

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses 2006-2007

Rapport sur les plans et les priorités

La ministre du Revenu national,

Carol Skelton

L'honorable Carol Skelton, C.P., députée

En décembre 2003, le gouvernement a annoncé le transfert d'une grande partie de la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) à la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Ce transfert a été terminé le 12 décembre 2005, lorsque le projet de loi C-26, *Loi constituant l'Agence des services frontaliers du Canada*, a reçu la sanction royale. En raison de cette législation, l'ADRC est légalement devenue l'Agence du revenu du Canada (ARC) et poursuivra son mandat sous ce nom.

Mission

Administrer les programmes d'impôt, de prestations et autres programmes connexes et promouvoir l'observation des lois fiscales pour le compte des gouvernements partout au Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

Vision

L'Agence du revenu du Canada sera le fournisseur privilégié pour l'exécution de tous les programmes d'impôt et de prestations pour les gouvernements partout au Canada.

Valeurs

Intégrité
Professionalisme
Respect
Collaboration

Message de la ministre

La confiance qu'ont les Canadiens à l'égard de l'équité et de l'intégrité de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est essentielle à notre succès dans l'administration des programmes d'impôt et de prestations pour le compte des gouvernements d'un bout à l'autre du pays. Nous nous prévalons de cette confiance grâce à notre excellence en matière de service, de protection des renseignements, de transparence dans notre façon de rendre compte de notre rendement et de l'équité dont nous faisons preuve dans nos rapports avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations.



À titre de ministre du Revenu national, je reconnais que les niveaux élevés d'observation volontaire du régime fiscal du Canada ont leur source dans la confiance qu'ont les Canadiens à l'égard de notre équité et de notre intégrité. Mes priorités pour l'Agence seront de maintenir et d'améliorer nos voies de recours et d'appels qui insufflent un sentiment de confiance et de certitude dans leurs rapports avec l'Agence du revenu du Canada. De surcroît, l'ARC réalisera des progrès notables

afférents à nos activités de recouvrement afin de rassurer les Canadiens que les lois fiscales du Canada soient appliquées équitablement et uniformément. Cela profite à tous les Canadiens et mène à notre bien-être social et économique mutuel.

L'ARC est un catalyseur puissant pour améliorer la productivité opérationnelle, réduire le coût du gouvernement, simplifier l'interaction des citoyens avec leurs gouvernements et assurer une gouvernance responsable de l'argent des contribuables. C'est l'essence d'Agence 2010, un programme de changement ambitieux et innovateur pour l'ARC, que l'on décrit dans ce rapport.

Le Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007 décrit nos objectifs et nos stratégies visant à continuer d'atteindre et de dépasser ces antécédents de rendement. Il inclut aussi des initiatives clés afférentes à l'impôt et aux prestations présentées dans le budget fédéral de mai 2006. Les initiatives dont traite ce rapport aideront à assurer des choix plus simples, plus sûrs et moins coûteux afin de permettre aux Canadiens de respecter leurs obligations fiscales et de recevoir des prestations.

La ministre du Revenu national,

Carol Skelton

L'honorable Carol Skelton, C.P., députée



Avant-propos de la présidente

Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) produit un Rapport sur les plans et les priorités dans lequel elle présente ses objectifs, ses stratégies, ses attentes en matière de rendement et ses projections financières pour les trois prochains exercices. C'est avec plaisir que je présente le premier rapport à titre de présidente du Conseil.



Depuis l'établissement de l'Agence en 1999, le Conseil a supervisé la mise en oeuvre des politiques administratives et un système de régie unique, correspondant au mandat de l'ARC en ce qui est d'administrer les programmes d'impôt et de prestations. Ayant établi le fondement, l'Agence se tourne maintenant vers l'avenir. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* s'appuie sur notre vision de l'Agence 2010 et propose des initiatives concrètes qui visent à réaliser cette vision au cours des trois prochaines années.

Il sera essentiel, pour réaliser Agence 2010, que le Conseil de direction joue un rôle plus marqué afin d'assurer la transparence et la responsabilisation à l'égard du Parlement, de nos clients et enfin des Canadiens. Dans le cadre de ses responsabilités à l'égard des politiques administratives de l'ARC, le Conseil continuera d'augmenter sa présence en matière de supervision afin de veiller à ce que l'Agence exerce une gérance compétente des ressources, qu'elle gère les risques et présente des rapports clairs sur ses plans et ses résultats.

Le mandat de l'ARC prescrit par la loi envisageait une Agence qui fournirait des services aux autres ministères fédéraux ainsi qu'aux organisations gouvernementales des provinces, des territoires et des Premières nations. En misant sur la force de son expertise dans le domaine des activités principales, l'Agence élargira les services qu'elle exécute et s'établira plus fermement en tant que fournisseur à l'échelle nationale de services fiscaux et de prestations, tout en renforçant la responsabilisation à l'égard de ses clients et des Canadiens.

Pour réaliser son mandat, l'Agence vise deux résultats stratégiques :

- Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue.

Ces résultats souhaités, de concert avec la vision d'Agence 2010, présentent le fondement du présent rapport. Cette année, dans le cadre de notre désir d'améliorer la transparence et la responsabilisation, le rapport comprend des produits livrables pour les initiatives prioritaires dans le cadre de chacune de nos sept activités de programme.

Je suis heureuse de recommander le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* à l'honorable Carol Skelton, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de direction,



Connie I. Roveto, IAS.A



Déclaration de la direction

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a été préparé en fonction des principes de présentation contenus dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités et Rapport ministériel sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences particulières de présentation décrites dans le guide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).
- Il est fondé sur l'Architecture des activités de programme approuvée de l'Agence telle qu'elle est indiquée dans la SGRR.
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées.
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses projetées approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada selon le RPP.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada



Michel Dorais, IAS.A



Table des matières

Résumé exécutif	11
Chapitre 1 – Notre environnement opérationnel.....	15
Chapitre 2 – Agence 2010 : un plan directeur pour l’avenir	19
Chapitre 3 – Activités de programme.....	27
Aperçu.....	27
Services fiscaux.....	29
Aide à la clientèle (AP1).....	31
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2).....	38
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)	43
Observation en matière de déclaration (AP4).....	48
Appels (AP5).....	54
Programmes de prestations (AP6).....	58
Services à l’entreprise (AP7).....	66
Conclusion du commissaire.....	77
Annexes	79
Annexe A – Conseil de direction	A-1
Annexe B – Structure organisationnelle.....	B-1
Annexe C – Tableaux financiers.....	C-1
Annexe D – Normes de service.....	D-1
Annexe E – Stratégie de développement durable.....	E-1
Annexe F – Glossaire	F-1



L'Agence du revenu du Canada (ARC) a établi une base solide en matière de rendement des services fiscaux et des programmes de prestations au service de 126 clients – organisations gouvernementales aux niveaux du fédéral, des provinces et des Premières nations. Notre *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* explicite les stratégies et les ressources que nous appliquerons afin de mettre à profit ce rendement – tout en misant sur la capacité de l'ARC – afin de mettre en oeuvre Agence 2010, un plan directeur pour les prochaines années.

Le rapport définit six défis stratégiques à relever :

- les impératifs de la confiance, de la transparence et de la responsabilisation;
- les tendances démographiques;
- le changement technologique;
- l'évolution de notre souplesse administrative telle qu'elle est prescrite par la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*;
- la conjoncture économique;
- les défis particuliers en matière d'observation.

Nos plans visant à relever ces défis s'appuient sur une base solide et sûre, voire une organisation qui est efficiente, responsable, bien gérée et engagée à continuellement améliorer sa façon de mener ses activités. Nos réalisations en tant qu'Agence créent des possibilités de bâtir des rapports plus forts avec nos clients : les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux, Premières nations et autres organismes gouvernementaux.

Ce rapport établit la façon dont nous renforcerons l'ARC à l'échelle nationale et il met l'accent sur trois thèmes :

- une capacité bien définie, moderne et très efficace à l'égard des activités principales;
- un modèle de régie qui tient compte d'une combinaison idéale d'autonomie et de responsabilisation;
- la recherche de nouvelles possibilités d'affaires que l'Agence pourrait offrir au nom de ses clients.

Activités principales solides et modernes

Les activités principales de l'ARC continueront d'être le recouvrement des recettes et l'administration des prestations. Les initiatives dans ce Rapport cherchent à mettre à profit notre capacité existante de diverses façons :

- Améliorer le **service** au moyen d'options supplémentaires de service électronique dans Internet, d'une prestation de services téléphoniques et de services en personne plus efficace et mieux adaptée, d'un meilleur usage des technologies de traitement de volume élevé et d'un plus grand nombre d'efforts pour ce qui est des services de sensibilisation, d'éducation et de consultation, et ce, en mettant l'accent sur les petites et moyennes entreprises, les organismes de bienfaisance, les programmes destinés aux personnes handicapées et les groupes de contribuables ciblés.
- Intensifier notre approche d'observation axée sur le risque en portant une attention particulière à la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, à l'économie clandestine, à l'inobservation et à la fraude à l'égard de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), aux non déclarants/non inscrits et au recouvrement, au rapprochement des feuillets de renseignements, à l'enregistrement des régimes de revenus différés, aux appels et aux programmes de prestations.
- Renforcer notre **infrastructure** en examinant la « présence géographique » de nos bureaux régionaux, l'exécution du programme des Appels, et en développant des stratégies qui ont des répercussions sur le changement de l'effectif à l'aide d'initiatives telles que la prise en charge du travail de recouvrement du ministère fédéral de Ressources humaines et développement social, en modernisant notre fonction d'édition, en investissant pour appuyer l'intégrité de nos systèmes de la technologie de

l'information et en intégrant les systèmes de gestion des données dans des secteurs de programme comme le recouvrement et les organismes de bienfaisance.

- Maintenir la **confiance** dans notre régime fiscal et notre système de prestations, ainsi que dans l'intégrité de notre gestion interne en renforçant notre processus de gestion du risque, en menant des examens d'observation et de surveillance de la sécurité, en continuant de mettre l'accent sur l'aspect impératif de la confidentialité des renseignements et de la vie privée et en améliorant la surveillance des dépenses.
- Gérer les **ressources humaines et les relations de travail** en mettant en oeuvre notre Initiative syndicale-patronale à l'échelle nationale, en simplifiant la classification des postes et en commençant à appliquer notre nouvelle norme de classification à l'Agence.

