybersécurité sont de plus en plus sophistiquées, l'ARC cherchera à améliorer les taux d'observation globaux en renforçant continuellement la sécurité, en gérant les renseignements personnels des clients de manière efficace et en accroissant la transparence. Elle soutient le mandat de la ministre visant à moderniser l'ARC dans le cadre de sa priorité consistant à **favoriser une organisation novatrice et axée sur les données**. L'ARC fera évoluer son utilisation des données et fera un effort conscient pour institutionnaliser les leçons tirées, tout en continuant à stimuler une culture d'innovation. Toutefois, rien de tout cela n'est possible sans la contribution de nos précieux employés, ainsi que les relations collaboratives et progressives que nous avons avec les deux agents négociateurs. C'est pourquoi l'ARC a une priorité stratégique permanente consistant à **promouvoir un effectif florissant et inclusif**. Dans le cadre de ce plan, notre point de mire est d'appuyer le mandat de la ministre visant à établir une fonction publique solide et résiliente en soutenant le bien-être et la sécurité de nos employés, et d'assurer la diversité et l'inclusion de notre personnel dans tout ce que nous faisons, tout en favorisant la productivité de notre effectif.

En plus de ces priorités, l'ARC s'engage à prendre des mesures à l'égard des changements climatiques. Notre [Stratégie ministérielle de développement durable de 2020 à 2023](#) décrit en détail nos efforts de transition vers des activités écologiques, à faibles émissions de carbone et résilientes au climat. Nous prenons d'importantes mesures pour nous adapter aux changements climatiques, réduire les émissions de gaz à effet de serre, assurer la durabilité des déplacements et du transport, détourner et réduire les déchets, fournir des produits et services écologiques, réduire notre consommation de papier et promouvoir des pratiques durables.

Le gouvernement du Canada souhaite promouvoir l'égalité des sexes dans tous les secteurs. À l'appui de cette initiative, l'ARC examine les nouvelles propositions de programmes et de services au moyen de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Cela comprend l'examen des différences économiques et sociales entre les hommes, les femmes, les Autochtones et d'autres segments de la population afin de cerner les facteurs qui pourraient nuire à leur accès aux prestations auxquelles ils ont droit et d'élaborer des solutions appropriées pour s'attaquer à ces facteurs. De plus, l'ARC :

- aide à élaborer des politiques et des propositions à l'appui des initiatives gouvernementales
- fait la promotion de la Semaine annuelle de sensibilisation à l'ACS+
- contribue au Réseau de l'équilibre entre les sexes du Forum sur l'administration fiscale

Pour en savoir plus sur les plans, les priorités et les résultats prévus de l'ARC, consultez la section « Priorités » du présent plan.



## COVID-19

La pandémie de COVID-19 a eu une incidence sans précédent sur la vie des Canadiens. L'ARC a joué un rôle de premier plan dans la réponse du gouvernement du Canada et continuera de le faire. Au début de la pandémie, l'ARC et ses employés se sont adaptés rapidement et ont lancé sans tarder de nouveaux programmes pour aider à exécuter le Plan d'intervention économique du gouvernement. En s'appuyant sur son approche de service axée sur les gens d'abord, les mentalités novatrices et une solide fondation de l'administration de l'impôt et des prestations, l'ARC a adapté son infrastructure des TI et a rapidement déployé de nouvelles technologies pour relever ce défi. Ses employés ont su faire preuve de résilience et offrir aux Canadiens le soutien dont ils avaient besoin.

Même si nous n'avons pas encore eu l'occasion d'évaluer toutes les leçons tirées de notre expérience de la pandémie, la voie tracée au cours des premiers jours de la pandémie révèle une façon nouvelle de faire les choses.

Au cours des dernières années, l'ARC a déployé des efforts pour devenir une organisation numérique axée sur le client, et cette orientation guide les mesures qu'elle prend pour aider les clients pendant cette période. Cela a permis à l'ARC de se positionner pour apporter des changements, notamment à ses systèmes, et cette orientation continuera de guider l'organisation alors qu'elle accélère sa transformation numérique.

En 2021-2022, l'ARC continuera d'administrer les mesures d'urgence et les prestations de la relance économique afin d'aider les Canadiens et les entreprises qui sont confrontés

à des difficultés en raison de la COVID-19. Cette aide comprend notamment les mesures suivantes :

- 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 d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL)
- la subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)

Si la pandémie reste un défi, l'ARC poursuivra la pratique de surveiller de près les niveaux de service, une étape essentielle pour évaluer ses opérations et l'exécution de ses programmes et services. Elle examinera les répercussions de la réduction de ses activités en raison de la COVID-19 et établira des plans d'action pour traiter les arriérés accumulés. L'ARC appliquera les leçons tirées de sa réponse à la COVID-19, afin de saisir les occasions et de continuer d'innover en ce qui concerne les espaces de travail virtuels, le développement technologique agile, les solutions numériques accélérées et la souplesse de l'effectif.

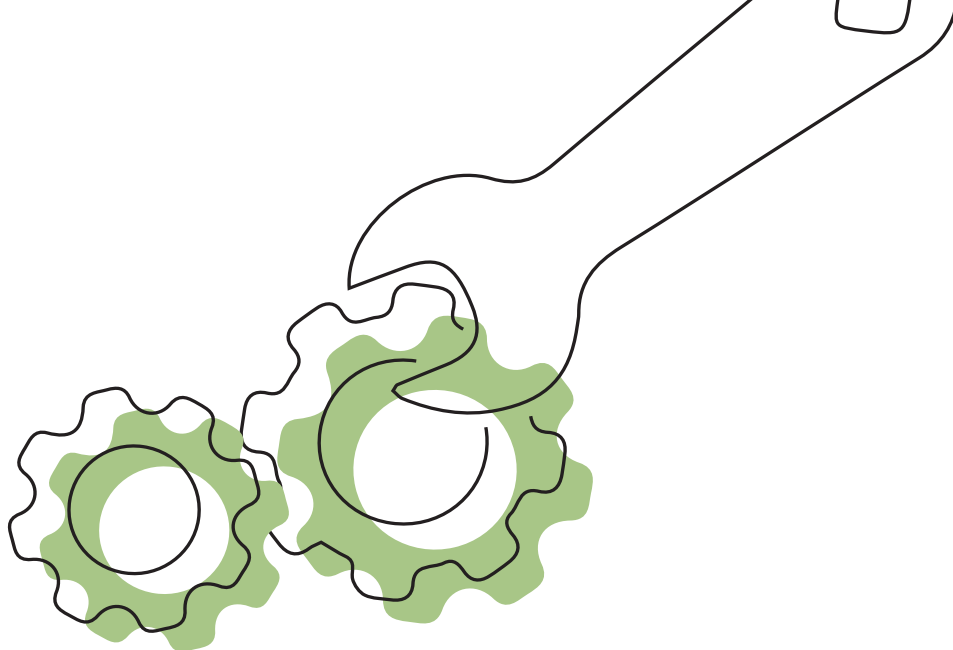
# Risque

La COVID-19 a mis en évidence bon nombre de risques qui ont un effet sur tous les aspects de l'organisation. Alors que l'ARC traverse cette période d'incertitude, elle anticipe de quelle manière les principales tendances mondiales de son environnement externe pourraient façonner comment les clients perçoivent leur expérience avec l'ARC, respectent leurs obligations fiscales et font confiance à l'ARC pour protéger leurs renseignements personnels. Elle examine également les effets de ces tendances sur les employés de partout au pays.

Pour chacune de ses priorités, l'ARC et son Conseil de direction ont défini des objectifs, des initiatives clés et des engagements connexes qui, s'ils sont réalisés, contribueront à atténuer les risques liés aux priorités. L'atténuation efficace de ces risques renforcera la résilience de l'ARC dans un monde de plus en plus volatile, incertain et complexe. Elle permettra à l'organisation d'adopter des stratégies efficaces dès maintenant, afin d'être en phase avec l'environnement opérationnel de demain. Voici les risques auxquels l'ARC sera confrontée :

- Offrir une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur le client
  - » **Expérience en matière de service :** Les services de l'ARC, 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.

- » **Image publique :** L'image publique de l'ARC est touchée par ses communications avec les contribuables, les entreprises, les bénéficiaires de prestations, les intermédiaires fiscaux et les autres intervenants.
- » **Collaboration avec les intervenants :** Les relations et les partenariats positifs que l'ARC entretient avec les partenaires provinciaux, territoriaux et internationaux peuvent être touchés.
- Rehausser l'équité de l'administration de l'impôt et des prestations du Canada
  - » **Dettes fiscale :** La croissance de la dette fiscale dépasse la croissance des revenus, ce qui rend difficile pour le gouvernement du Canada de financer les programmes et les services gouvernementaux.
  - » **Économie clandestine :** L'acceptabilité sociale de l'économie clandestine et la participation à celle-ci augmentent, si bien qu'il serait difficile pour l'ARC de s'assurer que les revenus des entreprises sont correctement déclarés.
  - » **Économie des plateformes :** Les revenus gagnés par les particuliers et les entreprises par l'intermédiaire des plateformes en ligne ne sont pas traçables à l'aide des techniques traditionnelles, si bien qu'il est difficile



pour l'ARC de s'assurer que les revenus des entreprises sont correctement déclarés.

- Renforcer la confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorés
  - » **Cybersécurité** : Les cybermenaces compromettent les renseignements sur les contribuables, les services et les systèmes des technologies de l'information de l'ARC.
  - » **Protection des renseignements sur les contribuables** : L'ARC publie, perd ou compromet involontairement des renseignements sur les contribuables.
- Favoriser une organisation novatrice et axée sur les données
  - » **Technologies émergentes** : L'ARC n'est pas en mesure de transformer les services, de tirer parti des approches, des méthodes, des outils et des techniques des TI modernes pour faciliter l'expérimentation et l'apprentissage, et elle ne dispose pas des mécanismes de renouvellement du personnel et d'approvisionnement en temps opportun qui permettent d'accéder rapidement aux technologies émergentes.
  - » **Renseignement d'entreprise** : L'ARC ne maximise pas l'utilisation du renseignement d'entreprise, de l'analyse et de l'intelligence artificielle pour répondre aux besoins actuels et futurs des programmes, des services et des activités.
- Favoriser un effectif florissant et inclusif
  - » **Santé, mieux-être et sécurité des employés** : Les employés deviennent désintéressés et moins productifs s'ils estiment que l'ARC n'a pas démontré adéquatement que le mieux-être en

milieu de travail et au sein de l'effectif est une priorité.

- » **Transformation de l'effectif** : L'ARC n'attire pas, ne forme pas et ne retient pas les leaders de demain et elle ne dispose pas d'un effectif souple ayant les compétences nécessaires pour répondre aux exigences des pratiques opérationnelles et de l'environnement en constante évolution de l'ARC.

Le Conseil de direction approuve, surveille et reçoit des mises à jour régulières sur le Profil des risques organisationnels de l'ARC. En outre, le Conseil supervise la haute direction de l'ARC et collabore avec elle pour analyser l'environnement externe pour déterminer les lacunes et les risques émergents afin de s'assurer que l'ARC est préparée avec de solides plans d'atténuation. Pendant la pandémie, le Conseil, en partenariat avec l'ARC, a élaboré un tableau de bord des risques et des contrôles. Certains des risques organisationnels cernés dans le contexte de la pandémie, comme la santé, le mieux-être et la sécurité des employés, la cybersécurité, l'expérience en matière de service et l'image publique, la protection des renseignements sur les contribuables et la transformation de l'effectif, continueront de faire l'objet de discussions régulières entre le Conseil et la direction de l'ARC.



# Principales responsabilités

Au nom du gouvernement du Canada et de bon nombre de provinces et territoires, l'ARC applique les lois fiscales et des autres lois. De plus, elle perçoit les recettes, y compris l'impôt sur le revenu, la taxe de vente et les cotisations à l'assurance emploi, et d'autres montants, comme les cotisations au Régime de pensions du Canada. En outre, elle administre l'impôt harmonisé avec les lois fédérales de certains gouvernements autonomes autochtones et des Premières Nations. Finalement, elle exécute un certain nombre de programmes d'avantages sociaux pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Les résultats ministériels prévus pour chacune des principales responsabilités ont été modifiés afin qu'ils soient davantage axés sur les résultats et reflètent clairement les objectifs souhaités par l'ARC. Par exemple l'énoncé selon lequel les bonnes recettes fiscales sont obtenues pour les Canadiens a été ajouté. De plus, les indicateurs de rendement des résultats ministériels ont été modifiés pour mieux mesurer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats ministériels. Ces changements comprennent l'élimination des indicateurs à durée limitée ou fondés sur les programmes et l'amélioration d'autres indicateurs afin d'en clarifier la signification ou d'en renforcer la qualité. L'ARC continuera de peaufiner les indicateurs selon les besoins pour s'assurer qu'ils reflètent ses résultats prévus tout en apportant de la valeur aux décideurs, aux parlementaires et aux Canadiens.