Évoluer le modèle de régie

Selon ce rapport, l'ARC doit utiliser tous les pouvoirs et les autorités que le Parlement lui a donnés. Pour ce faire, il faudra :

- Définir et renforcer la **responsabilisation et les relations** envers le Parlement, les clients et les organismes centraux.
- Renforcer les pratiques de **gestion de l'Agence** en améliorant, par exemple, notre capacité de surveiller les dépenses, en faisant progresser notre approche à l'égard de la gestion intégrée du risque, en mettant en oeuvre une structure de comités organisationnels plus stratégique et en mettant au point le modèle d'établissement des coûts ainsi que le modèle décisionnel en matière de TI pour traiter la TI comme une infrastructure organisationnelle qui soutient l'ensemble de l'ARC et nos clients.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous estimons pouvoir mettre à profit nos forces et de nos avantages concurrentiels pour améliorer l'efficacité du recouvrement des recettes et de l'administration des prestations à tous les niveaux du gouvernement du Canada. Afin de poursuivre nos progrès dans la prestation de services aux

clients et de devenir un organisme qui opère à l'échelle nationale, le rapport fait appel à une variété d'activités :

- Améliorer et accroître les **services actuels** et les accords sur l'échange de données, y compris ceux avec Ressources humaines et développement social (p. ex. la Sécurité de la vieillesse, le Supplément de revenu garanti, le Régime de pensions du Canada), le Projet de vérification du revenu et le numéro d'entreprise (NE). De plus en plus, nous devons incorporer les perspectives et les intérêts provinciaux dans notre façon de faire.
- Développer de **nouveaux services pour les clients**, tels que l'intégration des activités de recouvrement des autres ministères et les projets pilotes avec Service Canada.
- Formuler notre **modèle opérationnel Agence 2010** en définissant notre approche à l'égard des activités principales, des clients, des programmes et des services et en réalisant une analyse de marché.
- Élaborer des **stratégies et des plans de croissance**, y compris la première phase de la stratégie de communication de l'ARC
- Élaborer une capacité de **gestion des relations-clients**.

La mise en oeuvre du plan directeur d'Agence 2010 se poursuivra dans le cadre d'une stratégie de gestion des ressources de l'ARC, élaborée dans le but de répondre à trois besoins principaux :

- soutenir nos activités opérationnelles principales;
- investir de façon stratégique afin de maintenir et d'améliorer l'intégrité de notre infrastructure, en particulier de nos systèmes de TI;
- fournir des possibilités pour accroître les services à la clientèle conformément à notre mandat.

Même s'il s'agit d'un programme ambitieux pour l'avenir, il reconnaît également que la majeure partie des 9,6 milliards de dollars en dépenses prévues au cours des trois exercices de planification serviront aux opérations quotidiennes, principalement dans les domaines des services aux contribuables, du traitement de l'impôt et des prestations, des vérifications et des enquêtes

ainsi que du recouvrement des recettes. Nous renforcerons le contrôle du rendement dans tous les domaines en améliorant les mesures liées à la rapidité, à la précision ainsi qu'à l'accessibilité des services fiscaux et de prestations, le recouvrement de la dette fiscale, les niveaux d'observation et la

qualité des règlements des appels. Enfin, nous accomplirons cela en nous focalisant sur la mise en application de nouvelles mesures fiscales qui accorderont un allègement fiscal de 20 milliards de dollars sur deux ans. Ces mesures seront l'assise de notre Rapport annuel au Parlement.



Chapitre 1 – Notre environnement opérationnel

L'Agence du revenu du Canada (ARC) oeuvre dans un milieu dynamique où les tendances sociétales et technologiques, la conjoncture économique, la politique gouvernementale et les attitudes du public peuvent exercer une grande influence sur la réalisation des objectifs des programmes. Dans le cadre de notre processus de planification stratégique, nous menons des analyses régulières de l'environnement, tenons un inventaire des risques opérationnels afin de gérer les principaux défis et possibilités à un niveau organisationnel. Les résultats de ces évaluations sont abordés périodiquement avec notre Conseil de direction, qui ajoute à la gestion de l'ARC une perspective plus générale des secteurs public et privé.

Dans ce rapport, nous avons identifié six défis stratégiques :

- les valeurs impératives liées à la confiance, à la transparence et à la responsabilisation, exigées par les Canadiens et leurs gouvernements, dans leurs rapports avec l'ARC;
- les tendances démographiques;
- les exigences et les répercussions du changement technologique;
- la progression des souplesses législatives de l'ARC;
- les possibilités et les exigences issues de l'environnement économique en évolution;
- les défis afférents à l'observation issus de la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, des abris fiscaux, de l'économie clandestine, des non déclarants/non inscrits et du recouvrement, ainsi que le défi constant de maintenir l'observation dans un régime d'autocotisation.

Les impératifs de la confiance, de la transparence et de la responsabilisation

La confiance, la transparence et la responsabilisation ont toujours constitué des valeurs impératives à l'ARC, en raison de la portée de nos rapports avec le public, du recouvrement, de la comptabilisation et du déboursement des fonds publics et du rôle essentiel que jouent les valeurs dans l'intégrité des régimes fiscaux et de prestations. Non seulement, faut-il administrer nos régimes de façon juste et efficace, mais de surcroît, ils doivent également être perçus comme justes et efficaces. Tout risque touchant notre réputation de gestionnaire honnête et compétent des fonds et des renseignements met en péril la réalisation de notre mandat opérationnel.

Le sondage annuel de l'ARC 2004 a révélé que 81 % des répondants étaient d'accord avec l'énoncé « Les informations données à l'ARC par les canadiens sont traitées confidentiellement » et que 77 % appuyaient l'énoncé « L'ARC est honnête dans ses rapports avec le public ». Même si les résultats ont été assez élevés et uniformes au cours des dernières années, ils exigent toujours une attention et un effort constants.

Deux défis se démarquent. Premièrement, la protection des renseignements sur les contribuables et les prestataires continuera d'être essentielle à la confiance du public. Les administrations de l'impôt et des prestations – fédérales, provinciales, territoriales, des Premières nations, et en fait celles d'autres pays – doivent faire l'équilibre entre le désir d'un meilleur accès à l'information et les préoccupations irréfutables et légitimes relatives à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité. La sécurité des systèmes de technologie de l'information et celle des installations de l'ARC sont des éléments essentiels à l'approche que nous adopterons pour relever ce défi.

Deuxièmement, nous entamons une ère nouvelle dans nos relations avec les provinces, les territoires, les Premières nations et d'autres clients. Naturellement, ils s'attendent à un niveau de service et de responsabilisation élevé. Pour fournir ce niveau, il faut porter une attention particulière non seulement à l'exécution de programmes axés sur la clientèle, mais également au contrôle, à l'évaluation, aux rapports et aux mesures correctives afférents. Tout cela est nécessaire pour que nous soyons réellement responsables des services fiscaux et des programmes de prestations que nous exécutons pour le compte de nos clients.

Tendances démographiques

D'ici 2015, on prévoit que, la taille de la main-d'oeuvre canadienne commencera à baisser, et toute croissance nette sera le résultat de la participation de nouveaux Canadiens. L'immigration annuelle s'accroîtra probablement par rapport au niveau actuel d'environ 225 000. Communiquer efficacement avec les diverses collectivités culturelles est tout aussi important; certaines d'entre elles pourraient être moins renseignées sur le régime fiscal canadien et sur sa dépendance de l'autocotisation, ou sur les programmes de prestations qui pourraient les aider à faire du Canada leur foyer. Puisqu'une bonne partie de l'immigration continue de peupler nos plus grands centres urbains, les défis au niveau du service et de l'information se feront particulièrement sentir dans nos régions du Pacifique, du Québec et de l'Ontario.

Un des défis de l'ARC sera de protéger la mémoire d'entreprise, de conserver l'expertise technique et de veiller à ce que les compétences professionnelles nécessaires soient en place dans les secteurs essentiels tels que la vérification. Appuyée par des investissements axés sur la formation et le perfectionnement, l'ARC sera en mesure d'offrir aux nouveaux employés et aux employés actuels du travail plus stimulant et enrichissant, alors que l'équilibre des emplois continue de passer des activités de traitement traditionnelles à celles qui exigent des compétences davantage techniques, analytiques et

liées aux relations-clients. Cette approche fera en sorte que l'ARC aura le personnel nécessaire en place à mesure que les gestionnaires et les employés d'expérience prendront leur retraite au cours des prochaines années.

Changement technologique

L'ARC est un chef de file dans l'utilisation de la technologie de l'information pour améliorer le service et accroître la productivité. L'ARC doit relever le défi de gérer efficacement l'impact de la technologie évolutive en profitant des avantages tout en atténuant les effets négatifs.

Les clients et les Canadiens exigent des options de service électronique qui sont rapides et efficaces et qui assurent la protection des renseignements confidentiels et leur utilisation appropriée. L'ARC dépend de la gestion des renseignements fondés sur la technologie afin de répondre à la croissance du commerce électronique et Internet. Les employés de l'ARC utilisent des données de plusieurs systèmes pour appuyer les décisions; ils ont besoin d'une plus grande capacité pour intégrer les données et les rassembler en renseignements qui sont utilisables immédiatement.

Notre principal défi en ce qui a trait à la TI est de maintenir un équilibre approprié d'efforts et d'investissements entre les engagements des programmes actuels et la création d'une capacité nouvelle ou supplémentaire répondant au contexte des activités changeantes de l'initiative Agence 2010 (dont il est question au chapitre suivant). Cet équilibre doit être atteint tout en abordant les contraintes comme la gestion du gouvernement à titre d'entreprise et l'environnement technologique en constante évolution. Il faut des stratégies pour améliorer la continuité des services de la TI, pour moderniser la sécurité et pour faciliter la gestion de l'information et du savoir.

Améliorer nos investissements technologiques représente un autre défi. Il est nécessaire de perfectionner et mieux communiquer le modèle de prévision des coûts de la TI; soit un but de traiter le

financement de la TI à l'échelle organisationnelle, donc finalement une infrastructure organisationnelle qui appuiera toute l'ARC et ses clients – plutôt que d'être traité comme des projets individuels.

Les solutions de TI entraîneront une demande de nouvelles compétences dans le milieu de travail de l'ARC, tout en éliminant certains traitements manuels et d'entrées de données. Les répercussions sur la formation et la dotation devront être gérées avec soin pour que la technologie soit bénéfique à l'organisation.

La souplesse législative de l'ARC

L'ADRC a été créée en 1999 (le 12 décembre 2003, le gouvernement a transféré la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada; l'Agence poursuit ses activités sous le nom d'Agence du revenu du Canada/ARC) dans le but d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité administrative et d'établir une relation plus étroite et responsable avec les provinces, les territoires, les Premières nations et les autres clients. La *Loi sur l'Agence du revenu du Canada (Loi sur l'ARC)* a été promulguée pour fournir la souplesse et le pouvoir d'examiner des méthodes innovatrices en matière de service et de gestion. L'ARC a été conférée l'autorité entière des ressources humaines et de l'administration générale.

Dernièrement, le gouvernement du Canada a amorcé des initiatives visant à intégrer les services internes comme les systèmes administratifs et l'infrastructure de la TI dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, tout en augmentant la participation des organismes centraux aux vérifications financières. De plus, l'initiative Service Canada a été lancée afin de fournir un guichet unique à la majorité des services au public.

Alors que nous allons de l'avant, l'ARC maintiendra sa grande et dynamique capacité de prestations de services. Nous continuerons à être le fournisseur

de service direct et déterminant pour tous les programmes d'impôt et de prestations partout au Canada.

Comme nous l'expliquons au chapitre suivant, nos plans à l'égard de l'ARC dépendent dans une grande mesure du profit que nous tirerons de la latitude de gestion prévue dans notre loi fondatrice. Ces améliorations à la gestion, à la régie et à la responsabilisation rendront l'ARC encore plus efficace et responsable. En même temps, elles contribueront à la capacité de l'ARC à fournir des produits et des services innovateurs aux clients fédéraux, provinciaux, territoriaux, Premières nations et autres. Le soutien des clients dans le cadre de cette évolution aidera à déterminer la direction de l'ARC et le rythme du changement durant et après la période de planification.

Environnement économique

Au cours des prochaines années, plusieurs aspects de l'économie canadienne et mondiale auront une incidence sur l'ARC.

À l'heure actuelle, l'économie canadienne est forte. Le gouvernement fédéral doit continuer de mettre l'accent sur la productivité comme moyen d'améliorer davantage le rendement économique du Canada. Le crédit pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) est l'un des outils administrés par l'ARC visant à favoriser une économie plus moderne et productive.

À l'échelle mondiale, l'ARC participera de plus en plus aux travaux de conventions fiscales et à d'autres formes de collaboration pour appuyer le service et l'observation. La mondialisation exige une collaboration internationale plus intense, y compris des systèmes transparents et l'échange de renseignements transfrontalier, malgré des lois souvent divergentes sur la protection des renseignements personnels. Le Canada possède actuellement des conventions fiscales avec 83 pays afin d'éviter la double imposition, et l'ARC s'appuie souvent sur les renseignements de gouvernements nationaux pour appliquer l'observation, surtout dans les cas d'abris fiscaux.

Défis en matière d'observation

L'observation fiscale est à la base de notre mandat. On reconnaît depuis longtemps que l'observation volontaire et l'autocotisation sont les moyens les plus efficaces pour administrer le régime fiscal canadien. Lorsque les contribuables ne respectent pas leurs obligations fiscales, notre stratégie vise à déceler les cas d'inobservation les plus graves pour prendre ensuite les mesures appropriées et encourager l'observation dans l'avenir.

L'ARC encourage l'observation volontaire, qui est une méthode efficace pour la majorité des Canadiens. L'ARC exécute également un vaste éventail de programmes visant à protéger l'assiette fiscale du Canada et à s'assurer que les Canadiens paient leurs impôts. L'ARC dispose d'un ensemble rigoureux de contrôles et de vérifications, y compris des contrôles de prévention et de détection; par exemple, les retenues à la source, le rapprochement des feuillets de renseignements et de documents fournis par les tiers, l'établissement et l'évaluation des risques, la recherche en matière d'observation, les examens, les vérifications, les enquêtes et les poursuites.

Chaque Canadien et chaque entreprise veulent savoir que les autres versent leur juste part d'impôt. Assurer un haut niveau d'observation chez les contribuables est un défi constant puisque plusieurs facteurs influent l'observation. De surcroît, l'inobservation exige des programmes adaptés. L'ARC oeuvre à cerner les secteurs où les risques d'inobservation et de perte de revenus sont les plus élevés et à comprendre les facteurs contributifs. Nous examinons les tendances socioéconomiques et les nouvelles pratiques commerciales afin de déterminer des indicateurs possibles d'inobservation. Nous avons également élaboré des systèmes de haute technicité d'évaluation du risque qui examinent les caractéristiques fiscales des contribuables canadiens afin de cerner et d'estimer l'inobservation possible.

Les systèmes et les procédures d'évaluation du risque de l'ARC nous permettent de cibler les activités d'observation vers des secteurs à risque

élevé et de transférer les ressources à ces secteurs. En faisant cela, nous réduisons également le coût pour les contribuables qui se conforment à leurs obligations fiscales.

L'ARC a identifié les secteurs à risque prioritaire suivants : la planification fiscale de plus en plus sophistiquée (y compris l'utilisation abusive des abris fiscaux), l'observation de la TPS/TVH (en particulier les demandes frauduleuses de remboursement de la TPS) et l'économie clandestine, et les non déclarants/non inscrits et les recouvrements.

L'ARC doit également faire face à des défis uniques dans l'administration des organismes de bienfaisance. Nous jouons un rôle essentiel et exigeant en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)* afin de nous assurer que les dons de bienfaisance en argent ne sont pas utilisés à des fins illicites.

Bien que la grande partie de nos défis en matière d'observation se rapportent au régime fiscal, nous devons de plus en plus gérer les risques afférents aux programmes de Prestations. En informant et en éduquant les prestataires actuels et futurs quant à leurs obligations en vertu de la législation sur les prestations, et en ayant une présence crédible en matière d'exécution selon des critères améliorés de sélection des comptes axés sur le risque, nous cherchons à nous assurer que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations.

Conclusion

En recueillant et en évaluant continuellement les renseignements relatifs à notre environnement opérationnel, et en appliquant ces connaissances au moyen de nos processus rigoureux de gestion du risque, l'ARC maintient un niveau d'intégrité élevé et peut continuer à améliorer son efficacité et son efficacité globales. Le chapitre suivant décrit les orientations que prendra l'ARC pour relever nos défis et identifier nos possibilités stratégiques. Le chapitre 3 décrit des plans plus précis liés à la gestion de nos activités de programme au cours des trois prochaines années.

Chapitre 2 – Agence 2010 : un plan directeur pour l’avenir

L’évolution de l’ARC

En 1999, le Parlement a créé l’Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) (le 12 décembre 2003, le gouvernement a transféré la fonction des douanes de l’ADRC à l’Agence des services frontaliers du Canada/ASFC) dans le but d’atteindre les trois objectifs suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- offrir une prestation plus efficace et efficiente des programmes du gouvernement;
- entretenir des relations de travail plus étroites avec les provinces et d’autres ordres de gouvernement pour qui l’ARC exécute des programmes, ainsi qu’une meilleure responsabilisation à leur égard.

Regrouper les différentes composantes de la prestation de services à l’ARC réduit le chevauchement des tâches au gouvernement et aide les particuliers et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales et à recevoir leurs prestations.

Le modèle de régie unique ainsi que les pouvoirs de l’Agence ont été conçus dans le but de réaliser ces objectifs. Elle possède un ministre, un Conseil de direction et un commissaire/premier dirigeant, chacun détenant des responsabilités distinctes; l’Agence a été conférée l’entière responsabilité de la gestion des ressources humaines (RH), des questions administratives, des biens immobiliers, de l’approvisionnement et de la passation de marché.

Au cours des cinq premières années, l’Agence s’est penchée principalement sur la mise en oeuvre du modèle de régie ainsi que la révision des RH, et des politiques et systèmes administratifs. Conséquemment, l’ARC est maintenant une organisation forte, souple, efficace, responsable et bien gérée. Corollairement, l’Agence possède un fondement solide et sûr à partir duquel elle peut continuer de se développer en une agence qui opère à l’échelle nationale qui sert un nombre croissant de clients.

Cette section du Rapport sur les plans et les priorités explicite « Agence 2010 » – la vision pour l’Agence qui guidera nos progrès et dirigera nos efforts au cours des prochaines années.

Agence 2010 – Réaliser la pleine capacité d'agence

Des régimes fiscaux et de prestations qui fonctionnent bien sont essentiels à la santé économique, fiscale et sociale d'un pays. Tous les ordres de gouvernement se partagent l'objectif de veiller à ce que ces régimes soient administrés de la façon la plus efficiente et efficace possible.

En vertu de ses caractéristiques et de ses pouvoirs de régie uniques, l'ARC est devenue une administratrice plurigouvernementale extrêmement efficace et responsable des programmes d'impôt, de revenus et de prestations. En agissant comme

interface entre les gouvernements, les contribuables et les bénéficiaires de prestations, l'ARC a pu intégrer l'information, améliorer les services aux Canadiens et réduire les coûts administratifs pour les gouvernements.

La demande des services de l'ARC augmente de façon constante parce qu'il est logique pour les clients du point de vue de l'efficacité économique et de la prestation de profiter de la capacité, des forces et de l'efficacité de l'Agence. Les contribuables, en particulier les entreprises, trouvent plus efficace de faire un seul paiement ou de traiter avec un seul vérificateur pour leurs impôts, leurs prestations et autres sujets connexes.



En contribuant à l'interface entre les clients et les contribuables et bénéficiaires de prestations, l'ARC peut également oeuvrer auprès de **partenaires**. Les partenaires sont définis comme suit : « *autorités avec lesquelles l'Agence collabore sur diverses questions visant à un avantage mutuel ou dans le but de réaliser un objectif commun, mais pour lesquelles l'Agence ne fournit pas un service décrit dans ses activités principales* ». Les partenaires comprennent des associations internationales, des partenaires de conventions, des pays étrangers et des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Les trois thèmes stratégiques d'Agence 2010

À bien des égards, l'ARC est déjà une organisation dont les opérations ont une présence et une approche partout au pays et d'un océan à l'autre. L'Agence s'appuie sur un réseau de prestation de services et d'opérations de traitement réparti à l'échelle du Canada pour recouvrer les recettes et administrer les prestations à l'échelon fédéral, de même que dans les provinces et territoires et les Premières nations, à différents niveaux. L'Agence veut accroître sa présence nationale et améliorer sa responsabilisation envers ses clients par le truchement de meilleurs rapports sur le rendement et une réceptivité accrue.

Cette approche nous permettra d'atteindre pleinement les objectifs établis pour l'Agence en 1999. Par conséquent, les Canadiens

bénéficieront de services améliorés et intégrés et d'une exécution de programmes efficace. En tant qu'agence qui opère à l'échelle nationale, l'ARC deviendra l'interface principale entre les citoyens et leurs gouvernements, simplifiant ainsi l'administration de l'impôt et des prestations.

Au cours des prochaines années, nous poursuivrons une stratégie qui s'appuiera sur trois thèmes :

1. des activités principales bien définies, modernes et très efficaces;
2. un modèle de régie qui représente une combinaison idéale d'autonomie et de responsabilisation, de rigueur et de sensibilité;
3. la recherche de nouvelles possibilités d'affaires que l'Agence pourrait offrir au nom de ses clients.

1. Activités principales solides et modernes

Activités principales solides et modernes			
Activités principales de l'ARC : Administration de l'impôt et des prestations, recouvrement des recettes			
Activités principales et clients	Infrastructure	Confiance	Ressources humaines et relations de travail
Le fait de définir les activités principales établira la portée des possibilités qui existent pour l'Agence et veillera à ce que la croissance s'harmonise aux forces fondamentales. Le fait de comprendre les besoins des clients et nos obligations à leur égard, sert de fondement à l'établissement des attentes et des responsabilités.	L'infrastructure est le fondement de l'Agence et comprend notre effectif, la technologie et les biens matériels. Diverses mesures seront prises au cours des prochaines années pour renforcer l'infrastructure de l'ARC.	La confiance fait partie intégrante du respect des clients et du public à l'égard de l'Agence. Il s'agit d'un pilier fondamental sur lequel des relations solides sont établies et entretenues. L'ARC continuera d'accorder une attention primordiale au maintien de l'intégrité et de l'équité de son régime fiscal.	Les ressources humaines et les relations de travail sont des attributs positifs de l'Agence. Elles représentent le premier pas vers l'avenir de notre effectif. L'ARC développera et mettra en oeuvre une Stratégie détaillée de l'effectif, à l'appui d'Agence 2010.