## Principale responsabilité : l'impôt

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

Les activités liées à la principale responsabilité en matière d'impôt comprennent les suivantes :

- informer les clients de leurs droits, de leurs responsabilités et des prestations auxquelles ils ont droit selon les lois fiscales (Loi de l'impôt sur le revenu, Loi sur la taxe d'accise et Loi de 2001 sur l'accise) et à la Charte des droits du contribuable
- émettre des décisions et des interprétations afin de clarifier l'application des lois fiscales
- traiter les déclarations des clients et établir les cotisations à leur égard, et percevoir l'impôt dû ou rembourser l'impôt sur le revenu payé en trop
- mener des examens et des vérifications, imposer diverses pénalités et enquêter sur les cas soupçonnés d'inobservation volontaire aux fins d'évasion fiscale, de fraude et d'autres violations graves des lois fiscales
- offrir un processus de règlement des différends
- inscrire des entreprises, des organismes de bienfaisance et des régimes de revenus différés et d'épargne
- déterminer si l'emploi d'un travailleur ouvre droit à pension ou est assurable selon le Régime de pensions du Canada et la Loi sur l'assurance-emploi
- résoudre les cas de double imposition avec les partenaires de conventions fiscales

L'ARC administre également des programmes, pour le gouvernement du Canada et les provinces et territoires, qui versent des milliards de dollars en mesures incitatives pour la recherche scientifique et le développement expérimental, la production de films et de médias, ainsi que d'autres crédits et déductions qui génèrent des remboursements ou réduisent le montant d'impôt que les clients devraient

autrement payer. Grâce à ces encouragements fiscaux, le gouvernement du Canada contribue à encourager la recherche d'information, d'idées novatrices et de technologies qui stimulent la croissance économique et la concurrence.

### Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2021-2022	Dépenses prévues 2021-2022 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2022-2023	Dépenses prévues 2023-2024
3 464 102 333	<b>3 464 102 333</b>	3 378 454 177	3 366 621 420

### Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023	ETP prévus 2023-2024
<b>34 421</b>	33 776	33 679

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

### Indicateurs de rendement pour l'impôt

L'ARC utilise les indicateurs qui suivent afin d'évaluer son rendement par rapport à la principale responsabilité de l'impôt. Pour en savoir plus sur les méthodologies utilisées dans le calcul de ces indicateurs, allez à [l'InfoBase du gouvernement du Canada](#).

Résultat prévu et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2021-2022	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018
Les contribuables respectent les obligations fiscales canadiennes, les bonnes recettes fiscales sont obtenues pour les Canadiens, et les Canadiens font confiance à l'ARC.  Répertoire des programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>services fiscaux et traitement</li> <li>observation en matière de production des déclarations</li> </ul>	Pourcentage de déclarations de revenus des particuliers produites à temps	90 %	91 %	91 %	91 %
	Pourcentage des entreprises inscrites à la TPS/TVH	S.O. <sup>2</sup>	94,6 %	94,9 %	94,9 %
	Pourcentage des obligations fiscales payées à temps	91,2 % <sup>3</sup>	91,7 %	91,9 % <sup>4</sup> 85,7 % <sup>5</sup>	92,4 % <sup>4</sup> 88,8 % <sup>5</sup>

Résultat prévu et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2021-2022	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>• observation en matière d'exactitude des déclarations</li> <li>• oppositions et appels</li> <li>• allègement pour les contribuables</li> <li>• plaintes liées au service</li> <li>• organismes de bienfaisance</li> <li>• régimes enregistrés</li> <li>• politique, décisions et interprétations</li> </ul>	Pourcentage des Canadiens qui participent au régime fiscal	92,8 %	93,6 %	S.O. <sup>6</sup>	S.O. <sup>6</sup>
	Ratio de la dette fiscale recouvrable par rapport aux recettes nettes totales (comptabilité de caisse)	19,6 % ou moins	18,7 %	S.O. <sup>6</sup>	S.O. <sup>6</sup>
	Pourcentage des normes de service externes dont l'objectif a été atteint	S.O. <sup>2</sup>	87 %	83 %	80 %
	Indice de perception du public : expérience en matière de service	S.O. <sup>2,7</sup>	6,76	6,85	6,28
	Indice de perception du public : confiance	S.O. <sup>8</sup>	S.O. <sup>9</sup>	S.O. <sup>9</sup>	S.O. <sup>9</sup>

- 2 La méthodologie pour cet indicateur a récemment été modifiée, alors un nouvel objectif ne sera établi que lorsqu'une valeur de base est déterminée pendant l'exercice 2021-2022.
- 3 La méthodologie a été modifiée en 2019-2020 pour combiner les particuliers et les sociétés. Les résultats précédents ne sont pas comparables.
- 4 Représente le pourcentage de particuliers qui ont payé leur impôt avant la date d'échéance.
- 5 Représente le pourcentage de l'impôt des sociétés payé avant la date d'échéance.
- 6 Cet indicateur a été introduit en 2019-2020, alors les résultats d'années précédentes ne sont pas disponibles.
- 7 L'indice de perception du public, lequel est fondé sur la recherche d'entreprise annuelle, a été établi en 2013 en fonction d'une note de référence de 6,58 sur une échelle de 0 à 10.
- 8 Cet indicateur vient d'être introduit, alors un nouvel objectif ne sera établi que lorsqu'une valeur de base est déterminée pendant l'exercice 2021-2022.
- 9 Cet indicateur a été introduit en 2020-2021, alors les résultats d'années précédentes ne sont pas disponibles.

## Principale responsabilité : prestations

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

L'ARC administre l'allocation canadienne pour enfants, le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, les allocations spéciales pour enfants, le crédit d'impôt pour personnes handicapées et l'allocation canadienne pour les travailleurs, ainsi que les programmes provinciaux et territoriaux connexes. Elle utilise son infrastructure d'exécution de l'impôt fédéral pour administrer près de 178 services, programmes de prestations continus et paiements ponctuels au nom des provinces et des territoires. De plus, l'ARC administre les mesures d'urgence et les prestations de la relance économique afin d'aider les Canadiens et les entreprises qui sont confrontés à des difficultés en raison de la COVID-19. Cette aide comprend, notamment :

- 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 d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL)
- la subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)

L'ARC administre les prestations et d'autres programmes qui contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens en soutenant les familles, les enfants et les soignants.

### Ressources financières budgétaires (dollars)<sup>10</sup>

Budget principal des dépenses 2021-2022	Dépenses prévues 2021-2022 <sup>11</sup>	Dépenses prévues 2022-2023	Dépenses prévues 2023-2024
6 432 006 014	<b>6 432 006 014</b>	7 316 092 644	7 310 327 657

### Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023	ETP prévus 2023-2024
<b>1 572</b>	1 461	1 419

<sup>10</sup> Comprend les paiements législatifs suivants : les paiements de l'Incitatif à agir pour le climat (dépenses prévues : 5,9 milliards de dollars en 2021-2022 et 6,8 milliards de dollars en 2022-2023 et en 2023-2024); les versements d'allocations spéciales pour enfants (dépenses prévues : 373 millions de dollars en 2021-2022, en 2022-2023 et en 2023-2024); la répartition des frais de carburant et des redevances pour émissions excédentaires (dépenses prévues : 25 millions de dollars en 2021-2022 et 30 millions de dollars en 2022-2023 et en 2023-2024).

<sup>11</sup> Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux de dépenses présentés dans le budget principal des dépenses.

## Indicateurs de rendement pour les prestations

L'ARC utilise les indicateurs qui suivent afin d'évaluer son rendement par rapport à la principale responsabilité des prestations. Pour en savoir plus sur les méthodologies utilisées dans le calcul de ces indicateurs, allez à [l'InfoBase du gouvernement du Canada](#).

Résultat prévu et répertoire des programmes	Indicateur de rendement	Objectif 2021-2022	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019	Résultat 2017-2018
Les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit.  Répertoire des programmes : • Prestations	Pourcentage de paiements de l'allocation canadienne pour enfants versés aux bénéficiaires à temps	100 % <sup>12</sup>	100 % <sup>12</sup>	100 % <sup>12</sup>	100 % <sup>12</sup>
	Pourcentage de répondants satisfaits de leur expérience liée aux prestations	S.O. <sup>13</sup>	S.O. <sup>14</sup>	S.O. <sup>14</sup>	S.O. <sup>14</sup>
	Pourcentage des contribuables (bénéficiaires de prestations) qui produisent une déclaration à la suite de l'intervention ciblée de l'ARC	10 %	9,5 %	7,9 %	8,1 %

<sup>12</sup> Les renseignements sur les paiements de l'allocation canadienne pour enfants ont été transférés à Services publics et Approvisionnement Canada, les dépôts directs ont été effectués et les chèques ont été distribués à temps selon le calendrier de paiement des prestations.

<sup>13</sup> Cet indicateur vient d'être introduit, alors un nouvel objectif ne sera établi qu'en 2021-2022, lorsqu'une valeur de base est déterminée.

<sup>14</sup> Cet indicateur a été introduit en 2020-2021, alors les résultats d'années précédentes ne sont pas disponibles.

## Services internes

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

### Ressources financières budgétaires (dollars)

Budget principal des dépenses 2021-2022	Dépenses prévues 2021-2022 <sup>15</sup>	Dépenses prévues 2022-2023	Dépenses prévues 2023-2024
865 812 931	<b>865 812 931</b>	810 040 760	805 617 749

### Ressources humaines (équivalents temps plein [ETP])

ETP prévus 2021-2022	ETP prévus 2022-2023	ETP prévus 2023-2024
<b>6 499</b>	6 223	6 216

<sup>15</sup> Les dépenses prévues sont identiques aux niveaux de dépenses présentés dans le budget principal des dépenses.



## Charte des droits du contribuable

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

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

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

### Engagements envers les petites entreprises

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

1. L'ARC s'engage à administrer le régime fiscal afin de réduire au minimum les coûts de l'observation de la loi engagés par les petites entreprises
2. L'ARC s'engage à collaborer avec tous les gouvernements en vue de rationaliser les services, de réduire les coûts et d'alléger le fardeau lié à l'observation de la loi
3. L'ARC s'engage à offrir des services qui répondent aux besoins des petites entreprises
4. L'ARC s'engage à offrir des services au public qui aident les petites entreprises à observer les lois qu'elle administre
5. L'ARC s'engage à expliquer sa façon de mener ses activités auprès des petites entreprises

# Priorités



## Examen complet du modèle de service de l'ARC

Dans le budget de 2018, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il entreprendrait un examen complet du modèle de service de l'ARC. Par la suite, un financement pluriannuel a été réaffecté au sein de l'ARC pour élaborer et mettre en œuvre de nouvelles initiatives d'amélioration des services à compter de 2019-2020, pour l'aider à poursuivre sa démarche en matière de service. Les améliorations des services qui en résultent pour 2021-2022 à 2023-2024 sont présentées tout au long de ce rapport, et sont indiquées par un icône de l'examen des services.



## Expérimentation et innovation

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



## Analyse comparative entre les sexes plus

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

Priorité

## Offrir une expérience de service sans heurt, sensible et axée sur le client



Grâce à sa philosophie « Les gens d'abord », l'ARC devient une organisation axée sur les gens qui est digne de confiance, serviable et juste. Cela permet aux clients de respecter plus facilement leurs obligations fiscales et de recevoir les prestations et les crédits auxquels ils ont droit en temps opportun. À l'avenir, elle concevra des politiques, des programmes et des services en mettant l'accent sur l'expérience du client, compte tenu de l'ensemble de son parcours avec l'ARC dans toutes les voies et les interactions. L'ARC interviendra auprès de ses clients, écoutera leur rétroaction et utilisera ces idées pour concevoir et offrir des programmes et des services qui répondent à leurs besoins et à leurs attentes.



En 2018 et en 2019, l'ARC a mobilisé des particuliers et des petites et moyennes entreprises de partout au pays afin de comprendre comment mieux servir ses

clients. Les consultations [« Mieux vous servir » de 2018 auprès des petites et moyennes entreprises](#) et le rapport [Mieux servir les Canadiens – Rapport sommaire sur les consultations](#) de 2019, ainsi que les renseignements fournis par des particuliers, des entreprises et des organismes de bienfaisance par d'autres voies de rétroaction, ont confirmé que, même si elle est sur la bonne voie, l'ARC doit s'améliorer si elle veut répondre aux attentes de ses clients. Entre autres, elle doit fournir des services empathiques et axés sur la technologie qui s'harmonisent à ceux des autres fournisseurs de services. Les opinions et les expériences des clients continueront d'influer sur les améliorations qu'apportera l'ARC à ses programmes et services.

Au cours de la période de planification, l'ARC mettra l'accent sur ce qui suit :

- Faire en sorte que les clients se sentent compris, respectés et valorisés



- Accorder un accès pratique aux services et au soutien, tout en rendant les renseignements plus utiles et plus faciles à comprendre
- Améliorer les services offerts aux clients en accélérant l'utilisation des services numériques

L'ARC veillera à ce que ses interactions soient empathiques et respectueuses. Elle en fera davantage pour aider les clients à respecter leurs obligations en les aidant à comprendre et à éviter des erreurs courantes. Elle améliorera la collecte et l'analyse de la rétroaction des clients, et elle l'utilisera pour s'assurer que ses programmes et services sont équitables et satisfont à leurs besoins et à leurs préférences. Cette conception et cette prestation de services et de programmes axés sur les clients permettront aux clients d'interagir plus facilement avec l'ARC et contribueront à améliorer leur expérience.

L'ARC accordera aux clients un accès plus pratique aux services et au soutien afin qu'ils puissent trouver et recevoir des renseignements exacts, opportuns et uniformes qui sont utiles et plus faciles à comprendre. Elle sera plus proactive en aidant les clients à recevoir les prestations auxquelles ils sont admissibles. L'ARC deviendra plus accessible en faisant en sorte qu'il soit plus facile pour les clients d'obtenir les renseignements dont ils ont besoin en ligne et en améliorant ses services téléphoniques. À l'aide d'approches qualitatives, comme l'ethnographie, l'expérience utilisateur et la réflexion conceptuelle, l'ARC obtiendra des renseignements supplémentaires sur la façon d'améliorer l'efficacité et l'orientation du service de ses programmes pour des segments précis de la population. L'ARC reconnaît que le régime fiscal est complexe et elle continuera de rechercher des moyens de simplifier le processus pour qu'il soit plus facile de respecter les obligations fiscales et de demander des prestations. Si elle facilite les interactions et fournit les bons renseignements et le bon

Le [Service des agents de liaison](#) aide les petites entreprises et les travailleurs indépendants à respecter leurs obligations fiscales au moyen de visites individuelles et de séminaires de groupe. Le programme adopte une approche adaptée au nouvel environnement de travail en passant à l'offre de services virtuels offerts au téléphone et à l'aide de plateformes de vidéoconférence sécurisées. L'objectif est de supprimer les barrières géographiques et de fournir un meilleur service, tout en veillant à ce que la sécurité et la vie privée des clients soient respectées.

Le [Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt](#) (PCBMI) est le fruit d'une collaboration entre l'ARC et des organismes communautaires qui permet à des bénévoles locaux d'aider les particuliers admissibles à remplir leurs déclarations de revenus et de prestations. À titre de mesure temporaire au cours de la pandémie de COVID-19, le PCBMI a commencé à offrir des comptoirs d'impôts virtuels. Les comptoirs d'impôts habituellement tenus en personne ont été rapidement adaptés pour être tenus virtuellement, permettant ainsi aux particuliers d'obtenir de l'aide en toute sécurité.

soutien, il sera plus facile pour les clients de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir les prestations auxquelles ils sont admissibles.

L'ARC accélérera l'utilisation des services numériques pour améliorer les services, en offrant aux clients des outils numériques plus pratiques pour accéder aux renseignements propres à leur situation, demander des prestations et respecter leurs obligations fiscales. De plus, elle travaillera à accroître la numérisation des flux de travail papier, tout en continuant de fournir des options papier aux clients qui ne sont pas en mesure d'utiliser les options numériques ou qui choisissent de ne pas le faire. La pandémie de COVID-19 a souligné l'importance d'être capable d'offrir des services dans un monde où l'on pratique la distanciation physique. L'ARC a déjà reconnu la valeur du numérique pour fournir un meilleur service. La pandémie de COVID-19 l'a incitée à accélérer davantage ces travaux et à devenir une organisation qui s'efforce d'offrir un service numérique avec l'expérience client au centre de sa conception. L'ARC est fière du fait que cette transformation améliorera non seulement le service, mais aussi son rendement environnemental en éloignant des processus sur papier et en réduisant sa consommation de papier.

Grâce à sa [Stratégie de développement durable](#), l'ARC s'efforce de gérer ses activités et ses services d'une manière qui est responsable sur les plans économique, écologique et social. Elle saisit les occasions d'intégrer le développement durable dans ses activités, notamment en réduisant la quantité de déchets provenant de ses immeubles qui sont envoyés aux sites d'enfouissement. En 2020, l'ARC a obtenu des fonds pour lancer un projet pilote de système de compostage sur place à son immeuble de l'administration centrale afin d'améliorer le réacheminement des déchets et de réduire les émissions de gaz à effet de serre, grâce à un financement du Fonds pour un gouvernement vert du Secrétariat du Conseil du Trésor. La mise en œuvre aura lieu en 2021-2022.



## Faire en sorte que les clients se sentent compris, respectés et valorisés

### Initiatives de haut niveau :

1. Veiller à ce que les interactions de l'ARC soient effectuées avec empathie et respect



» Engagements :

**Avril 2021** – Fournir aux vérificateurs de l'ARC du matériel d'orientation sur l'empathie qui est adapté aux réalités de leur travail

**Septembre 2021** – Doter tous les employés de renseignements, de connaissances et d'outils pour qu'ils comprennent l'importance de l'empathie, qu'ils puissent se mettre à la place de leurs clients, comprendre l'interaction de leur point de vue et appliquer des concepts empathiques au travail

2. Adapter les mesures d'observation, au moyen d'une approche axée sur l'éducation, afin de prévenir les erreurs et d'appuyer ceux qui manquent involontairement à leurs obligations en matière d'observation

» Engagements :

**Mars 2022** – Mener des vérifications et des examens éducatifs, en mettant l'accent sur une approche éducative, afin d'aider les employeurs à se corriger et de promouvoir l'observation de leurs obligations en matière de production et de déclaration

**Mars 2022** – Fournir aux clients, de façon proactive, des renseignements supplémentaires et techniques ainsi que de l'aide d'expert sur les déductions et les crédits d'impôt, ou pour les demandes de renseignements complexes

**Mai 2022** – Aider les entreprises à respecter leurs obligations en envoyant des rappels par courriel à l'avance pour signaler que les déclarations ou les paiements sont dus

3. Résoudre les problèmes liés à l'expérience en matière de service en consultation avec les clients



» Engagement :

**Mars 2022** – Consulter les clients, puis utiliser leurs commentaires et leurs idées pour cerner et mieux comprendre les défis liés au service et pour créer ensemble des solutions qui améliorent leurs expériences lorsqu'ils interagissent avec l'ARC



En collaboration avec le Bureau de transformation numérique du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'ARC offre aux employés qui gèrent et conçoivent du contenu Web un outil d'analyse en matière de convivialité pour les aider à prendre des décisions éclairées. Aucun autre outil de ce type n'existe au gouvernement du Canada. Il fournira aux auteurs des données sur la convivialité en temps réel regroupées à partir d'un certain nombre de sources, telles que les demandes de renseignements des centres d'appels, les analyses Web, les analyses de recherche, la rétroaction du public et les études sur l'expérience utilisateur. Il permettra d'obtenir un aperçu du rendement du contenu Web, de déterminer les pages ou les sections problématiques et aidera à prendre des décisions de conception éclairées afin d'améliorer la qualité des renseignements en ligne.

- Améliorer la capacité de recueillir la rétroaction des clients et des employés, les données et l'analyse des tendances et les utiliser afin d'orienter la conception des services et la prise de décisions



» Engagements :

**Décembre 2021** – Cerner les possibilités d'amélioration des services en utilisant les données détaillées de la rétroaction fournie à l'égard des services au moyen des intrants dans un nouveau système de rétroaction sur les services à l'échelle de l'ARC

**Décembre 2021** – Élargir les canaux existants afin d'offrir aux clients davantage de possibilités de faire part de leurs commentaires sur les services à l'ARC

## Objectif



**Accorder un accès pratique aux services et au soutien, tout en rendant les renseignements plus utiles et plus faciles à comprendre**

## Initiatives de haut niveau :

- Augmenter le soutien aux clients en communiquant de façon proactive avec ceux qui sont admissibles aux prestations, mais qui ne les reçoivent pas, et travailler à automatiser davantage la production de déclarations de revenus pour les déclarations simples pour s'assurer que les clients reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles

» Engagements :

**Août 2021** – Mener une étude de faisabilité pour lancer une campagne d'incitation, pour communiquer directement avec les personnes qui remplissent une demande de prestations automatisée entre le 1<sup>er</sup> juin 2020 et le 31 mai 2021 mais qui n'ont pas produit leur déclaration de revenus et de prestations des particuliers de 2019, pour recevoir l'allocation canadienne pour enfants

**Janvier 2022** – Améliorer les services qui appuient la production automatisée des déclarations de revenus et simplifier le processus de production, notamment en faisant passer de trois à quatre le nombre d'années d'imposition précédentes pour lesquelles les particuliers peuvent produire par voie électronique au moyen d'IMPÔTNET et de la TED, et en explorant les options permettant de remplir automatiquement les déclarations de revenus et de prestations des particuliers

- Améliorer l'accès des clients aux services et au soutien, au moyen de solutions novatrices, d'une meilleure navigation en ligne et de centres d'appels plus efficaces



» Engagements :

**Avril 2021** – Améliorer l'expérience des appelants à l'égard de la ligne téléphonique



Les parents qui utilisent la Demande de prestations automatisée (DPA) pour enregistrer la naissance de leur nouveau-né peuvent également utiliser pour déterminer l'admissibilité à l'allocation canadienne pour enfants et aux programmes connexes. Les bénéficiaires doivent respecter d'autres conditions pour avoir le droit de recevoir les paiements de prestations, comme produire leur déclaration de revenus chaque année avec leur conjoint, même s'ils n'ont aucun revenu à déclarer. L'ARC enverra une lettre aux personnes qui remplissent une DPA entre le 1<sup>er</sup> juin 2020 et le 31 mai 2021 afin de les encourager à produire leurs déclarations de 2019. La dernière campagne de l'ARC a révélé que 13,27 % des bénéficiaires de prestations qui ont reçu une lettre ont ensuite produit leurs déclarations.

## Initiatives et engagements



des demandes de renseignements des entreprises en leur offrant l'option de recevoir un rappel automatisé, plutôt que d'être placé dans la file d'attente pour parler à un agent lorsque les délais d'attente dépassent les seuils tolérables

**Mai 2021** – Faire en sorte qu'il soit plus facile pour les Canadiens de trouver des réponses en ligne aux questions sur les petites entreprises, les épreuves de la vie et la préparation de déclarations de revenus, grâce aux améliorations mesurables apportées au taux de réussite des tâches des utilisateurs lors des essais de l'expérience utilisateur

**Février 2022** – Permettre la transmission électronique des déclarations de revenus et de prestations des particuliers ayant une adresse non canadienne

**Mars 2022** – Faire en sorte qu'il soit plus facile pour les clients d'obtenir une solution lors de leur premier appel, éliminant ainsi le besoin de téléphoner de nouveau ou d'écrire à un autre secteur de programme de l'ARC puisque les employés de première ligne auront les outils et les accès appropriés

**Mars 2022** – Fournir aux centres d'appels de petite et moyenne taille de nouvelles technologies et expertises afin de fournir aux clients une expérience de service sans heurt plus approfondie

**Mars 2022** – Faire en sorte que le processus d'exécution des arrangements préalables en matière de prix soit plus opportun et adapté aux besoins des contribuables tout en veillant à ce que les prix de transfert appropriés soient utilisés par les entreprises multinationales<sup>16</sup>

3. Simplifier et harmoniser les renseignements et le contenu sur l'impôt et les prestations entre les programmes et les voies de communication



» Engagements :

**Mars 2022** – Faire en sorte qu'il soit plus facile et rapide pour les clients de trouver et de comprendre les réponses à leurs questions liées à l'impôt et aux prestations sur canada.ca, en réalisant six projets d'optimisation de contenu

**Mars 2022** – Préparer des webinaires éducatifs pour améliorer la compréhension des employeurs et l'accès aux renseignements sur les sujets de la paie et de l'impôt des entreprises, comme la subvention salariale temporaire de 10 % et l'inscription à la TPS/TVH

**Mars 2022** – Faciliter l'accès des clients aux services du gouvernement du Canada en collaborant avec les partenaires du Conseil UnGC pour faire avancer les initiatives qui permettent l'utilisation des justificatifs d'identité provinciaux ou des justificatifs d'identité de l'ARC pour accéder à une variété de comptes et de services fédéraux



L'ARC a pour responsabilité de s'assurer que les Canadiens reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles. Afin d'améliorer l'accès aux prestations pour les Canadiens vulnérables, l'ARC a entrepris une étude ethnographique afin de comprendre les besoins et les expériences des personnes sans abri et en situation de logement précaire. Les personnes qui ont participé à l'étude avaient de nombreuses préoccupations contradictoires qui avaient des incidences sur leur capacité et la décision de produire une déclaration de revenus. Certaines des difficultés relevées par les participants comprenaient la confirmation de leur identité auprès de l'ARC, la rétention de documents financiers, la communication avec l'ARC et l'utilisation d'ordinateurs. Les constatations peuvent aider l'ARC à mieux servir ces populations et à s'assurer qu'elles peuvent recevoir des prestations, comme en améliorant les communications et les services, en améliorant la production des déclarations de revenus, en utilisant l'expertise des comptoirs d'impôts et en améliorant le PCBMI.