Nous devons nous focaliser sur les activités principales de l'Agence et maintenir, et où nécessaire, renforcer les éléments essentiels qui les appuient. L'évolution de l'Agence ne peut réussir que si nous mettons l'accent sur le mandat que nous confère la loi et sur ce que nous faisons de mieux.

a) Mettre l'accent sur les activités principales

Les activités principales de l'ARC sont **l'administration de l'impôt, le recouvrement des recettes et l'administration des prestations**. Ce sont nos domaines d'expertise, et où nous focaliserons nos efforts alors que nous identifierons les possibilités d'élargir les programmes et les services que nous offrons.

L'observation efficace et la prestation de services sont les éléments essentiels de nos activités principales. L'Agence continuera de viser l'excellence dans la prestation de services et l'observation, comme nous l'avons fait au cours des cinq premières années.

Pour appuyer nos activités principales, l'Agence a élaboré, depuis des années, des capacités suivantes :

- un traitement efficace et efficace de volumes élevés;
- des choix de services électroniques à la fine pointe de la technologie;
- une solide gestion des données;
- l'excellence dans l'observation axée sur le risque;
- l'équité et l'intégrité de l'administration.

b) Renforcer l'infrastructure

L'Agence possède un effectif important, bien formé et expérimenté, de vastes opérations régionales (avec 78 % de son effectif réparti partout au Canada), l'une des plus grandes bases de technologie de l'information du pays et un cadre de gestion solide. L'infrastructure de l'ARC est le fondement sur lequel nos activités principales s'appuient et fonctionnent. Au cours des prochaines années, nous renforcerons davantage cette infrastructure par les moyens suivants :

- en investissant de façon stratégique dans la technologie;
- en investissant dans les compétences et le perfectionnement de notre effectif et dans un cadre de gestion solide;
- en nous assurant que nos infrastructures matérielle et de gestion évoluent conformément à notre modèle organisationnel et notre stratégie des voies de service pour 2010.

Ces mesures feront en sorte que l'Agence ait la capacité d'offrir des programmes et des services rentables et de haute qualité. Elles veilleront également à ce que l'ARC attire, maintient et garde un effectif des plus compétents et motivés.

c) Maintenir la confiance

La confiance qu'ont les contribuables dans l'intégrité et l'équité de l'administration de l'impôt est essentielle à notre régime d'autocotisation; sans cette confiance, il est certain que l'inobservation augmenterait. Au cours des prochaines années, nous porterons une attention et une importance capitales au maintien de l'intégrité et de l'équité du régime fiscal. En particulier :

- Dans le cadre de toute nouvelle entente d'exécution de programmes avec différents clients, nous veillerons à protéger entièrement la confidentialité des renseignements personnels conformément à la loi canadienne.
- Nous investirons dans la sécurité de nos systèmes informatiques et opérationnels.
- Nous continuerons d'améliorer notre connaissance de l'inobservation et notre capacité à cibler les secteurs qui présentent le risque le plus élevé, contribuant ainsi à l'équité et à l'intégrité du régime fiscal.
- Nous raffermirons la confiance dans l'organisation en améliorant le programme de recouvrements et en procédant avec le projet du Recouvrement intégré des recettes pour ainsi mieux gérer le niveau de la dette fiscale.

d) Gérer les ressources humaines et les relations de travail

Au cours de ses cinq premières années, l'Agence a entièrement révisé les politiques, les procédures, les systèmes et les structures dans des secteurs tels que la dotation, la classification, la rémunération et les relations de travail. La plupart des nouveaux systèmes ont été mis en place. Au cours des prochaines années, une Stratégie détaillée de l'effectif sera développée et mise en oeuvre à l'appui d'Agence 2010.

La restructuration a été entreprise en consultation avec nos syndicats. L'Agence déploie de grands efforts pour des relations positives et respectueuses avec ses syndicats, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), et a l'intention de renforcer davantage l'esprit de collaboration actuel partout au pays par le truchement de plusieurs initiatives syndicales-patronales.

2. Évoluer le modèle de régie

Évoluer le modèle de régie		
La régie à l'ARC se compose de l'exercice du pouvoir conféré par la loi au moyen d'une structure et de processus établis entre le ministre, le Conseil de direction et le commissaire ainsi que d'autres entités publiques.		
Rôles et responsabilités	Responsabilisation	Gestion de l'Agence
Le ministre, le Conseil de direction et le commissaire jouent des rôles essentiels dans le modèle de régie de l'Agence. Une définition plus précise des rôles et responsabilités ferait progresser leurs relations et renforcerait la responsabilisation dans l'avenir.	La responsabilisation de l'Agence s'étend au-delà du Parlement et des organismes centraux, mais doit aussi faire état sur son rendement ainsi que répondre aux besoins de ses clients au sein d'autres administrations gouvernementales. Il est nécessaire de mieux définir les rôles de chacun afin d'améliorer la responsabilisation de l'Agence envers ses clients.	Le système de régie élargi de l'Agence comprend des pratiques de gestion, des processus décisionnels, des structures de comités et notre culture organisationnelle. Il s'agit d'importants attributs de gestion qui doivent suivre l'évolution de notre modèle de régie.

L'ARC possède un modèle de régie unique, nettement différent de celui de son prédécesseur, Revenu Canada, et des régimes d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux. Une administration fiscale telle que l'ARC doit faire preuve **d'impartialité** dans l'application de la loi et de **sensibilité** afin de s'assurer que les contribuables tirent pleinement profit de la loi. Elle doit assurer **rigueur et probité** dans la gestion des fonds publics et des renseignements, et faire preuve de **professionnalisme et de responsabilisation**.

Le modèle de régie attribue des rôles et des responsabilités au ministre, au Conseil de direction et au commissaire/premier dirigeant.

- Le ministre assume la fonction de contestation ultime pour l'Agence (autrement que par les tribunaux). Il veille à ce que la loi ait été appliquée de façon équitable, et avec une certaine sensibilité, et que les contribuables en tirent entièrement profit. Le ministre doit également rendre compte au Parlement pour l'administration des lois relatives aux programmes.
- Le Conseil de direction est chargé d'assurer la rigueur et la probité des systèmes administratifs et des ressources humaines de l'ARC. Il doit rendre compte au Parlement (par l'entremise du

ministre) pour la gestion des ressources humaines, des questions d'ordre administratif, des biens immobiliers, de l'approvisionnement et de la passation de marchés conférées à l'Agence.

- À titre de premier dirigeant de l'ARC, le commissaire doit rendre compte au ministre du Revenu national pour l'administration et l'application quotidiennes des lois relatives aux programmes qui sont sous le pouvoir délégué du ministre. À cet égard, le commissaire doit aussi rendre compte aux différents niveaux de clients, y compris les provinces et les territoires, pour les programmes et les lois qui sont administrés pour leur compte. En outre, le commissaire doit rendre compte au Conseil de direction pour la gestion quotidienne de l'ARC, la supervision des employés et la mise en oeuvre des politiques et des budgets.

Le modèle de régie de l'ARC a produit des résultats importants, comme en témoignent nos rapports annuels et le rapport quinquennal détaillé déposé au Parlement en mai 2005. Le Bureau du vérificateur général a réagi favorablement aux rapports déposés au Parlement. La responsabilisation envers le Parlement et les provinces et territoires s'est beaucoup améliorée. Nous avons adopté un code de valeurs et d'éthique

qui met l'accent sur la sensibilité dans nos rapports avec les contribuables et les bénéficiaires de prestations, et qui assure la probité et la rigueur de nos systèmes internes. L'Agence doit se soumettre annuellement à 135 000 heures de vérifications de diverses sources; tous les rapports définitifs sont affichés sur le site Web de l'ARC.

Au cours des prochaines années nous :

- améliorerons la responsabilisation de l'Agence à l'égard de tous ses clients par le truchement de meilleurs rapports sur le rendement et une réceptivité accrue qui répond à leurs besoins spécifiques.

3. Accroître les possibilités d'affaires

Accroître les possibilités d'affaires			
En cherchant de nouvelles possibilités d'affaires qui s'harmonisent avec nos capacités d'affaires, l'ARC renforcera la cohérence et l'efficacité de l'administration de l'impôt, du revenu et des prestations au Canada, et ce, au bénéfice de ses clients, contribuables et bénéficiaires de prestations			
Capacité de développement des marchés	Modèle de gestion de l'Agence	Stratégie et plan de croissance	Gestion des relations-clients
Il est essentiel de créer un point de convergence pour mettre sur pied des activités à l'Agence en vue d'établir et d'exécuter une approche coordonnée dans l'ensemble de l'Agence à l'égard de la détermination et de la recherche de possibilités d'affaires.	La formulation de notre modèle de gestion 2010 nous donnera, ainsi qu'à nos clients actuels et futurs, une compréhension nette de notre approche à la prestation de programmes et de services.	Des stratégies et des plans organisationnels sûrs nous permettront de rechercher et d'obtenir systématiquement de nouvelles possibilités d'affaires.	Répondre aux besoins des clients est un élément essentiel à la croissance des marchés. Pour réellement exceller dans la gestion des besoins et des attentes des clients, nous redéfinirons et renouvellerons nos relations-clients.

L'ARC estime qu'elle possède des avantages concurrentiels. Ils peuvent donc fournir aux citoyens un meilleur service, des frais d'administration réduits et une observation plus efficace.

- À titre d'organisme fonctionnant dans toutes les régions du pays, l'Agence a **normalisé à l'échelle nationale l'administration et la prestation de services** afin d'assurer un traitement équitable. Partout au Canada, notre approche est uniforme lorsqu'il s'agit des activités d'observation, des normes de service, du déroulement des opérations, de la gestion de l'information, des solutions en TI et de l'administration des programmes. Cette approche constitue un atout pour les clients potentiels : ils peuvent être sûrs que leurs programmes seront administrés de façon efficace et conformément aux normes qu'ils établissent.

- **L'ampleur et le volume du traitement et des opérations de l'Agence** nous permettent de profiter d'importantes économies d'échelles, que nous partageons avec nos clients. De plus, en raison de sa taille, l'Agence a un pouvoir d'achat lui permettant de maintenir une gamme moderne d'outils, de systèmes et de solutions en TI.
- L'Agence possède une réputation bien établie quant **à l'étendue et à la diversité de son expertise** technique et gestionnaire. Dans une économie axée sur le savoir, il s'agit d'un avantage important et d'une force que nous pouvons offrir à nos clients.

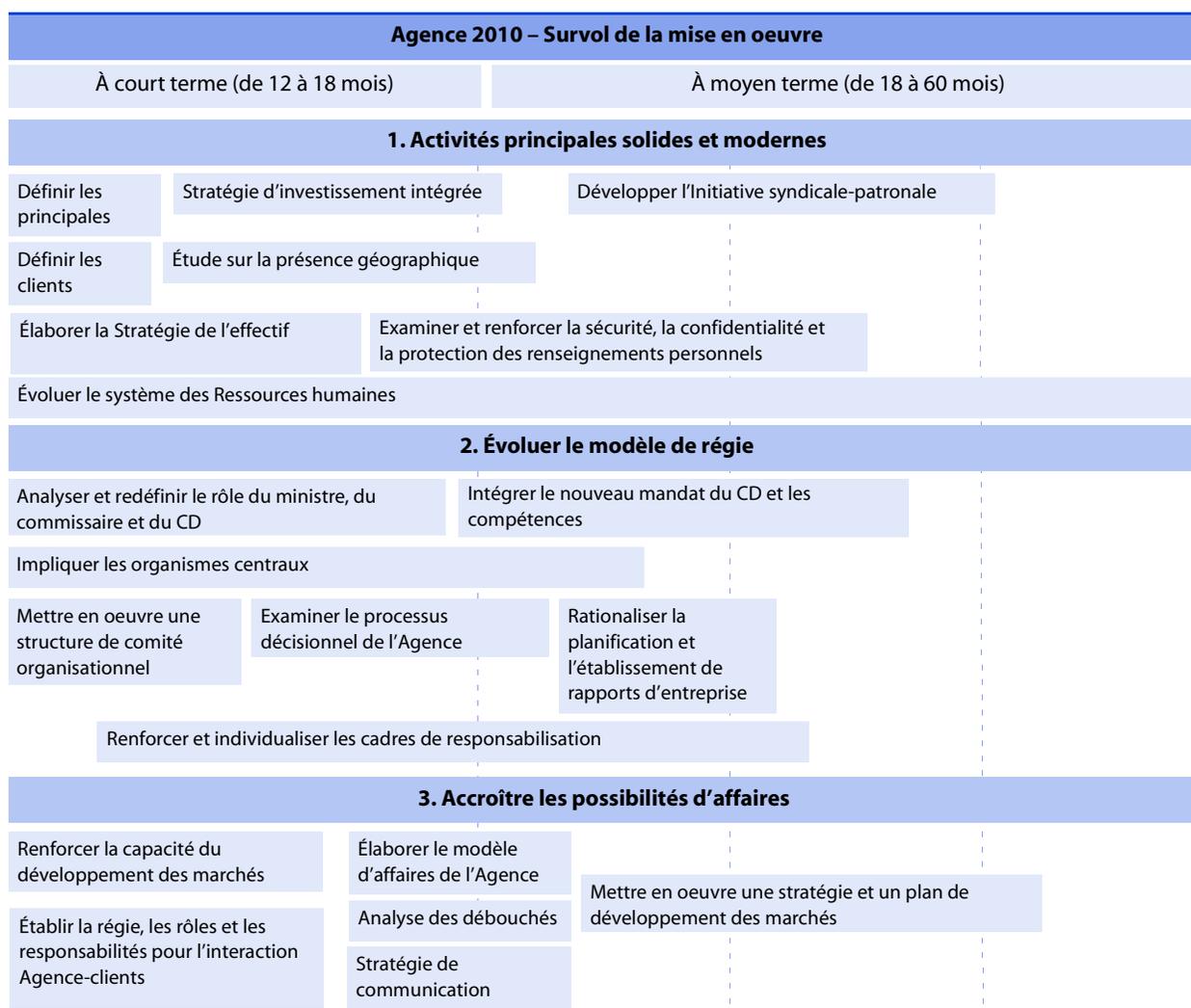
Une stratégie de développement des marchés fondée sur les avantages qu'offrent l'ARC permet aussi à l'Agence d'attirer et de maintenir en poste un effectif expérimenté et bien informé.

Aller de l'avant

Alors que les travaux de mise en oeuvre d'Agence 2010 s'étendront sur plusieurs années, nous avons l'intention de rechercher de façon dynamique plusieurs activités à court terme. Leur réussite est essentielle à l'évolution à long terme vers une agence qui opère à l'échelle nationale. Au cours des trois prochaines années, nous entreprendrons les activités suivantes :

1. Formuler clairement « l'énoncé de valeur » mise de l'avant par l'Agence : l'efficacité et la réceptivité pour les clients (avec une responsabilisation explicite) et une interface plus simple et moins lourde pour les Canadiens, grâce à l'intégration des programmes et des services.
2. Définir clairement nos activités principales, avec les compétences qui nous permettent de les exécuter de façon optimale.
3. Analyser le marché potentiel pour l'ARC (en faisant référence à nos compétences de base et à notre expertise liées à nos activités principales). Cela comprendra plusieurs gouvernements et, le cas échéant, les entités financées ou gérées par un gouvernement (p. ex. les commissions de la santé et de la sécurité au travail).
4. Déterminer comment nous créerons et mettrons en pratique une capacité de développement des marchés dans le but de gérer l'interface stratégique et la relation globale avec les clients.
5. Élaborer une stratégie de communication qui repositionne l'Agence comme institution de valeur à l'échelle nationale et qui affermit notre réputation d'organisation efficiente, réceptive et digne de confiance.
6. Mettre au point le modèle de régie afin de tenir compte de la capacité éprouvée et renforcée du Conseil de direction. Le modèle mis à jour comprendra une fonction de gestion intégrée et revigorée du risque.
7. Renforcer les cadres de responsabilisation pour les clients actuels et les nouveaux clients au moyen de responsabilités individualisées et de systèmes de diffusion d'information améliorés.
8. Fournir d'autres normes de services et améliorer nos voies actuelles de recours et d'appels pour les clients et les contribuables.
9. Élaborer un plan garantissant que notre infrastructure s'harmonise avec Agence 2010, y compris :
 - présence géographique;
 - une répartition équilibrée de l'effectif à l'Administration centrale et dans les régions.
10. Établir un plan d'investissement pour assurer une souplesse et une mobilité accrues quant à :
 - notre effectif;
 - notre technologie;
 - nos biens matériels.

Le tableau suivant souligne les activités clés que nous poursuivrons au cours des prochaines années alors que nous nous dirigeons vers une agence qui opère à l'échelle nationale.



Pour les programmes fiscaux, de recouvrement des recettes et de prestations que nous exécutons aujourd'hui et dans l'avenir, nous servirons d'interface principale entre les gouvernements et les particuliers, les entreprises, les organismes de bienfaisance et les fiducies desservis par ces programmes. Cette interface s'élargira, s'approfondira et deviendra plus importante à mesure que nous assumerons la responsabilité de nouveaux programmes. Les efforts que nous

déployons pour solidifier notre position d'agence à l'échelle nationale, privilégieront à la fois nos clients et les citoyens qu'ils servent. Les gouvernements bénéficieront de charges administratives réduites et d'une observation plus efficace; les citoyens recevront des services complets et mieux intégrés qui seront plus faciles à utiliser et qui allégeront leur fardeau d'observation. En bref, les gouvernements et les Canadiens seront tous gagnants.

Chapitre 3 – Activités de programme

Aperçu

Le présent chapitre s'appuie sur l'Architecture d'activités de programmes (AAP) élaborée par l'Agence du revenu du Canada (ARC) avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Même si les détails sont toujours en évolution, l'AAP assure une structure pour organiser, intégrer et présenter des plans, des budgets et des mesures du rendement.

Le cadre stratégique (« Cadre stratégique de planification et d'établissement de rapports sur le rendement » sur la page 28) établit un lien entre les activités de programmes et les résultats escomptés, conformément à l'AAP.

L'ARC a toujours les deux résultats stratégiques suivants :

- Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue.

Le chapitre est structuré en fonction de ces résultats stratégiques et des sept activités de programmes (AP) qui viennent les appuyer :

- Services fiscaux
 - Aide à la clientèle¹ (AP1)
 - Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)
 - Observation en matière de production de déclaration et de versement² (AP3)
 - Observation en matière de déclaration (AP4)
 - Appels (AP5)
- Programmes de prestations (AP6)

¹ sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

² sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

- Services à l'entreprise (AP7)

Pour chaque activité de programmes, nous présentons les dépenses prévues, un aperçu du programme, les approches planifiées en vue de faire progresser le programme et les initiatives prioritaires pour la période de planification. Nous regroupons les initiatives qui appuient les activités principales et les autres initiatives qui reflètent de nouvelles possibilités d'affaires.

Chaque section se termine par un tableau des produits livrables au cours de la période de planification ainsi que les indicateurs de rendement et les objectifs qui mesurent les résultats escomptés de l'activité de programme. Ces objectifs déterminent le pourcentage ou le niveau d'atteinte visé d'un niveau de rendement. Ils sont établis par les gestionnaires de programmes grâce à une analyse des réalités opérationnelles et de l'infrastructure, du rendement antérieur, du niveau de complexité du travail et des attentes des Canadiens.

La section sur les Services à l'entreprise traite des activités de l'infrastructure (p. ex. Technologie de l'information, gestion financière et administration des ressources humaines) où les améliorations appuient à la fois des activités principales solides et des changements à la capacité qui sont implicites dans Agence 2010. Les initiatives dans le but d'évoluer le modèle de régie sont également décrites dans cette section. Tout comme le Plan d'entreprise du dernier exercice, les dépenses des Services à l'entreprise ont été attribuées de façon proportionnelle parmi les six activités principales des programmes d'impôt et de prestations.

En outre, étant donné que cinq années se sont écoulées depuis la création de l'Agence, et puisque le départ de la fonction des douanes représente un changement important, nous avons mis à jour notre mission, notre vision et nos valeurs en vue de mieux refléter notre mandat, notre culture et l'environnement opérationnel.

Cadre stratégique de planification et d'établissement de rapports sur le rendement

L'ARC contribue aux résultats suivants du gouvernement du Canada	
<ul style="list-style-type: none"> Organismes fédéraux qui appuient tous les résultats du gouvernement du Canada 	<ul style="list-style-type: none"> La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

En vue d'appuyer ces résultats, l'ARC a deux résultats stratégiques
Résultats stratégiques

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit maintenue

**Résultats escomptés
(Appuient les résultats stratégiques)**

Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles
L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts
Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées

Les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles
La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts

Activités de programme	
<ul style="list-style-type: none"> Aide à la clientèle Cotisations des déclarations et traitement des paiements Observation en matière de production de déclaration et de versement Observation en matière de déclaration Appels 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes de prestations

Services à l'entreprise
Ressources humaines
Finances et administration
Technologie de l'information
Affaires publiques
Gestion de l'Agence
Politique et affaires intergouvernementales
Vérification et évaluation de l'entreprise

Services fiscaux

Chaque année, les Services fiscaux interagissent avec 30 millions de particuliers, d'entreprises, de fiduciaires et d'autres organisations, alors qu'ils administrent, établissent des cotisations et recouvrent plus de 330 milliards de dollars en impôts et en taxes et en droits d'accise, y compris plus de 40 milliards de dollars en taxes et en impôt pour le compte des provinces (sauf le Québec), des gouvernements territoriaux et des Premières nations du Canada. Les montants perçus servent à financer un vaste éventail de programmes et de services qui contribuent au bien-être social et économique de tous les Canadiens.