<sup>16</sup> L'ARC continue de travailler avec le groupe de discussion de l'OCDE sur les améliorations à apporter à l'arrangement préalable en matière de prix de transfert. Étant donné qu'il s'agit d'une initiative de l'OCDE, l'ARC n'a pas le contrôle exclusif du calendrier. L'objectif fourni est une date d'achèvement estimative.

**Décembre 2023** – Faire en sorte que les renseignements sur le processus de décision du Régime de pension du Canada et de l'assurance-emploi soient plus accessibles et faciles à comprendre pour les travailleurs, les employeurs et les autres groupes d'intervenants en préparant quatre balados éducatifs

## Objectif



## Améliorer les services offerts aux clients en accélérant l'utilisation des services numériques

### Initiatives de haut niveau :

1. Fournir aux particuliers et aux entreprises des outils numériques plus pratiques pour trouver des renseignements sur leur situation, accéder aux prestations et respecter leurs obligations fiscales



» Engagements :

**Septembre 2021** – Fournir aux demandeurs de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) une plus grande assurance de leur admissibilité avant de produire une demande

**Mars 2022** – Simplifier davantage la façon dont les clients et leurs représentants communiquent avec nous pendant la vérification des déclarations de revenus en les laissant télécharger plus de renseignements au moyen de nos portails Mon dossier et Représenter un client

**Mars 2022** – Commencer la livraison des lettres de recouvrement aux clients au moyen de portails tels que Mon dossier et Mon dossier d'entreprise

**Mars 2022** – Étudier comment l'intelligence artificielle pourrait être intégrée dans les programmes d'observation afin d'aider à motiver les contribuables à comprendre et à respecter leurs obligations fiscales

**Mai 2022** – Permettre aux clients d'entreprise de consulter leurs avis de cotisation en utilisant un lien envoyé par un logiciel homologué de préparation de déclarations de revenus des sociétés

2. Améliorer le partage d'information entre les services de l'ARC, afin d'améliorer l'expérience en matière de service des clients



» Engagements :

**Avril 2021** – Réduire le fardeau sur les clients lorsqu'ils fournissent des documents à l'ARC lors d'une vérification en augmentant la taille maximale permise pour le transfert des dossiers à partir de nos portails en ligne

**Octobre 2021** – Améliorer l'expérience des clients dans le portail Mon dossier d'entreprise en lançant la première phase d'un service qui fournit les renseignements sur l'état d'avancement de leur dossier (p. ex., confirmation de réception, statut mis à jour et dates d'achèvement)

**Octobre 2023** – Assurer une résolution plus rapide des différends des clients en modernisant nos systèmes des appels afin de donner aux employés un aperçu plus global du dossier des clients



3. Adopter des approches axées sur des outils modernes de la technologie de l'information, adaptés à la conception de solutions d'entreprise à l'ère numérique

» Engagements :

**Octobre 2021** – Appuyer la mise en place de nouveaux services numériques pour les Canadiens qui sont modernes, conviviaux et sans faille grâce à l'amélioration des pratiques de conception de l'expérience utilisateur et des artefacts

**Mars 2022** – Livrer plus rapidement des applications de plus grande qualité en faisant la recherche, la conception et la mise en œuvre de la prochaine version de la plateforme de l'ARC (ADP3G), ce qui favorisera un développement plus simple et plus agile des applications

**Juillet 2023** – Améliorer la prestation et la réceptivité des services numériques aux Canadiens en adoptant des outils et des approches qui permettent aux professionnels des TI de mieux gérer et le rendement et le déploiement de logiciels

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



Dans le cadre de ses principales responsabilités en matière d'impôt et de prestations, l'ARC doit protéger l'assiette fiscale du Canada pour faire en sorte que les Canadiens aient accès aux programmes et aux services qu'ils s'attendent à recevoir des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. L'ARC protège l'assiette fiscale en facilitant l'observation des lois fiscales canadiennes et en rendant l'inobservation plus difficile. Elle veut d'ailleurs s'assurer que les clients considèrent cette administration comme étant équitable, ce qui accroît leur observation. L'un des moyens d'assurer l'équité de cette administration est de fournir aux clients une certitude fiscale en temps opportun en réglant leurs oppositions dans les délais prescrits par les [normes de service](#).

Au cours de la période de planification, l'ARC fera ce qui suit :

- Mettre l'accent sur les nouveaux risques fiscaux
- Adapter l'approche d'observation au degré d'inobservation

L'ARC examinera attentivement les nouveaux risques fiscaux. Il est essentiel de comprendre comment et pourquoi les contribuables ne respectent pas toujours leurs obligations fiscales afin de préserver l'équité du régime

fiscal du Canada. Il s'agit d'un défi de plus en plus complexe dans un monde de plus en plus complexe. Pour relever le défi, l'ARC intensifiera ses efforts de vérification pour déterminer les secteurs dans lesquels les gens ne déclarent pas l'impôt qu'ils doivent. Relever ces défis rapidement et clairement lui permettra de fournir des renseignements aux clients en temps opportun et de les aider à respecter leurs obligations. Par l'intermédiaire de divers forums, l'ARC continuera de communiquer avec ses partenaires nationaux et internationaux pour mieux comprendre et régler les secteurs communs de préoccupation, de façon à parvenir à une administration fiscale efficace et équitable sur l'ensemble des territoires. Renforcer ses relations à l'échelle nationale avec les intervenants de l'industrie peut aider l'ARC à mieux comprendre les questions fiscales et à mieux les communiquer au public. En outre, elle peut tirer parti de leur expertise pour l'aider à façonner et à cibler les mesures prises par le gouvernement.

L'ARC adaptera son approche d'observation au degré d'inobservation. Sa préférence est toujours de faciliter l'observation grâce à une approche fondée sur l'éducation et la sensibilisation pour veiller à ce que les clients comprennent leurs obligations et demandent les bonnes prestations et les bons crédits. Toutefois, certains clients

peuvent essayer délibérément d'éviter de respecter les lois fiscales canadiennes ou de demander des prestations auxquelles ils n'ont pas droit. L'ARC maintient l'intégrité du régime d'autocotisation par des interventions progressives en matière d'observation. Elle cherchera à promouvoir l'observation en aidant les clients à respecter leurs obligations fiscales par l'intermédiaire de son Programme des agents de liaison. En outre, elle réduira sa dépendance aux fonctions de vérification pour de faibles écarts en dollars. Elle concentrera ses efforts sur les clients qui tentent sciemment d'éviter de payer leur juste part d'impôt. En même temps, l'ARC envisagera davantage d'imposer des pénalités aux récidivistes et elle mettra l'accent sur les vérifications à risque élevé et les principales enquêtes criminelles.

L'ARC continue de faire progresser la certitude fiscale à l'échelle internationale en tant qu'une des 19 administrations fiscales participant activement au International Compliance Assurance Programme (ICAP) [Programme international d'assurance de l'observation]. L'ICAP offre une occasion unique de prévenir d'éventuels différends liés au prix de transfert entre les autorités fiscales, et il fournit aux entreprises multinationales et aux administrations fiscales une voie plus rapide et plus claire vers la certitude fiscale.



## Mettre l'accent sur les nouveaux risques fiscaux

### Initiatives de haut niveau :

1. Investir davantage de ressources dans la détection des types émergents d'inobservation et dans leur traitement assidu afin de fournir une certitude précoce aux clients et de minimiser les répercussions sur les oppositions et le recouvrement

» Engagements :

**Mars 2022** – Mener des vérifications exploratoires de l'économie des plateformes afin d'améliorer la compréhension de l'inobservation dans le commerce numérique, tant pour l'impôt sur le revenu que pour la TPS/TVH

**Mars 2022** – Cerner les cas d'inobservation exploitables dans les secteurs nouveaux et émergents en utilisant des données de tiers pour améliorer le renseignement d'entreprise

**Septembre 2022** – Faire une meilleure utilisation des renseignements existants et sélectionner le niveau approprié d'intervention en matière d'observation pour les clients en améliorant les analyses des données et le renseignement d'entreprise dans le cadre de l'apprentissage machine et d'autres plateformes Web

2. Communiquer avec nos partenaires clé nationaux et internationaux afin d'accroître la compréhension des risques et des pratiques exemplaires en matière d'observation, d'échanger des données et des renseignements d'entreprise, et d'exécuter des activités conjointes

» Engagements :

**Décembre 2021** – Améliorer la compréhension des principaux risques et des approches clés en matière d'observation parmi les administrations fiscales internationales en échangeant les connaissances de l'ARC et d'autres renseignements sur les prix de transfert

**Mars 2022** – Accroître l'engagement et l'échange de renseignements avec d'autres organismes d'application de la loi, ainsi qu'avec les partenaires nationaux et internationaux

**Mars 2023** – Améliorer la qualité des échanges de données canadiennes avec nos partenaires d'échange internationaux en vertu de la Norme commune de déclaration en lançant les parties XVIII et XIX du programme d'observation des institutions financières



L'ARC élabore une série de profils de maturité numérique qui représentent des propriétaires de petites et moyennes entreprises et décrit leur niveau d'aisance respectif à l'égard de la technologie, allant de ceux qui sont à la fine pointe à ceux qui évitent la technologie à tout prix. Ces profils seront utilisés dans le cadre d'une étude qui examinera les avantages de la facturation électronique au Canada, avec un accent sur les petites et moyennes entreprises. Les profils ont été conçus pour englober l'éventail d'expériences numériques dans ce groupe et fournissent un moyen de comprendre leur perception et leur expérience de notre système actuel de TPS/TVH et de cerner les approches d'observation fondée sur le service rendues possibles par la facturation électronique intégrée à l'impôt. L'ARC renforcera les profils afin d'y intégrer une meilleure compréhension et retracer le trajet unique vers l'adoption de la facturation électronique des entreprises.



## Objectif



## Adapter l'approche d'observation au degré d'inobservation

### Initiatives de haut niveau :

1. Utiliser le Programme des agents de liaison pour orienter les clients par rapport à leurs obligations fiscales, tout en tenant compte des répercussions de la COVID-19 sur leur entreprise



» Engagement :

**Mars 2022** – Joindre plus de 30 000 entreprises pour les aider à mieux comprendre leurs obligations fiscales (p. ex., sensibiliser les entreprises sur les erreurs courantes de production de déclarations et de rapports)

2. Réduire notre dépendance aux fonctions de vérification pour traiter les faibles écarts en dollars des petites et moyennes entreprises

» Engagement :

**Mars 2022** – Encourager l'observation et prévenir les erreurs futures en effectuant deux campagnes (TPS/TVH et l'impôt sur le revenu) auprès des entreprises

3. Envisager d'imposer davantage de pénalités dans les cas de négligence grave et de participation de tiers dans les cas d'inobservation graves de récidivistes

» Engagement :

**Mars 2022** – Fournir aux vérificateurs des produits de communication et de formation qui mettent l'accent sur l'application des pénalités pour faute lourde et la participation de tiers



L'ARC est dédiée à l'équilibre des sexes. Afin d'y arriver, elle représente le Canada au Réseau de l'équilibre entre les sexes (RES) du Forum sur l'administration fiscale (FAF). Le RES a été établi en reconnaissant le fait que l'équilibre des sexes appuie la croissance économique inclusive. Le but du Réseau de l'équilibre entre les sexes est d'améliorer l'équilibre des sexes dans les postes de direction au sein des organisations du FAF en cernant les pratiques exemplaires et les façons de mettre en œuvre le changement afin de promouvoir l'égalité et l'équilibre des sexes. Dans le contexte d'une économie mondiale, une administration fiscale efficace et équitable est mieux réalisée lorsque les pays collaborent afin de déterminer les objectifs communs et d'établir les pratiques exemplaires.

## Initiatives et engagements

## Renforcer la confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorés

L'ARC prend très au sérieux sa responsabilité de maintenir la confiance des Canadiens. Lorsque ses clients estiment qu'elle les traite de façon équitable et qu'elle protège leurs renseignements personnels dans un environnement où les cybermenaces sont de plus en plus sophistiquées, ils sont plus susceptibles de respecter leurs obligations fiscales. L'ARC est fière de sa contribution positive aux mesures d'urgence dans le cadre du Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19. Cette année, l'ARC continuera de renforcer cette confiance grâce à la sécurité, à la transparence et à la responsabilisation améliorés.

Au cours de la période de planification, l'ARC mettra l'accent sur ce qui suit :

- Renforcer la sécurité
- Gérer les renseignements personnels et les données des clients de façon efficace
- Accroître la transparence et la responsabilisation

Une composante clé de la confiance de ses clients est la protection de leurs renseignements personnels. L'ARC a mis en place des systèmes robustes pour surveiller, détecter, enquêter et neutraliser le plus rapidement possible les menaces éventuelles. Comme le sont les organisations de partout dans le monde, l'ARC est toutefois confrontée à des risques et cybermenaces constants, persistants et de plus en plus sophistiqués, comme les cyberattaques menées contre le gouvernement du Canada et l'ARC à l'été 2020. Au fur et à mesure que les cybercriminels et les arnaqueurs adaptent leurs pratiques, l'ARC adapte les siennes. Pour gérer les menaces à la sécurité de plus en plus sophistiquées et protéger les renseignements de nature délicate, elle continuera d'investir dans

la sécurité et d'améliorer les technologies, les processus et les contrôles.

Les préoccupations en matière de sécurité liées à la protection des renseignements se sont accrues lorsqu'une grande partie du personnel de l'ARC a commencé à travailler à distance. Pour atténuer les risques, elle a fourni aux employés l'orientation, la formation et les outils adéquats pour appuyer la protection des renseignements de nature délicate tout en travaillant à distance ou au bureau. Cette année, elle continue de soutenir ses employés dans la protection des renseignements de nature délicate, d'optimiser ce soutien pour les employés qui travaillent à distance et de l'adapter aux nouveaux enjeux.

L'ARC continuera à gérer efficacement les renseignements personnels et les données des clients. Afin de satisfaire à leurs obligations fiscales et de recevoir des prestations, les clients doivent fournir des renseignements personnels et financiers de nature délicate. L'ARC est donc l'un des plus importants détenteurs de renseignements personnels au sein du gouvernement du Canada. Elle continuera d'intégrer les principes de la protection des renseignements personnels dans l'élaboration, l'exécution et la gestion de l'ensemble des programmes, des processus, des solutions et des technologies qui concernent les renseignements personnels. L'ARC reconnaît également que les renseignements personnels de ses clients peuvent être exposés aux arnaques et à la fraude. En s'appuyant sur la réussite de sa campagne publicitaire [À bas l'arnaque](#), l'ARC continuera de communiquer de façon proactive les mesures de protection aux clients.

Pour être une organisation qui est digne de confiance, l'ARC doit être ouverte et transparente sur sa façon de gérer ses activités quotidiennes. Elle doit donc rendre compte de ses résultats en matière de rendement. Cette année, elle mettra davantage l'accent sur la disponibilité accrue des données et des renseignements que les clients souhaitent recevoir. L'ARC ne peut pas diffuser les renseignements de nature délicate des contribuables. Cependant, elle augmentera la quantité et l'utilité des données et des renseignements qu'elle peut diffuser, et qu'elle diffuse, à partir des sites Web du gouvernement du Canada. De plus, elle reconnaît la valeur de faire preuve d'ouverture en ce qui a trait à l'observation, de manière à aborder les problèmes d'observation et à y remédier. Par conséquent, l'ARC accroîtra la transparence lorsqu'elle communique les problèmes et les résultats de l'observation de façon fiable et équitable.

## Objectif



## Renforcer la sécurité

### Initiatives de haut niveau :

1. Améliorer les technologies, les processus et les contrôles en matière de sécurité afin de protéger la confidentialité des renseignements de nature délicate des menaces internes et externes

» Engagements :

**Avril 2021** – S'assurer que le programme de sécurité de la technologie de l'information de l'ARC continue d'être efficace, qu'il s'harmonise avec les orientations du gouvernement du Canada et qu'il est paré aux nouvelles menaces en mettant en œuvre la prochaine version de la stratégie de sécurité de la TI de l'ARC

**Avril 2021** – Évaluer et utiliser les leçons tirées de l'incident de cybersécurité qui s'est produit en août 2020, y compris toutes les nouvelles mesures adoptées de septembre 2020 à mars 2021, et établir de nouvelles mesures dans la stratégie de sécurité de la TI afin de poursuivre l'amélioration de la cybersécurité de l'ARC

**Juin 2021** – Augmenter la protection des données des clients contre les accès, les altérations ou les pertes non autorisés en améliorant la technologie de l'information et les défenses de l'ARC en matière de cybersécurité (avec l'achèvement de la phase 2 de l'initiative de la sécurité des données)

**Mars 2022** – Renforcer l'accès sécurisé des utilisateurs à Mon dossier de l'ARC en introduisant progressivement l'authentification multifactorielle et en appuyant de manière active les mesures du gouvernement du Canada pour créer une identité numérique

**Mars 2022** – Renforcer et faire progresser le programme de contrôle de la fraude à l'interne en élaborant de nouveaux modèles de détection de la fraude, au besoin

**Juin 2022** – Améliorer la maturité de nos programmes et les contrôles de sécurité de la TI en effectuant une évaluation par un tiers afin de cerner et d'établir l'ordre de priorité des possibilités de tirer parti des pratiques exemplaires de l'industrie

## Initiatives et engagements

2. Fournir aux employés des outils, de l'orientation et de la formation pour appuyer la confidentialité et la protection des renseignements personnels tout en travaillant à distance
  - » Engagement :
 

**Mars 2022** – Mieux appuyer la protection de la vie privée et la protection des renseignements personnels en fournissant aux employés et aux gestionnaires des produits d'orientation et de sensibilisation, et en créant de nouveaux outils, au besoin, pour les employés qui travaillent à distance en raison de circonstances imposées par l'employeur

## Objectif



## Gérer les renseignements personnels et les données des clients de façon efficace

### Initiatives de haut niveau :

1. Intégrer les principes de protection des renseignements personnels dès la conception dans l'élaboration, l'exploitation et la gestion de tous les programmes et processus qui comportent des renseignements personnels, comme l'indique notre engagement dans le Cadre de gestion de la protection des renseignements personnels
  - » Engagements :
 

**Avril 2021** – Concevoir une stratégie pour promouvoir davantage la protection de la vie privée qui sera intégrée à toutes les activités conçues et exécutées dans l'ensemble de l'ARC

**Avril 2021** – Commencer à rendre compte du rendement de notre programme de gestion de la protection des renseignements personnels

**Mars 2022** – Mettre à jour les produits de formation et de sensibilisation sur la protection des renseignements personnels pour les employés
2. Informer les clients de façon proactive sur les moyens de se protéger des arnaques et des fraudes
  - » Engagement :
 

**Mars 2022** – Diriger une campagne publicitaire multimédia en utilisant le contenu Web, les relations avec les médias et les médias sociaux, en collaboration avec d'autres ministères du gouvernement du Canada, afin d'accroître la sensibilisation à l'égard des arnaques courantes

## Initiatives et engagements



## Accroître la transparence et la responsabilisation

### Initiatives de haut niveau :

1. Augmenter la quantité et l'utilité des données et des renseignements publiés dans des formats accessibles et réutilisables sur les sites Web du gouvernement du Canada
  - » Engagement :
 

**Juin 2021** – Veiller à ce que les publications fournissent une valeur accrue aux utilisateurs en mettant à jour nos publications statistiques annuelles sur le Portail des données ouvertes, tout en fournissant des renseignements supplémentaires sur les nouveaux programmes liés à la COVID-19
2. Communiquer de façon transparente les problèmes et les résultats liés à l'observation et traiter les obstacles liés à l'observation pour l'ARC et ses clients
  - » Engagement :
 

**Août 2021** – Aborder et régler les problèmes liés aux programmes en effectuant un projet pilote sur une communauté d'expertise de l'industrie de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) avec l'aide de représentants provenant des secteurs de technologies propres et de technologies biomédicales
3. Améliorer l'accès à l'information grâce à des solutions novatrices
  - » Engagement :
 

**Mars 2022** – Améliorer la productivité et l'efficacité en simplifiant le traitement des dossiers d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels



En collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, Postes Canada et Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, l'ARC améliore les solutions numériques et réduit les volumes de papier et de DVD afin de mieux répondre aux demandes d'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP). Pour ce faire, elle incite les gens à opter pour des solutions de communication numérique. Elle automatisera ses processus en utilisant la technologie pour améliorer le traitement de l'arrivage, le suivi des demandes et la communication des produits d'AIPRP. L'ARC a également recours à la méthode Lean pour simplifier le processus d'AIPRP en déterminant et en mettant en œuvre des améliorations en vue de raccourcir les délais de traitement tout en préservant les principes de transparence et de protection de la vie privée. L'amélioration continue et les objectifs feront l'objet d'un suivi mensuel.

## Favoriser une organisation novatrice et axée sur les données

L'innovation permet à l'ARC d'exercer ses activités plus efficacement et de se préparer à l'avenir. Il s'agit de changements positifs dont elle a besoin pour s'adapter aux défis actuels et aux circonstances changeantes.


Des données sont nécessaires pour adopter une approche efficace et novatrice en matière d'administration de l'impôt et des prestations. L'ARC vise à optimiser la valeur des renseignements qu'elle consigne, crée et obtient en des atouts opérationnels et stratégiques en les

présentant dans des formats prêts à utiliser. Cela favorisera une approche axée sur les données pour améliorer ses services et affiner ses efforts d'observation.

Au cours de l'exercice 2021-2022, l'ARC mettra l'accent sur ce qui suit :

- Améliorer les activités et l'utilisation des données
- Favoriser l'institutionnalisation de l'innovation et l'adoption d'une méthode agile

Dans le cadre de ses activités, l'ARC recueille de grandes quantités de données. Elle reconnaît qu'il s'agit d'un atout stratégique fondamental à l'exécution de programmes de grande qualité. Elle utilise les données afin de répondre aux possibilités et aux défis opérationnels, ce qui lui permet d'adopter une approche fondée sur des données probantes pour l'administration de l'impôt et des prestations. En effet, les données l'aident à continuer de fournir des services qui répondent aux besoins et aux attentes de ses clients, ainsi qu'à cibler ses efforts d'observation afin d'assurer l'intégrité du régime fiscal et de prestations du Canada.

 Plus particulièrement, l'ARC continuera d'améliorer la façon dont elle gère et élargit l'utilisation des données internes et de tiers afin de mieux servir les clients et de mener des activités d'observation. Elle utilisera les données pour améliorer l'analyse, la



Les particuliers vulnérables doivent naviguer dans le régime fiscal pour accéder aux prestations auxquelles ils sont admissibles. Les réfugiés et les nouveaux arrivants à revenu modeste sont parmi les plus vulnérables et font face à des défis comme le chômage, les barrières linguistiques, les différences culturelles et les difficultés en matière de santé mentale. Afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs expériences, l'ARC a collaboré avec des organismes communautaires pour mener une étude ethnographique. L'une des principales constatations de cette étude suggère que le principal obstacle est le choc culturel, puisque le processus d'adaptation à une nouvelle culture touche de nombreux aspects de la vie d'un nouvel arrivant. Bon nombre d'entre eux comptent sur les prestations pour assurer leur sécurité financière, mais ils ont parfois de la difficulté à y accéder. De plus, bon nombre d'entre eux n'ont pas de connaissances en informatique et trouvent souvent les renseignements fiscaux trop complexes. Les conclusions de cette étude offrent à l'ARC des pistes pour améliorer les services et la visibilité auprès des nouveaux arrivants.

compréhension et la prise de décisions fondées sur des éléments probants.

L'ARC tirera des leçons de son expérience au cours de la pandémie de COVID-19 pour orienter l'institutionnalisation de l'innovation et l'adoption d'une méthode Agile. Lorsque l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que l'écllosion de COVID-19 était une pandémie en mars 2020, l'ARC a dû rapidement réévaluer la façon dont elle mène ses activités et mettre en œuvre de nouvelles mesures d'urgence importantes. L'ARC a continué de s'adapter. Sa réponse témoigne de sa capacité à faire avancer les choses de façon agile, comme la mise en œuvre rapide de nouveaux programmes (p. ex., la prestation canadienne d'urgence et la subvention salariale d'urgence du Canada) et la répartition de l'effectif. Elle continuera à réfléchir à cette expérience au fur et à mesure qu'elle détermine et institutionnalise les aspects positifs de ce qu'elle a appris.



L'ARC continuera d'ailleurs à faire la promotion des conditions de travail qui favorisent l'innovation afin que les employés de tous les niveaux puissent aborder de manière critique la façon dont ils font leur travail, collaborent, réseautent et expérimentent de nouvelles idées. Elle continuera de promouvoir l'innovation en tant qu'état d'esprit au sein de l'ARC et elle utilisera son expérience liée à la pandémie de COVID-19 pour continuer à stimuler une culture d'innovation. Elle encouragera la coordination afin de centraliser tous les travaux effectués sur les concepts d'innovation individuels, tels que Lean, expérience client, expérience utilisateur et Agile. L'ARC cherche également à accroître son investissement dans l'innovation et l'expérimentation pour détecter l'inobservation et pour renforcer l'efficacité des programmes internes. Elle examine également l'utilisation de l'intelligence artificielle pour faire progresser ses priorités et améliorer ses services.