Les cinq activités de programme des Services fiscaux permettent de s'assurer que les contribuables et les entreprises reçoivent des renseignements exacts et de l'aide afin de comprendre leurs droits et leurs obligations. Les activités des Services fiscaux comprennent l'enregistrement des entreprises, des organismes de bienfaisance et des régimes de revenu différé; l'obtention et le traitement des déclarations et des

paiements; l'émission de décisions et d'interprétations en matière de lois fiscales, le recouvrement des arriérés; entreprendre des examens et des vérifications; et le repérage et la poursuite des cas d'inobservation intentionnelle. Nous administrons aussi les incitatifs fiscaux comme le crédit d'impôt pour la Recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), les crédits d'impôt pour production cinématographique et autres crédits ciblés, ainsi que des déductions qui produisent des remboursements ou réduisent autrement le montant d'impôt à payer.

Le résultat stratégique des activités de programme des Services fiscaux est le suivant : Les contribuables respectent leurs obligations, et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Le tableau qui figure à la page suivante (Mesures des résultats stratégiques – Services fiscaux) présente les mesures de hauts niveaux que nous utilisons pour atteindre ce résultat stratégique.

Mesures des résultats stratégiques – Services fiscaux

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les déclarations sont produites à temps sans intervention directe de l'ARC	Population qui produit des déclarations en fonction des dates d'échéance désignées : <ul style="list-style-type: none"> particuliers sociétés – surtout les sociétés imposables inscrits (TPS/TVH, organismes de bienfaisance) employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> 90 %
Haut niveau d'observation en matière d'inscription	Taux d'observation en matière d'inscription pour : <ul style="list-style-type: none"> TPS/TVH organismes de bienfaisance 	<ul style="list-style-type: none"> 90 % Tendance à la hausse
L'impôt déclaré (y compris les acomptes provisionnels) et les retenues à la source sont versés à temps	Taux d'observation en matière de versement des : <ul style="list-style-type: none"> particuliers sociétés – surtout les sociétés imposables entreprises qui perçoivent la TPS/TVH employeurs pour les retenues à la source Le rapport entre la dette fiscale en souffrance et les encaissements bruts est dans les limites prévues	<ul style="list-style-type: none"> 90 % Tendance stable
De hauts niveaux d'observation en matière de déclaration sont obtenus	Macro-indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> comparaison des revenus nets de TPS par rapport aux ventes totales et aux dépenses personnelles sur les produits et services comparaison des revenus personnels déclarés à l'ARC par rapport aux revenus personnels estimés par Statistique Canada Estimation des taux d'observation : <ul style="list-style-type: none"> principaux crédits d'impôt et déductions qui ne sont pas soumis à une déclaration par des tiers – particuliers vérifications aléatoires – travailleurs indépendants vérifications aléatoires – petites et moyennes entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Sans objet Sans objet Tendance à la hausse
Les particuliers et les entreprises sont traités de façon équitable	<ul style="list-style-type: none"> Application uniforme des Dispositions en matière d'équité Nombre de cas et montants remis Taux de satisfaction (mesuré par le Sondage annuel de l'ARC et d'autres sondages) 	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs seront établis en fonction du Programme d'assurance de la qualité Sans objet Tendance à la hausse des résultats positifs des sondages

Aide à la clientèle (AP1)¹

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	324 494	319 935	320 783

Priorités de programme

- Améliorer les services aux contribuables dans Internet
- Mettre en oeuvre la convergence des voies de service afin de permettre aux contribuables de se déplacer plus facilement parmi celles-ci
- Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation et accroître les efforts en matière de consultation auprès des contribuables et des entreprises
- Restructurer les services en personne à l'ARC de façon à inclure des comptoirs libre-service, un accès au réseau sans frais 1-800 et des agents disponibles sur rendez-vous
- Innover dans la prestation de services aux Canadiens grâce à une transformation des activités et à l'évolution continue d'ententes avec Service Canada et les organisations provinciales de services
- Assurer l'uniformité, la rapidité et l'exactitude des renseignements au moyen de la mise en oeuvre d'un système de gestion de contenu pour le site Web de l'ARC
- Améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance
- Mettre en oeuvre une approche fondée sur le risque quant à l'enregistrement des régimes de revenu différé

L'activité de programme Aide à la clientèle se divise en deux sous-activités :

- Services à la clientèle²
- Affaires fiscales et réglementaires

Aperçu du programme – Services à la clientèle

Au moyen du libre-service et de l'assistance d'un agent, la sous-activité des Services à la clientèle fournit l'accès aux outils, à l'aide et aux renseignements qui facilitent l'observation volontaire des obligations fiscales.

Approche du programme – Services à la clientèle

Afin de maintenir un rendement solide à l'égard de ses activités principales et sa position comme chef de file innovateur, l'ARC améliore et modernise

continuellement ses services. Nous nous focaliserons sur l'amélioration de la qualité de nos services afin qu'ils soient plus simples à utiliser et qu'ils facilitent l'observation.

Nos stratégies sont fondées sur les antécédents de l'ARC, y compris les mesures du rendement par rapport aux normes de services externes publiées. Elles s'harmonisent aussi avec la vision du gouvernement du Canada intitulée Fonction publique de la prochaine génération.

Nous analysons régulièrement les données démographiques sur les contribuables et les entreprises qui demandent de l'aide en personne ainsi que sur la nature de leurs demandes de renseignements. Nous voulons davantage adapter les options de service et réacheminer les demandes de renseignements vers des voies plus rentables, comme notre site Web et le téléphone.

¹ sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

² sera nommée Services de renseignements et d'information

Initiatives prioritaires – Services à la clientèle

Activités principales solides et modernes

Traditionnellement, les renseignements étaient fournis aux contribuables en fonction d'un programme, et ceux qui avaient des questions au sujet de plusieurs programmes devaient présenter plusieurs demandes de renseignements. Nous continuerons de réaligner nos options de service et nos documents d'information sur une approche centrée sur les contribuables ou les entreprises, offrant des outils et des renseignements adaptés à leurs besoins.

Afin de réduire les coûts, nous les encouragerons à utiliser davantage des options de libre-service. En même temps, nous reconnaissons qu'une partie du public préfère le service en personne. Par conséquent, nous continuerons d'offrir un tel service sur rendez-vous, mais nous organiserons des programmes éducatifs et de sensibilisation du public ciblés afin de promouvoir et d'encourager l'utilisation du libre-service assisté.

Nous renforcerons et augmenterons notre technologie et notre infrastructure sur toutes les voies; ce qui appuiera une approche de service intégrée, axée sur le contribuable ou l'entreprise. Cela nous donnera plus de souplesse pour établir des liens avec d'autres organisations, programmes et ordres de gouvernement, et de fournir des services en leur nom.

Nous chercherons activement à établir des partenariats avec d'autres organisations de service aux niveaux fédéral, provincial, territorial et des Premières nations. Nous pourrions ainsi offrir aux Canadiens et aux entreprises des services plus intégrés, le cas échéant.

De nouvelles stratégies appuieront un effectif dynamique et souple qui pourra répondre d'une façon qui est axée sur le contribuable ou sur l'entreprise aux demandes de renseignements et aux préoccupations changeantes de plus en plus complexes. En raison de l'utilisation accrue des options libre-service et de l'intégration des programmes, on s'attend à ce que les agents de l'ARC répondent à des questions plus complexes. Pour leur venir en aide, nous fournirons un apprentissage en ligne interactif et des outils de référence intégrés en ligne.

Pour appuyer les décisions quant à la conception de notre site Web, nous entreprendrons une analyse qui tiendra compte de la rétroaction des contribuables, des entreprises et de leurs représentants, ainsi que les résultats des recherches. Cela facilitera l'amélioration continue de nos services de renseignements en ligne.

Les programmes de sensibilisation aborderont les changements aux données démographiques, les tendances économiques et les questions d'observation nationales et locales. Les programmes seront mis au point afin de répondre aux besoins particuliers de groupes de contribuables ou d'entreprises, comme les petites et moyennes entreprises, les personnes âgées, les néo-Canadiens et les étudiants. Nous élargirons aussi la consultation et la rétroaction afin de pouvoir continuellement évaluer les besoins et les attentes des contribuables, des entreprises et des intervenants.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons de regrouper les services et de nous engager dans de nouvelles occasions d'affaires. Dans la prestation de services aux Canadiens, nous nous efforcerons d'innover par l'intermédiaire de la transformation des activités et l'évolution constante des ententes avec Service Canada et les organisations de services provinciales.

Produits livrables – Services à la clientèle

Priorités de programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les services aux contribuables dans Internet 	Apporter des améliorations au site Web : <ul style="list-style-type: none"> mettre en oeuvre un « coin » des petites entreprises améliorer les liens aux sites de l'ARC, de Service Canada et des entreprises améliorer les renseignements du site destinés aux employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Continu 2006-2007 2006-2007 En 2006
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre la convergence des voies de service 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre le programme <i>Smartlinks</i> dans trois centres d'appels supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> 2006
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation, et accroître les efforts en matière de consultation auprès des contribuables 	Cibler les changements aux données démographiques, les tendances économiques et aborder les questions d'observation nationales et locales : <ul style="list-style-type: none"> mettre en oeuvre un programme ciblé d'accompagnement aux comptoirs afin d'informer les contribuables des options libre-service et des renseignements et des formulaires disponibles dans le site Web de l'ARC 	<ul style="list-style-type: none"> Continu 2006-2007
<ul style="list-style-type: none"> Restructurer les services en personne à l'ARC 	Restructurer les services en personne à l'ARC à l'aide : <ul style="list-style-type: none"> des comptoirs libre-service d'un accès au réseau sans frais 1-800 dans les bureaux de l'ARC agents disponibles sur rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> Accroître les partenariats et innover dans la prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> Signer un protocole d'entente avec une organisation de services provinciale Faire l'essai du libre-service assisté de l'ARC dans 10 sites de Service Canada 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici la fin de 2006-2007 2006-2007
<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'uniformité, la rapidité et l'exactitude des renseignements 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre un système de gestion de contenu 	<ul style="list-style-type: none"> Continu

Mesures – Services à la clientèle

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables et les entreprises ont accès à des réponses rapides et exactes à leurs demandes de renseignements fiscaux		
Entretenir des communications précises et efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Portée et précision des produits de communication (publications, sensibilisation, programmes communautaires des bénévoles) Établir des partenariats avec des représentants de l'industrie afin de s'assurer que les renseignements sont adaptés aux besoins des contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> Sans objet Améliorer le Guide à l'intention des petites entreprises en 2006-2007, en collaboration avec la FCEI, l'ACP, etc.
Atteindre nos normes de services et les objectifs de rendement interne	Normes de service Objectifs de rendement interne : <ul style="list-style-type: none"> changements législatifs reflétés dans les renseignements donnés au public accessibilité par téléphone pour les demandes de renseignements généraux et des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service » Sans objet 80 %

Aperçu du programme – Affaires fiscales et réglementaires

Pour les contribuables, notre sous-activité des Affaires fiscales et réglementaires publie des décisions anticipées en matière d'impôts sur le revenu qui se rapportent aux conséquences fiscales des opérations proposées, ainsi que des interprétations techniques des lois d'impôt sur le revenu. Notre secteur des Décisions de la TPS/TVH fournit aux contribuables une interprétation ou une décision officielle concernant la partie IX de la *Loi sur la taxe d'accise*, soit par écrit, au téléphone ou en personne, et à partir de diverses publications techniques.