Par renseignement d'entreprise, on entend le renseignement tiré des données mises à la disposition de l'organisation. L'ARC utilise le renseignement d'entreprise pour aider ses employés à répondre à ses besoins opérationnels. Grâce au renseignement d'entreprise, l'ARC peut assurer le suivi de son rendement, détecter les modèles et les tendances, ainsi qu'acquérir une profonde compréhension d'enjeux opérationnels complexes afin d'orienter la prise de décisions stratégiques et d'améliorer ses opérations. Le renseignement d'entreprise permet à l'ARC de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients, de repérer et de gérer les risques et les défis émergents et d'optimiser les processus opérationnels internes.



La séance de conception est un atelier collaboratif où des participants provenant de divers milieux élaborent des solutions au moyen d'une approche axée sur la pensée conceptuelle. Pour assimiler les défis auxquels ses clients sont confrontés lorsqu'ils interagissent avec elle, l'ARC utilise comme outil la séance de conception. Les renseignements obtenus au cours de la séance servent à transformer un service afin de générer davantage d'expériences de service positives et axées sur le client. La séance de conception met l'accent sur la définition du défi lié au service et les répercussions sur ses utilisateurs, et mène à la création conjointe de prototypes en vue d'améliorer le service. Les programmes de l'ARC sont ensuite encouragés à élaborer davantage les prototypes, à mettre à l'essai les idées avec l'utilisateur et à remanier le service en fonction de la rétroaction des clients.





## Améliorer les activités et l'utilisation des données

### Initiatives de haut niveau :

1. Améliorer la gestion des données de tierces parties et en renforcer l'utilisation afin de mieux servir les clients et procéder aux mesures d'observation



» Engagements :

**Juin 2021** – Améliorer la capacité de l'ARC à effectuer des analyses avancées en certifiant des outils du renseignement d'entreprise à source ouverte ou des modules élargis des outils actuels

**Mars 2022** – Communiquer aux Canadiens les données publiées sur Internet et les rapports du gouvernement ouvert d'une façon plus claire et efficace en appliquant des infographies interactives pour les rapports statistiques publiés

**Mars 2022** – Permettre aux institutions financières inscrites en partenariat d'échanger des renseignements supplémentaires avec l'ARC en élargissant la validation de principe pour le protocole de transfert de fichiers sécurisé (SFTP)

**Mars 2022** – Accroître la capacité d'analyse opérationnelle de l'ARC grâce à une approche commune appuyée par une communauté de pratique, ce qui fera en sorte que les exigences en matière de renseignement et de données sont intégrés aux étapes initiales de conception de systèmes et de processus

2. Promouvoir l'utilisation de la technologie pour résoudre les problèmes de paiements des entreprises et gérer les dettes fiscales liées aux entreprises



» Engagements :

**Mars 2022** – Examiner les options numériques pour aider les petites et grandes entreprises avec leurs données et obligations liées à la paie, et établir un fondement solide pour une solution de paie électronique

**Mars 2023** – Améliorer les activités de recouvrement en utilisant le renseignement d'entreprise pour gérer l'inventaire des recouvrements et attribuer les bons comptes au bon agent et au bon moment

3. Consacrer des ressources et créer des approches ciblées pour gérer les dossiers par segment, comme les contribuables vulnérables ou ceux qui gèrent les affaires de personnes décédées

» Engagement :

**Mars 2023** – Adapter les services de résolution de dettes, à la suite de projets pilotes continus permettant de recueillir le renseignement d'entreprise, afin de servir différentes catégories de clients, comme les



L'ARC élabore des modèles d'apprentissage machine. À l'heure actuelle, le projet se concentre sur l'utilisation d'algorithmes pour obtenir des données d'articles dans la presse (reconnaître des mots et des phrases clés afin d'extraire et de synthétiser des renseignements). Cela réduira les charges de travail manuelles grâce au rassemblement et à la catégorisation des articles relatifs à l'ARC. L'équipe a élaboré une validation de principe afin d'illustrer les fonctions éventuelles du modèle. Au cours de la prochaine année, l'ARC révisera et formera le modèle afin qu'il cerne les enjeux émergents et travaillera pour le rendre opérationnel.

populations vulnérables, les exécuteurs testamentaires ou les entreprises, en créant des équipes qui se spécialisent dans ces enjeux précis

## Objectif



## Favoriser l'institutionnalisation de l'innovation et l'adoption d'une méthode Agile

### Initiatives de haut niveau :

1. Déterminer et institutionnaliser les leçons tirées de l'expérience de la COVID-19, particulièrement en ce qui concerne le renforcement de l'agilité nécessaire pour s'adapter rapidement aux circonstances imprévues
  - » Engagements :
    - Juin 2021** – Examiner et mettre à jour le mandat du Centre d'expertise des données de l'ARC et modifier la capacité sous-jacente de fournir une plus grande agilité et une plus grande souplesse dans le processus de validation des données
    - Mars 2022** – Surveiller les arriérés des programmes causés par la COVID-19 et établir et mettre en place des plans d'action pour les traiter
    - Mars 2022** – Travailler à éliminer les barrières géographiques et à améliorer l'efficacité de la dotation en remplaçant tout processus existant en personne par une solution de rechange virtuelle ou à distance, rendue possible par les outils de collaboration nouvellement disponibles
2. Stimuler une culture d'innovation à l'échelle de l'ARC et augmenter l'expérimentation dans l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)
  - » Engagements :
    - Avril 2021** – Lancer de nouvelles initiatives de l'IA à la suite de l'examen et de l'évaluation d'initiatives éventuelles
    - Septembre 2021** – Lancer un programme d'innovation qui cerne les solutions des employés aux défis et qui les met à l'essai avec ces employés, puis qui produit des rapports sur les activités
    - Janvier 2022** – Faire rapport sur les projets liés à l'IA, y compris leur utilisation responsable et leur adhésion aux directives et lignes directrices de l'ARC
    - Mars 2022** – Rehausser l'expérience des appelants à nos lignes téléphoniques de demandes de renseignements et améliorer la qualité et l'exactitude des réponses en utilisant une technologie d'analyse vocale pour enregistrer de précieux renseignements des appels qui orienteront et appuieront les changements à apporter aux outils, aux formations et à l'encadrement des agents



L'ARC, en collaboration avec l'Université Lakehead, a élaboré le « Simplifier », un outil qui permettra aux employés de simplifier le contenu sur l'impôt et les prestations publié sur [canada.ca](http://canada.ca). Cet outil fait appel à l'IA et au traitement du langage naturel. Il réduira la complexité du texte et améliorera la capacité des employés à fournir des réponses faciles à comprendre aux questions fiscales courantes. Aucun outil de ce genre n'existe au gouvernement du Canada ni ailleurs.

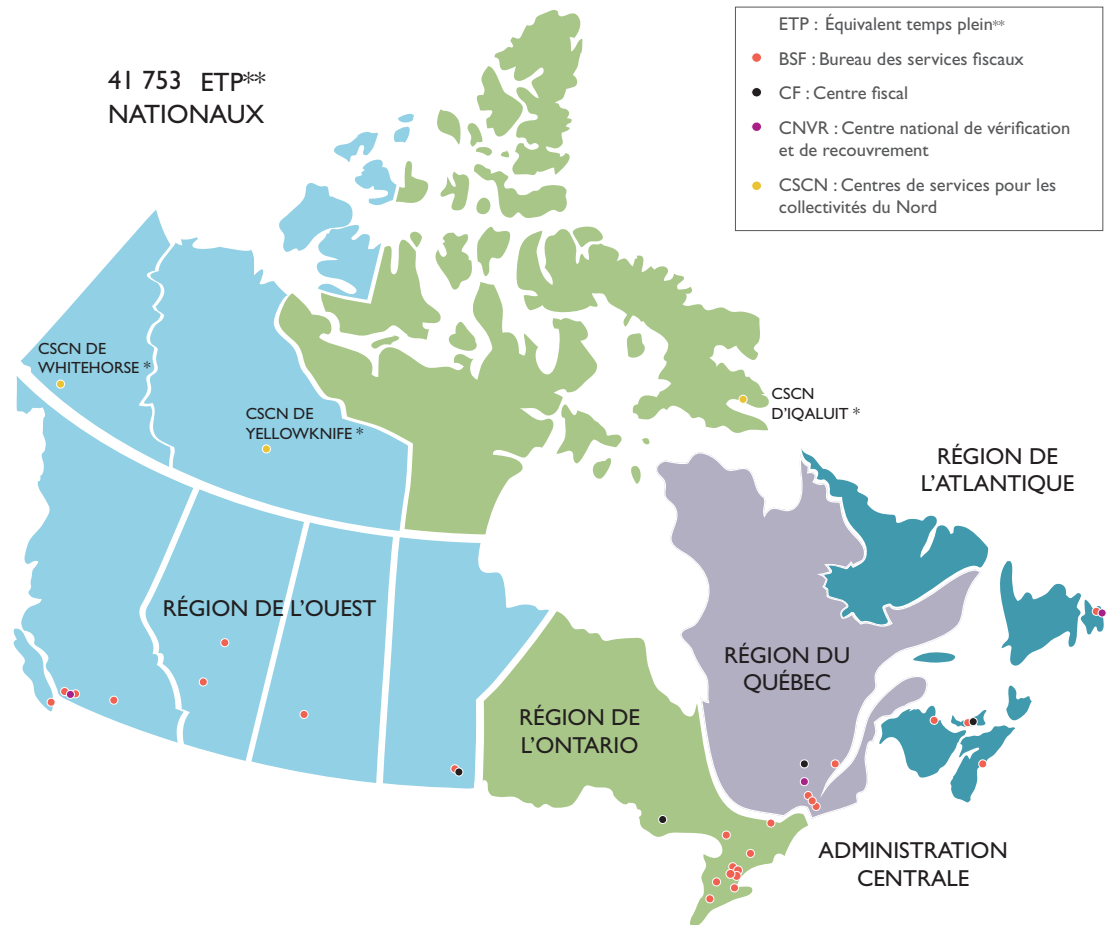
## Initiatives et engagements

# Promouvoir un effectif florissant et inclusif

L'effectif de l'ARC, qui compte plus de 45 000 employés, est essentiel à la réussite des plans. La pandémie de COVID-19 a modifié l'environnement de travail pour bon nombre d'employés, mais l'ARC maintient sa vision des employés : **un effectif florissant, diversifié et inclusif qui combine ses forces et contribue à un Canada en transformation.** À titre d'administration fiscale et des prestations de calibre mondial, l'ARC continuera de faire des progrès relativement à cette vision et elle portera une attention particulière à l'avancement des principes du mieux-être, de la sécurité, de la diversité et de l'inclusion.

Au cours de la période de planification, l'ARC se concentrera sur ce qui suit :

- Appuyer le mieux-être, la sécurité, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux
- Faciliter la transformation, la connectivité et la productivité d'un effectif qui s'adapte à de nouveaux espaces de travail physiques et virtuels



RÉGION DE L'OUEST	RÉGION DE L'ONTARIO	RÉGION DU QUÉBEC	RÉGION DE L'ATLANTIQUE	ADMINISTRATION CENTRALE
10 101 ETP**	11 106 ETP**	4 580 ETP**	3 862 ETP**	12 104 ETP**
11 771 Employés***	12 981 Employés***	5 574 Employés***	4 287 Employés***	13 356 Employés***
8 BSF	10 BSF	4 BSF	2 BSF	
1 CF	1 CF	1 CF	1 BSF/CNVR	
1 CNVR		1 CNVR	1 CF/BSF	

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

\*\* ETP est la mesure utilisée pour représenter une année-personne complète d'un employé dans le budget ministériel. Les ETP sont calculés par un rapport entre les heures de travail assignées et les heures normales de travail prévus. ETP est la bonne mesure dans le contexte d'utilisation des ressources. Les ETP ci-dessus représentent les ETP réels de l'exercice 2019-2020.

\*\*\* Les données qui se rapportent au nombre d'employés comprennent les employés permanents, les employés temporaires et les étudiants. Elles comprennent également les employés actifs et les employés inactifs de manière temporaire (p. ex., les employés en congé de maladie, en congé de maternité ou en congé parental). L'ARC utilise le nombre d'employés lorsqu'elle produit des rapports sur la taille de son effectif. Un employé ne constitue pas forcément un ETP (p. ex., un employé à temps partiel). Les données ont été recueillies le 1<sup>er</sup> avril 2020.

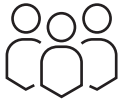
Les points sur la carte représentent un CF/BSF/CNVR/CSCN au 1<sup>er</sup> avril 2020. Pour les bureaux avec plusieurs sites, seulement le lieu principal est présenté.

L'ARC continuera d'appuyer le mieux-être, la sécurité, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux. Elle reconnaît que durant la pandémie de COVID-19, par suite des récentes manifestations et du mouvement social plus vaste en cours, le problème du racisme systémique a attiré l'attention de tous. Chaque individu et organisation doit examiner son rôle quant à cette question importante. L'ARC s'engage à atteindre l'excellence en matière de gestion des personnes, y compris la mise en place d'un effectif inclusif et diversifié qui est représentatif de la population générale qu'elle sert avec fierté. L'objectif est de cerner et d'éliminer les obstacles afin que des possibilités d'emploi et de perfectionnement, ainsi que des avantages, soient offerts à tous. Pour ce faire, l'ARC continuera de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail et de favoriser un environnement qui appuie l'accessibilité et le mieux-être.

En ce qui concerne le mieux-être, l'ARC continuera à offrir aux employés un environnement de travail respectueux et positif, conformément à la Stratégie sur le mieux-être de 2020-2023. Au cours de la durée de ce plan, l'ARC mettra entièrement en œuvre le plan d'action pour un milieu de travail sain et sécuritaire, laquelle entrave la discrimination et le harcèlement en milieu de travail en mettant l'accent sur la prévention, l'intervention et le soutien.

L'ARC facilitera aussi la productivité d'un effectif qui s'adapte à un nouvel espace de travail physique et virtuel, et qui éprouve des problèmes nouveaux relatifs au mieux-être. À mesure qu'elle continue à s'adapter à une grande partie de l'effectif qui travaille à distance, l'ARC portera une attention particulière à veiller à ce que ses employés aient le soutien psychologique et matériel dont ils ont besoin pour participer et être productifs. En outre, elle continuera à perfectionner l'effectif et à embaucher de nouveaux talents pour offrir une expérience client positive. Puisqu'elle reconnaît que la majeure partie du monde a changé à la suite de la pandémie de COVID-19, l'ARC établira également l'orientation pour le milieu de travail de demain, en veillant à ce que ses environnements de travail soient inclusifs, accessibles, souples et numériques, et que les employés se sentent liés à leur travail et à leurs collègues. Il s'agit de mesures importantes pour appuyer l'effectif. Il est également important de déterminer les talents à l'interne et d'élaborer de solides méthodes de croissance et de promotion du perfectionnement des employés.

Afin que l'ARC continue à prospérer en tant qu'organisation, elle doit prioriser l'inclusion. Même si elle a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives à cet effet, l'ARC prend des mesures supplémentaires afin d'ancrer une culture axée sur l'inclusion dans l'ensemble de l'organisation. On a mené des consultations à l'échelle de l'ARC, qui ont donné lieu à des idées positives sur la façon de créer une organisation diversifiée et inclusive qui lutte contre le racisme. Les thèmes et les idées qui sont ressortis de ces discussions constituent notre feuille de route pour un avenir inclusif. Son objectif permanent est d'offrir à tous les employés un milieu de travail pleinement diversifié et inclusif.



## Appuyer le mieux-être, la sécurité, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux

### Initiatives de haut niveau :

#### 1. Continuer de renforcer la diversité et l'inclusion dans l'environnement de travail

##### » Engagements :

**Mai 2021** – Mettre en œuvre le plan d'action sur la diversité et l'inclusion pour appuyer les valeurs fondamentales de l'ARC

**Septembre 2021** – Régler les problèmes du racisme systémique en mettant en œuvre des activités de sensibilisation, d'éducation et de consultation afin d'accroître la compréhension et d'influencer le changement

**Mars 2022** – Accroître la diversité au sein du groupe EX en réduisant les écarts pour les personnes autochtones et les membres des minorités visibles

#### 2. Favoriser un environnement qui soutient l'accessibilité et le mieux-être dans un milieu de travail en évolution

##### » Engagements :

**Avril 2021** – Publier un rapport sur ce qui a été entendu pendant les consultations avec les personnes handicapées et le groupe de travail sur l'accessibilité de l'ARC

**Mars 2022** – Élaborer une stratégie exhaustive pour recruter, inclure et maintenir en poste des personnes handicapées, en consultation avec les personnes handicapées et le groupe de travail sur l'accessibilité de l'ARC

**Mars 2022** – Appuyer les directions générales et les régions dans la mise en œuvre de la stratégie de mieux-être de l'ARC en mettant à jour les services et les programmes, comme le contrat de services externes du Programme d'aide aux employés

#### 3. Entraver la discrimination et le harcèlement en milieu de travail, en mettant l'accent sur la prévention, l'intervention et le soutien

##### » Engagement :

**Mars 2022** – Mettre en œuvre des initiatives, comme la modification de la Directive sur un milieu de travail exempt de discrimination et de harcèlement, dans le plan d'action de l'ARC favorisant un milieu de travail



L'ARC est engagée à l'égard de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion. Elle suit de près ses responsabilités selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi et de la Loi canadienne sur l'accessibilité. Dans le cadre du Plan annuel d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion, l'ARC a mis en œuvre des mesures pour recruter, inclure et maintenir en poste les membres des groupes désignés. Ce plan comprend maintenant également des initiatives du Plan d'action en matière de diversité, d'inclusion et de lutte contre le racisme. Les employeurs doivent ainsi adopter des pratiques d'emploi dans le but d'assurer une représentation équitable de quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. L'ARC appuie ces groupes et fait la promotion d'un environnement de travail inclusif au moyen de la Stratégie de recrutement, d'inclusion et de maintien en poste des employés autochtones, de divers réseaux d'employés, de l'Initiative de mentorat autochtone et de séances de formation sur l'initiative Espace positif.

sain et sécuritaire au moyen d'une gouvernance modifiée, pour cadrer avec les changements apportés au Code canadien du travail (projet de loi C-65)

## Objectif



## Faciliter la transformation, la connectivité et la productivité d'un effectif qui s'adapte à de nouveaux espaces de travail physiques et virtuels

### Initiatives de haut niveau :

1. Répondre aux besoins en matière de transformation de l'effectif en développant notre effectif actuel et en obtenant le talent avec les compétences, les connaissances et les antécédents nécessaires pour fournir une expérience positive en matière de service
  - » Engagements :
    - Mars 2022** – Expérimenter des stratégies de dotation de rechange afin de cibler les besoins actuels et émergents en matière d'effectif
    - Mars 2022** – Continuer à faire progresser le projet de restructuration de la dotation et développer des solutions de dotation agiles qui appuient la capacité de l'ARC à atteindre ses objectifs opérationnels
    - Mars 2024** – S'adapter aux tendances actuelles de l'industrie et répondre aux besoins en matière d'effectif en faisant progresser le parcours d'apprentissage numérique de l'ARC
2. Fournir aux employés les bons outils et accroître la littératie numérique afin de créer un effectif plus productif et efficace
  - » Engagements :
    - Mars 2022** – Améliorer le transfert de connaissance en créant ou en adaptant quatre solutions de formation à utiliser dans les salles de classe virtuelles
    - Mars 2022** – Lancer une stratégie d'apprentissage exhaustive afin de s'assurer que l'effectif possède les habiletés nécessaires pour s'adapter à l'environnement de travail en évolution
3. Établir l'orientation du milieu de travail de l'avenir en veillant à ce que les environnements de travail soient accessibles, souples, numériques et connectés
  - » Engagement :
    - Mars 2022** – Exécuter la stratégie pour l'environnement de travail de l'avenir approuvée en élaborant un plan de mise en œuvre sur plusieurs années

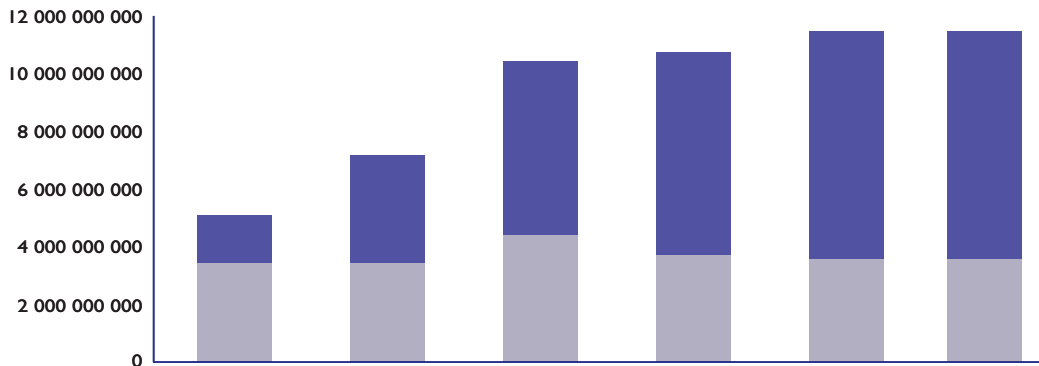


L'ARC a initié le projet de salle du courrier numérique afin de l'aider à convertir des documents issus de divers canaux en format numérique. La gestion de ces documents numériques sera rendue possible grâce à une solution de livraison de contenu numérique à l'échelle de l'ARC, laquelle fait aussi partie du projet. Différents secteurs de l'ARC seront graduellement initiés, soit en effectuant la transition à partir de processus papiers, soit en améliorant des processus numériques existants. La solution, élaborée en partenariat avec un fournisseur de services, offrira des capacités normalisées et de meilleures analyses, et permettra à plusieurs secteurs d'accéder simultanément aux renseignements, réduisant ainsi la correspondance papier et les délais de traitement. Pour accompagner cette solution, l'ARC mettra en place des outils et une équipe de formation et de soutien.

## Initiatives et engagements

# Dépenses et ressources humaines prévues

## Tendances relatives aux dépenses (dollars)<sup>17</sup>



	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
	Réelles		Prévisions	Prévues		
■ Législatifs	1 643 402 290	3 641 252 364	5 974 033 119	7 018 221 892	7 849 934 734	7 841 130 338
■ Votés	3 477 710 768	3 556 958 796	4 453 975 558	3 747 575 165	3 658 535 407	3 645 318 048
<b>Total</b>	<b>5 121 113 058</b>	<b>7 198 211 160</b>	<b>10 428 008 677</b>	<b>10 765 797 057</b>	<b>11 508 470 141</b>	<b>11 486 448 386</b>

17 Le graphique des tendances des dépenses affiche tous les crédits parlementaires (budget principal et budget supplémentaire) et toutes les sources de revenus fournies à l'ARC pour les initiatives politiques et opérationnelles découlant de divers budgets fédéraux et énoncés économiques, pour les transferts de Services publics et Approvisionnement Canada liés aux services de locaux et de biens immobiliers, pour les versements des allocations spéciales pour enfants, la distribution des produits de la redevance sur les combustibles à la province ou au territoire d'origine (principalement au moyen des paiements de l'Incitatif à agir pour le climat), ainsi que pour la mise en œuvre d'initiatives pour améliorer l'efficacité. Ce graphique ne tient pas compte des montants 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.



## Sommaire de la planification budgétaire (dollars)

Principales responsabilités et services internes	Dépenses 2018-2019	Dépenses 2019-2020	Prévisions des dépenses 2020-2021	Budget principal des dépenses 2021-2022	Prévues 2021-2022	Prévues 2022-2023	Prévues 2023-2024
Impôt	2 959 502 477	3 279 915 517	3 956 304 460	<b>3 464 102 333</b>	3 464 102 333	3 378 454 177	3 366 621 420
Prestations <sup>18</sup>	1 128 379 061	3 140 851 352	5 234 357 751	<b>6 432 006 014</b>	6 432 006 014	7 316 092 644	7 310 327 657
Ombudsman des contribuables <sup>19</sup>	3 097 900	3 804 534	4 333 189	<b>3 875 779</b>	3 875 779	3 882 560	3 881 560
Services internes	1 030 133 620	773 639 757	1 233 013 277	<b>865 812 931</b>	865 812 931	810 040 760	805 617 749
<b>Total Agence du revenu du Canada</b>	<b>5 121 113 058</b>	<b>7 198 211 160</b>	<b>10 428 008 677</b>	<b>10 765 797 057</b>	<b>10 765 797 057</b>	<b>11 508 470 141</b>	<b>11 486 448 386</b>

La majorité de l'augmentation du budget global de l'ARC 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 de bas de page 18 du tableau du sommaire de la planification budgétaire). L'ARC est responsable d'administrer la redevance sur les combustibles dans les territoires de compétence qui ne satisfont pas aux critères du modèle fédéral de tarification de la pollution par le carbone. Cela comprend le 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 et prévues en vertu des crédits votés de l'ARC pour les exercices 2018-2019 à 2020-2021 englobent également les rajustements techniques, comme le report par l'ARC de fonds provenant de l'exercice précédent et le financement des indemnités de départ, des prestations parentales et des crédits de congé. Pour 2020-2021, une part importante de l'augmentation des dépenses prévues 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. 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, à la croissance du financement du budget fédéral et des mesures de politique annoncées au cours des années précédentes, ainsi qu'au report susmentionné.