Notre secteur des Régimes enregistrés enregistre et surveille les régimes de retraite et autres régimes de revenu différé, alors que notre fonction des Organismes de bienfaisance administre le programme national d'enregistrement des organismes de bienfaisance. Une activité clé est également de poursuivre la mise en oeuvre de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, laquelle

appuie le programme de sécurité nationale du Canada et ses obligations internationales à lutter contre le terrorisme.

Notre secteur des Droits et des taxes d'accise est chargé d'administrer les portions de la *Loi sur la taxe d'accise* qui ne portent pas sur la TPS, et sur la *Loi sur l'accise* et la *Loi sur l'accise, 2001*. Ce secteur est responsable des initiatives comme la Stratégie d'observation sur le tabac qui lancera un nouveau régime d'estampillage et de marquage en vue d'améliorer l'observation de la loi régissant la taxe sur le tabac. Le secteur de l'Accise est également responsable des questions qui traitent des brasseries, des distilleries et des établissements vinicoles.

Au nom de Ressources humaines et développement social (RHDS), nous administrons la détermination du statut de travailleur, des gains ouvrant droit à une pension ainsi que de la rémunération aux fins de l'assurabilité selon les dispositions relatives au Régime de pensions du Canada et à la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Approche du programme – Affaires fiscales et réglementaires

Organismes de bienfaisance : En vue d'améliorer l'observation, l'amélioration de nos services est une priorité continue. Nos efforts porteront principalement sur la mise en oeuvre du programme de réforme du cadre réglementaire des organismes de bienfaisance. Il est conçu pour donner aux organismes de bienfaisance un meilleur accès aux renseignements en matière de politique, accroître la transparence de leur processus décisionnel, leur offrir un processus de recours équitable et accessible et imposer des sanctions dans le cas d'inobservation, s'il y a lieu. Notre secteur des Organismes de bienfaisance collabore également avec les provinces et les territoires en vue de simplifier et de coordonner le cadre réglementaire général.

Régimes enregistrés : Ce secteur a beaucoup évolué depuis le lancement des règlements sur la réforme des régimes de pension, il y a plus d'une décennie. Nous sommes engagés à accroître l'observation tout en apportant une aide considérable aux clients dans l'ensemble du secteur. Une fonction de vérification et d'examen améliorée nous permettra de surveiller les régimes que nous enregistrons. Même si l'observation constitue un élément clé de notre nouvelle approche, nous mettons également les services à jour au moyen de lignes sans frais de demandes de renseignements, de publications électroniques et d'activités de sensibilisation.

TPS/TVH/accise : Une équipe spécialisée de projet du tabac a été créée à l'Administration centrale de l'ARC afin de faciliter la mise en oeuvre de notre initiative de vérification améliorée des petits fabricants pour lutter contre les sous-déclarations de la fabrication des produits du tabac. Cette équipe élaborera des programmes, des procédures, des politiques et des lignes directrices en matière de vérification et d'observation et elle déterminera les échéanciers et les jalons du programme. L'équipe apportera une aide technique au personnel sur le terrain. Elle tiendra de nombreuses consultations et échangera des

renseignements avec l'industrie du tabac, les autorités provinciales, territoriales, des Premières nations et les organismes d'exécution comme la Gendarmerie royale du Canada. Cela entraînera une meilleure connaissance de l'inobservation et une meilleure capacité à cibler les contrevenants possibles.

Initiatives prioritaires – Affaires fiscales et réglementaires

Activités principales solides et modernes

Nous demeurons engagés à accroître l'observation dans tous les secteurs des règlements sur les impôts, tout en continuant à offrir une aide solide aux contribuables.

Organismes de bienfaisance : L'exercice 2006-2007 sera le troisième exercice de l'initiative de réforme quinquennale conçue pour améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance. Nous travaillerons en collaboration avec le secteur dans le but de promouvoir la production exacte et en temps opportun de la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance; d'assurer un vaste accès au nouveau processus de recours; et de faciliter un meilleur accès aux renseignements sur les organismes de bienfaisance.

En outre, un système intégré des organismes de bienfaisance sera mis en oeuvre d'ici le 31 mars 2008, lequel facilitera l'organisation, l'accès et l'échange de renseignements sur les organismes de bienfaisance dans toute la fonction.

Régimes enregistrés : Nous mettrons en oeuvre de nouvelles procédures pour enregistrer les régimes de revenu différé, axées sur une approche fondée sur le risque. Pour nous assurer qu'ils observent la *Loi de l'impôt sur le revenu* et son Règlement, nous focaliserons sur l'administration de ces régimes. Nous continuerons d'améliorer les services aux administrateurs de régime en améliorant notre ligne sans frais de demandes de renseignements, en rendant plus de

renseignements disponibles électroniquement dans notre site Web et en améliorant nos activités de sensibilisation.

TPS/TVH/accise : Au cours des prochaines années, nous augmenterons considérablement la fréquence des vérifications et des visites d'observation chez les fabricants de produits du tabac. En même temps, nous imposerons davantage de sanctions administratives pécuniaires

pour la production non déclarée entraînant l'évitement des droits d'accise ou d'autres taxes connexes.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons à établir et à élargir les relations avec les autres organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les Premières nations dans le but d'améliorer les services et de réduire les frais administratifs généraux.

Produits livrables – Affaires fiscales et réglementaires

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'environnement réglementaire dans lequel évoluent les organismes de bienfaisance 	<p>Service amélioré et transparence :</p> <ul style="list-style-type: none"> améliorer l'accès aux renseignements sur le programme au moyen d'Internet mettre en oeuvre la phase I d'un système intégré des organismes de bienfaisance dans le but de faciliter l'organisation et l'accès aux renseignements sur le client <p>Observation accrue :</p> <ul style="list-style-type: none"> mettre en oeuvre la première année complète du programme de vérification au bureau mettre en oeuvre la première année complète du régime de sanctions intermédiaires <p>Collaboration accrue avec le secteur des organismes de bienfaisance et avec d'autres organes de réglementation des organismes de bienfaisance :</p> <ul style="list-style-type: none"> mettre en oeuvre des programmes éducatifs liés à l'observation par l'intermédiaire du Programme de partenariat de la Direction des organismes de bienfaisance accroître la coopération avec les gouvernements provinciaux sur les initiatives du partage de l'information et de la sensibilisation du public organiser une première conférence des organes de réglementation des organismes de bienfaisance 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2007 En 2006 Le 31 mars 2007 Le 31 mars 2007 Continu Le 31 mars 2007, et continu Le 31 mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre une approche fondée sur le risque pour enregistrer les régimes de revenu différé 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre une approche rationalisée et fondée sur le risque pour enregistrer les régimes de revenu différé Mettre en oeuvre un programme amélioré de vérification et d'examen 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2007 Le 31 mars 2008

Mesures – Affaires fiscales et réglementaires

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables, les entreprises et les inscrits reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement internes	<ul style="list-style-type: none"> Normes de service 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service »
Les inscrits (régimes enregistrés et organismes de bienfaisance) respectent leurs obligations en matière de production des déclarations et de déclaration		
Les inscrits observent les exigences de la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i>	<ul style="list-style-type: none"> Régimes enregistrés qui produisent leurs déclarations à temps Révocation du statut d'organisme de bienfaisance pour ne pas avoir produit la déclaration de renseignements annuelle Révocation de l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance pour cause 	<ul style="list-style-type: none"> 90 % Sans objet Sans objet
Accroître la capacité à cibler la sous-déclaration de la production de produits du tabac	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de vérifications et de visites d'observation chez les fabricants de produits du tabac 	<ul style="list-style-type: none"> 300 visites d'observation additionnelles d'ici le 31 mars 2007
Les Canadiens reçoivent en temps opportun des décisions afférentes à leur droit par rapport au RPC et à l'AE		
Les décisions afférentes au droit des Canadiens par rapport au RPC et à l'AE sont reçues en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> Le pourcentage des décisions afférentes au RPC et à l'AE réglé dans les limites du délai d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> 85 %

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	786 751	768 968	766 389

Priorités du programme

- Fournir des services Internet améliorés
- Améliorer les services et l'observation en utilisant davantage la technologie
- Mettre en oeuvre la réduction de 1 pourcent sur la TPS/TVH tel qu'annoncé dans le Budget Fédéral au mois de mai
- Se focaliser sur les possibilités d'affaires
- Redévelopper le système de la TPS/TVH

Aperçu du programme

Dans le cadre de l'activité de programme des Cotisations des déclarations et traitement des paiements, nous traitons les déclarations de revenus des particuliers et des entreprises et nous établissons des cotisations à l'égard de celles-ci en recourant à l'évaluation du risque, au rapprochement de données provenant de tiers et à des processus sûrs de validation des renseignements. De plus, chaque entreprise connue au Canada est enregistrée au moyen de ce secteur d'activité (à l'exception de celle dont l'enregistrement n'est pas imposé par la loi).

Approche du programme

Nous estimons qu'un service de haute qualité augmente l'observation volontaire en encourageant les contribuables et les entreprises à participer dans un régime fiscal accessible qui tient compte de leurs besoins.

Au cours de la période de planification, nous :

- maintiendrons notre rendement prometteur en encourageant l'utilisation accrue de la production électronique et en offrant plus de services électroniques;
- améliorerons l'observation à l'aide de l'utilisation stratégique des données pour appuyer l'évaluation du risque;

- déterminerons et adopterons les pratiques administratives exemplaires, en jouant un rôle actif au sein de différents forums internationaux.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Production et offres de services électroniques :

Nous restructurerons et moderniserons nos systèmes de traitement de l'information de base afin de les rendre plus souples et mieux adaptés aux besoins opérationnels des clients actuels et des nouveaux clients.

À court terme, nous prévoyons prendre les mesures suivantes :

- Améliorer les services Internet par l'intermédiaire du portail Mon dossier en offrant l'option Visionner ma déclaration et d'autres nouvelles options.
- Établir Mon compte d'entreprise.
- Élaborer un portail Internet qui permet aux fiscalistes autorisés de gérer les comptes de leurs clients contribuables en ligne.
- Élaborer un site Web qui offrira en ligne des services personnalisés, pluri-gouvernementaux et sûrs aux entreprises canadiennes. Les utilisateurs pourront éventuellement visionner

des renseignements et effectuer des opérations avec l'ARC, les provinces et territoires et d'autres organisations gouvernementales.

- Améliorer le service et les procédures en utilisant davantage la technologie, comme le codage par codes à barres bidimensionnels. Miser sur la restructuration du rapprochement pour lier des feuillets supplémentaires et effectuer plus de rajustements avantageux pour le contribuable.
- Améliorer et commercialiser les services électroniques axés sur les contribuables ou les entreprises. Cela donnera un accès intégré aux renseignements fiscaux, produira des extraits de comptabilité normalisés et permettra des opérations dans l'ensemble de nos secteurs de revenus.
- Continuer le redéveloppement du système de la TPS/TVH afin de moderniser l'exécution du programme.

Priorité du nouveau Budget 2006 – réduction de 1 % sur la TPS/TVH : L'ARC est en train de mettre en oeuvre la réduction de la TPS de 7 % à 6 % et de la TVH de 15 % à 14 % tel qu'annoncé dans le budget fédéral au mois mai 2006. Les changements seront en vigueur dès juillet 2006.