Au cours de la période de planification, les crédits votés de l'ARC montrent une légère réduction, étant passés de 3,748 milliards de

18 Comprend les paiements législatifs suivants : les paiements de l'Incitatif à agir pour le climat (dépenses réelles : 663,8 millions de dollars en 2018-2019 et 2,6 milliards de dollars en 2019-2020), [prévisions et dépenses prévues : 4,6 milliards de dollars en 2020-2021, 5,9 milliards de dollars en 2021-2022, 6,8 milliards de dollars en 2022-2023 et en 2023-2024]; les versements d'allocations spéciales pour enfants (dépenses réelles : 338,7 millions de dollars en 2018-2019 et 351,6 millions de dollars en 2019-2020), [prévisions et dépenses prévues : 361 millions de dollars en 2020-2021, 373 millions de dollars en 2021-2022, en 2022-2023 et en 2023-2024]; la répartition des frais de carburant et des redevances pour émissions excédentaires (dépenses réelles : 5,6 millions de dollars en 2019-2020), [prévisions et dépenses prévues : 20 millions de dollars en 2020-2021, 25 millions de dollars en 2021-2022 et 30 millions de dollars en 2022-2023 et 2023-2024].

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

dollars en 2021-2022 à 3,645 milliards de dollars en 2023-2024. Cela est principalement attribuable à une diminution nette du financement reçu pour mettre en œuvre et administrer diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux, ainsi que le système fédéral de tarification de la pollution par le carbone et le régime de taxation du cannabis.

### Sommaire de la planification budgétaire (dollars)

Le tableau ci-dessous fait le rapprochement des dépenses brutes prévues et des dépenses nettes prévues pour 2021-2022.

Principales responsabilités et services internes	Dépenses brutes prévues 2021-2022	Recettes prévues affectées aux dépenses 2021-2022	Dépenses nettes prévues 2021-2022
Impôt	3 807 328 704	343 226 371	<b>3 464 102 333</b>
Prestations	6 432 927 376	921 362	<b>6 432 006 014</b>
Ombudsman des contribuables <sup>19</sup>	3 875 779		<b>3 875 779</b>
Services internes	951 195 677	85 382 746	<b>865 812 931</b>
<b>Total Agence du revenu du Canada</b>	<b>11 195 327 536</b>	<b>429 530 479</b>	<b>10 765 797 057</b>

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

## Ressources humaines prévues (ETP)

Principales responsabilités et services internes	Réels 2018-2019	Réels 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Prévus 2021-2022	Prévus 2022-2023	Prévus 2023-2024
Impôt	31 789	34 267	35 575	<b>34 421</b>	33 776	33 679
Prestations	1 135	1 302	1 449	<b>1 572</b>	1 461	1 419
Ombudsman des contribuables <sup>19</sup>	29	38	33	<b>34</b>	34	34
Services internes	8 122	6 146	6 350	<b>6 499</b>	6 223	6 216
<b>Total Agence du revenu du Canada</b>	<b>41 075</b>	<b>41 753</b>	<b>43 407</b>	<b>42 526</b>	<b>41 494</b>	<b>41 348</b>

L'augmentation des équivalents temps plein (ETP) prévue 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 du budget fédéral et des mesures de politique annoncées au cours des années précédentes, y compris le système fédéral de tarification de la pollution par le carbone. La diminution des ETP liés aux services internes découle largement 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).

Au cours de la période de planification, la réduction du nombre d'ETP de 42 526 en 2021-2022 à 41 348 en 2023-2024 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.

## Budget des dépenses par crédit voté

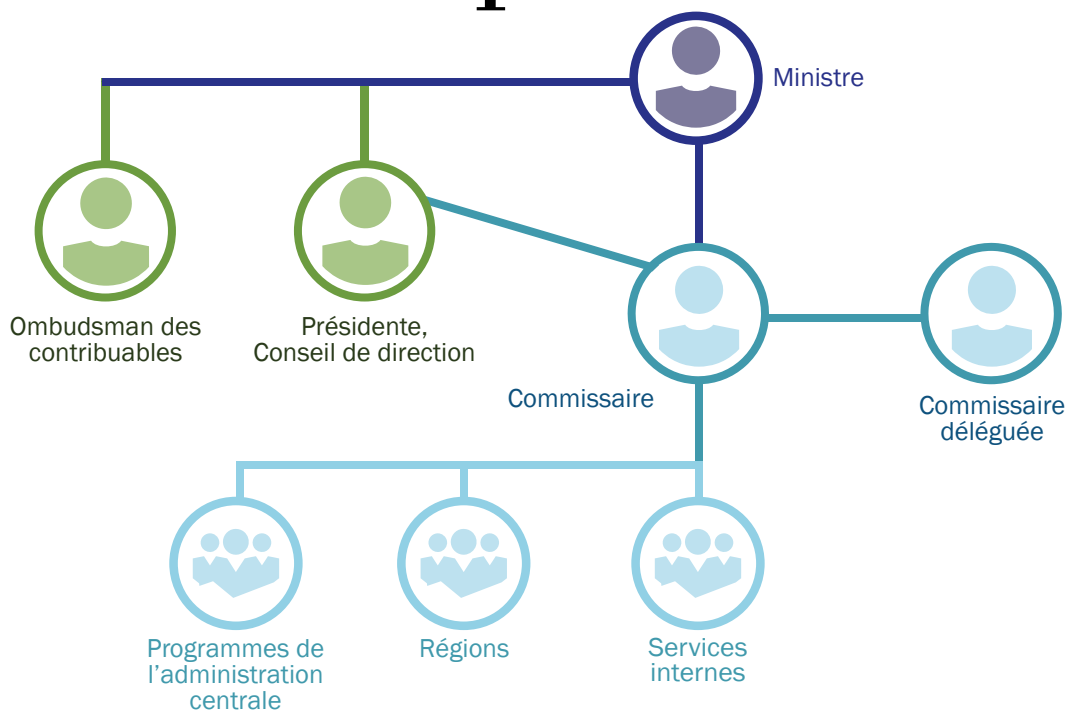
Des renseignements sur les crédits de l'ARC sont accessibles dans le [Budget principal des dépenses 2021-2022](#).

## État des résultats condensé prospectif exercice terminé le 31 mars 2022 (dollars)

Renseignements financiers	Résultats estimatifs 2020-2021	Résultats prévus 2021-2022	Écart (résultats prévus moins résultats estimatifs)
Total des charges	5 929 429 630	5 959 870 463	30 440 833
Total des revenus non fiscaux	839 793 306	708 853 072	(130 940 234)
Coût d'exploitation net	5 089 636 324	5 251 017 391	161 381 067

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

# Renseignements sur l'entreprise



## Administration centrale

Édifice Connaught  
555, avenue MacKenzie  
Ottawa ON K1A 0L5

Téléphone : 613-957-3688

Télécopieur : 613-952-1547

Site Web : [canada.ca/fr/agence-revenu](http://canada.ca/fr/agence-revenu)

Pour en savoir plus sur l'ARC et sa gouvernance, visitez [canada.ca](http://canada.ca).

## Profil organisationnel

### Ministre

Diane Lebouthillier, C.P., députée

### Profil ministériel

Revenu national

### Administrateur général

Bob Hamilton

### Instruments habilitants

Loi sur l'Agence du revenu du Canada

### Présidente, Conseil de direction

Suzanne Guoin

### Année de création

1999

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

## Raison d'être, mandat et rôle

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

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

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

## Le contexte opérationnel

L'ARC est une très grande organisation qui compte plus de 40 000 employés d'un océan à l'autre. Ses activités sont très visibles pour les Canadiens, qui, en grande majorité, interagissent avec elle au moins une fois par année pour produire leurs déclarations de revenus, et pour bon nombre d'entre eux, pour régler divers problèmes liés à l'impôt et aux prestations. Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de ses activités, un certain nombre de facteurs externes et internes pourraient avoir une incidence sur la réalisation de ce plan en 2020-2021 et au cours des années suivantes.

### Répercussions de la COVID-19

La pandémie de COVID-19 et la possibilité de vagues d'infection subséquentes pourraient avoir de profondes répercussions sur les activités de l'ARC.

Premièrement, l'ARC est une organisation de prestation de services qui interagit fréquemment avec ses clients, y compris en personne à l'occasion. Les conseils en matière de santé publique qui limitent les déplacements peuvent l'empêcher de respecter certains de ses engagements et

l'obliger à repenser la façon dont elle peut en respecter d'autres, tout en se conformant à ces conseils.

Deuxièmement, l'ARC joue un rôle prépondérant dans l'exécution du plan d'intervention économique du gouvernement. L'aggravation des perturbations économiques pourrait ainsi l'obliger à se recentrer sur le versement d'autres prestations d'urgence et de relance économique, ce qui nuirait à sa capacité de concrétiser ce plan.

Troisièmement, la pandémie a fait en sorte que l'effectif de l'ARC est largement réparti et travaille de la maison. Ses employés ont relevé ce défi avec professionnalisme et savoir-faire. Toutefois, l'ARC est également consciente qu'il s'agit d'un important changement susceptible de présenter des difficultés au fur et à mesure qu'elle s'adapte à cette nouvelle réalité.

### Autres facteurs






Les cyberattaques risquent aussi de nuire aux plans de l'ARC. Elle estime qu'elle peut administrer l'impôt et les prestations de la façon la plus efficace et efficiente lorsque ses activités sont numériques. Toutefois, l'ARC reconnaît que des attaques de plus en plus sophistiquées sont de plus en plus fréquemment utilisées contre elle. Il s'agit d'un facteur externe important, à tel point que la protection des renseignements des contribuables et la cybersécurité constituent une pierre angulaire de ces plans.

Un autre facteur externe qui pourrait avoir une incidence négative sur ces plans est la prévalence des arnaques. Le régime fiscal et de prestations du Canada est fondé sur l'autocotisation et la croyance commune que la plupart des contribuables s'acquitteront de leurs obligations fiscales par eux-mêmes. Afin que ce système fonctionne bien, les contribuables doivent faire confiance à l'ARC pour protéger leurs renseignements et administrer l'impôt et les prestations de façon équitable. De nombreux facteurs externes peuvent ébranler la confiance des clients, notamment les arnaques et autres activités frauduleuses. L'ARC reconnaît l'importance de maintenir la confiance des clients et en a fait l'une de ses priorités.




Enfin, l'ARC sait que pour réaliser pleinement ses plans, elle doit faire preuve d'inclusivité en vue de lutter contre le racisme systémique et de l'éradiquer. Une sensibilité sociale grandissante au sujet du racisme systémique a, avec raison, mis cet enjeu en évidence. La diversité est sa force et l'ARC produit de meilleurs résultats pour les Canadiens lorsque son administration de l'impôt et des prestations est inclusive et reflète la diversité du Canada.

## Principes de dotation de l'Agence du revenu du Canada

Principes de dotation liés à un programme de dotation réussi :

	<b>Adaptabilité</b>	La dotation est souple et répond à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'ARC.
	<b>Efficacité</b>	La dotation est planifiée et mise en œuvre en fonction des contraintes de temps, des coûts et des besoins opérationnels.
	<b>Équité</b>	La dotation est équitable, juste et objective.
	<b>Productivité</b>	La dotation mène à la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes en vue de réaliser les activités de l'ARC.
	<b>Transparence</b>	Les communications liées à la dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et faciles à comprendre.

Principes de dotation liés à un effectif efficace :

	<b>Compétence</b>	Le personnel possède les qualités requises pour accomplir son travail avec efficacité.
	<b>Neutralité politique</b>	Le personnel et les décisions en matière de dotation doivent être libres de toute influence politique ou bureaucratique.
	<b>Représentativité</b>	La composition du personnel reflète la disponibilité des groupes désignés d'équité en matière d'emploi sur le marché du travail.



## Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci-dessous sont accessibles sur la [page ministérielle de l'ARC](#).

- Stratégie de développement durable de l'ARC
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Définitions
- État des résultats prospectif
- Analyse comparative entre les sexes plus
- Budget principal des dépenses, dépenses prévues et équivalents temps plein

## Notes en fin d'ouvrage

- À bas l'arnaque – Protégez-vous contre la fraude, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/securete/protegez-vous-contre-fraude.html>
- Agence du revenu du Canada, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu.html>
- Budget des dépenses par crédit voté, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/plan-depenses-budget-principal.html>
- Canada.ca, <https://www.canada.ca/fr.html>
- Comptoirs d'impôts gratuits (PCBMI), <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/particuliers/programme-communautaire-benevoles-matiere-impot.html>
- Consultations « Mieux vous servir » de 2018 de l'Agence du revenu du Canada auprès des petites et moyennes entreprises, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/campagnes/consultations-petites-moy-entreprises.html>
- InfoBase du GC, <https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html>
- Lettre de mandat du ministre, <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat>
- Mieux servir les Canadiens – Rapport sommaire sur les consultations, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/mieux-servir-canadiens-rapport.html>
- Page ministérielle de l'ARC, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/a-propos-agence-revenu-canada-arc/plan-ministeriel.html>
- Service des agents de liaison, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/programmes/a-propos-agence-revenu-canada-arc/observation/initiative-relative-agents-liaison.html>
- 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/s added-2020-2023.html>