Accroître les possibilités d'affaires

Nous continuerons d'établir et d'élargir les relations d'affaires avec d'autres organisations du fédéral, des provinces, des territoires et des Premières nations dans le but d'améliorer les services aux contribuables et aux entreprises et réduire le fardeau et les frais administratifs généraux. À ces fins, nous prendrons les mesures suivantes :

- Encourager les organismes fédérales et provinciales à utiliser le Numéro d'entreprise (NE) comme identificateur de programme pour un certain nombre de leurs programmes et services commerciaux.
- Élaborer une stratégie détaillée des petites et moyennes entreprises (PME), et collaborer davantage avec des associations et des représentants clés des PME.
- Élaborer de nouvelles stratégies des Centres fiscaux et des Bureaux des services fiscaux. Celles-ci tireront profit de notre avantage concurrentiel pour ainsi exploiter de nouvelles possibilités d'affaires. De surcroît, ces stratégies optimiseront notre infrastructure pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du programme.
- Continuer à collaborer avec le comité – *Organisation for the Advancement of Structured Information Standards* (OASIS) afin de faciliter l'échange de renseignements fiscaux au moyen d'une norme non exclusive (*Tax-XML*).

Produits livrables – Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Fournir des services Internet améliorés 	Transmission et services électroniques : <ul style="list-style-type: none"> améliorer Mon dossier établir Mon compte d'entreprise élaborer un portail Internet qui fournit aux fiscalistes des outils pour la gestion en ligne des comptes autorisés par leurs clients contribuables <ul style="list-style-type: none"> gestion des privilèges des tiers 	<ul style="list-style-type: none"> Continu Continu En 2006 Continu Octobre 2007 (Phase II – entreprises)
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les services et l'observation en utilisant davantage la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> Codage par codes à barres bidimensionnels Rapprochement des feuillets supplémentaires et effectuer des rajustements plus avantageux pour les contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici le 31 mars 2007 D'ici mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> Redévelopper le système de la TPS/TVH 	<ul style="list-style-type: none"> Livrer un système de traitement restructuré Passer à des plates-formes communes pour la comptabilité et les extraits financiers Passer à Mon compte d'entreprise Transférer les systèmes autonomes à l'ordinateur central 	<ul style="list-style-type: none"> Avril 2007 Avril 2007 Octobre 2007/avril 2008 Continu
<ul style="list-style-type: none"> Se focaliser sur les possibilités d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à élaborer des ententes avec d'autres partenaires afin qu'ils adoptent les services offerts par l'entremise du Numéro d'entreprise (NE) Élaborer des stratégies en vue de l'organisation optimale des entreprises actuelles et des entreprises éventuelles dans les Centres fiscaux et les Bureaux des services fiscaux Continuer à travailler pour faciliter l'échange électronique normalisé des renseignements fiscaux Travailler avec OASIS dans le but de faciliter l'échange électronique des renseignements fiscaux Élaborer une stratégie détaillée pour les petites et moyennes entreprises (PME) 	<ul style="list-style-type: none"> Continu D'ici le 31 mars 2007 Continu Continu D'ici le 31 mars 2007

Mesures – Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Cotisations des déclarations et le traitement des paiements sont rapides et exacts		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement interne	Normes de service Objectifs de rendement interne : <ul style="list-style-type: none"> • paiements déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception • enregistrements des numéros d'entreprise dans un délai de 5 jours ouvrables • déclarations T1 reçues à temps, traitées par le 15 juin • les déclarations de renseignements T4 sont traitées au plus tard le 30 avril • les déclarations de renseignements T5 sont traitées au plus tard le 31 mai 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir « Annexe D – Normes de service » • 100 % (95 % pendant la période de pointe) • 90 % • 95 % • 90 % • 90 %
Le traitement des déclarations et l'établissement des cotisations sont exacts	<ul style="list-style-type: none"> • Les cotisations des déclarations de revenus des particuliers T1 sont exactes • Les rajustements de cotisation demandés par les contribuables sont exacts 	<ul style="list-style-type: none"> • 98 % • 96 %
Élargir la gamme de services électroniques de rechange et améliorer les taux de participation	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission électronique des déclarations et nouvelles cotisations • Les taux de participation ont augmenté 	<ul style="list-style-type: none"> • Tel qu'il est indiqué dans le tableau des Produits livrables, à la page 40 • 70 % des déclarations de revenus T1 transmises électroniquement d'ici l'année d'imposition 2010 • Amélioration d'exercice en exercice des taux de participation des autres déclarations
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Évaluation efficace du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de la valeur en dollars des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à la hausse du ratio des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires
Repérage efficace des cas d'inobservation	<ul style="list-style-type: none"> • Les montants des cotisations sont établis par l'intermédiaire d'examens de précotisation • Les montants des cotisations sont établis par l'intermédiaire d'examens de postcotisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Sans objet • Sans objet

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
<p>Croissance du nombre de programmes et de services administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères et organismes fédéraux dans le but de réduire le double emploi dans l'ensemble des ordres de gouvernement et les coûts généraux liés à l'exécution des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de programmes et de services administrés pour le compte d'autres gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre à la hausse

Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)¹

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	704 117	703 439	707 201
Priorités du programme			
<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir des programmes d'activités principales solides • Mettre en oeuvre la transformation des activités • Rechercher des possibilités de développement des marchés 			

Aperçu du programme

Dans le cadre des activités de programme de l'Observation en matière de production de déclaration et de versement, nous veillons à l'observation des lois fiscales en ce qui concerne la production de déclarations, les retenues à la source et les versements, notamment les sommes perçues ou détenues en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, des provinces, des territoires et des Premières nations.

Dans le cadre du programme des non déclarants et des non inscrits, nous essayons d'obtenir les déclarations de revenus que des particuliers ou des sociétés ont omis de produire, ainsi que l'inscription des entreprises qui ne se sont pas inscrites aux fins de la TPS/TVH selon les exigences. Nous menons également des activités d'observation et d'exécution sur la production des déclarations et le versement des retenues à la source qui englobe l'impôt et les cotisations au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'assurance-emploi (AE), ainsi que sur les montants de TPS/TVH.

Le secteur des comptes débiteurs est chargé de recouvrer en temps opportun tous les comptes en souffrance, qu'il s'agisse de comptes d'impôts, de prélèvements, de droits ou d'autres genres de comptes et il veille à une gestion efficace de la dette fiscale. Cette fonction traite maintenant du

recouvrement des dettes non fiscales pour d'autres ministères en ce qui concerne les prestations payées en trop du RPC/AE, ainsi que du recouvrement des prêts étudiants non remboursés. Les activités de recouvrement pour ces programmes ont été transférées à l'ARC le 1^{er} août 2005.

Approche du programme

L'intégrité du système fiscal dépend des contribuables qui satisfont à leurs obligations en produisant des déclarations de revenus exactes et qui versent toute somme due. Nos approches afférentes au programme d'observation encouragent les contribuables à respecter volontairement leurs obligations. Nous sommes engagés à utiliser la gamme complète d'outils à notre disposition pour régler les cas qui nécessitent des mesures plus officielles.

Puisque nos activités de programme liées au recouvrement et aux non inscrits sont sujets à d'importants risques en matière d'observation, nous prévoyons renforcer nos processus et nos approches à l'égard de l'exécution visant à restreindre l'inobservation.

Pour la période de planification, nous avons établi un programme dynamique de transformation des activités qui mise sur :

¹ sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

- l'adoption d'une approche intégrée axée sur le contribuable ou le débiteur, visant à moderniser nos procédures et à faciliter l'intégration des charges de travail fiscales et non fiscales;
- l'adoption de nouvelles technologies visant à améliorer un rendement de base solide et à augmenter la capacité analytique et les approches connexes fondées sur le risque pour toutes nos activités fiscales et non fiscales;
- le perfectionnement et le soutien de nos employés alors que nous modifions nos approches et le besoin de les préparer à fonctionner avec de nouvelles technologies et à envisager des charges de travail plus complexes et variées.

Notre programme de transformation des activités renforcera la position de l'ARC à titre de fournisseur de service recherché et efficace. Il créera aussi des occasions de commercialiser les services de l'ARC dans les domaines des comptes débiteurs fiscaux et non fiscaux et de l'observation en matière de déclaration.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Pour gérer des charges de travail croissantes, nous moderniserons et améliorerons nos opérations principales en adoptant de nouvelles approches opérationnelles et en mettant progressivement en oeuvre de nouvelles technologies d'évaluation du risque, de répartition des tâches et de soutien aux décisions.

Réaliser nos engagements de base quant à notre programme d'impôt et en améliorer l'exécution

L'exécution : Nous continuerons de réaliser nos engagements de notre programme d'impôt en maintenant le niveau des dettes en souffrance dans la limite des niveaux ciblés et en repérant et en traitant l'inobservation à l'égard des obligations des contribuables afférents à l'inscription, la production de déclarations et aux versements.

Modèle d'exécution du programme national

2010 : Nous examinerons les charges de travail actuelles et les processus opérationnels connexes. Nous cernerons des possibilités d'amélioration au moyen de la restructuration des activités, d'applications technologiques et de la gestion de la charge de travail.

Modernisation et intégration du programme de recouvrement non fiscal

Cette initiative se rapporte à la modernisation lancée par Développement social Canada (maintenant RHDS) avant le 1^{er} août 2005, date à laquelle ses activités de recouvrement sont passées à l'ARC. Les nouvelles responsabilités de l'ARC sont principalement le recouvrement des prestations sociales payées en trop du RPC/AE et des prêts étudiants non remboursés. Les activités opérationnelles et de modernisation font actuellement l'objet d'un examen afin qu'elles soient adaptées aux approches de l'ARC et qu'elles respectent les engagements du Comité d'examen des dépenses d'augmenter le recouvrement de l'ordre de 123 millions de dollars au cours des prochaines années. Au cours des trois prochaines années, nous poursuivrons l'initiative de modernisation et nous intégrerons progressivement le programme et les ressources à l'ARC.

Mettre en oeuvre la transformation des activités

L'Agence doit maximiser l'utilisation d'une technologie moderne afin d'appuyer l'utilisation stratégique des renseignements sur le contribuable et d'améliorer notre façon de déterminer, de gérer et de répartir nos charges de travail et de mesurer nos résultats.

Nous mettrons en oeuvre une nouvelle plate-forme technologique dans un délai de deux ans. Nous pourrions ainsi intégrer les charges de travail axées sur les particuliers et adopter un point de vue davantage axé sur le contribuable ou sur le débiteur. Cela nous aidera également à régler les questions d'observation et de recouvrement de l'impôt. Nous prévoyons migrer d'autres secteurs d'activité à cette plate-forme, y compris les charges de travail du recouvrement non fiscal au cours de la troisième année. Nous nous attendons à réaliser

des progrès ultérieurs à l'égard des clients d'entreprises (TPS, T2 et Services de la paie) au-delà du délai de trois ans.

Nous appuierons les employés durant le processus de transformation des activités en offrant une formation et en révisant les descriptions de travail ainsi que les exigences en matière de compétences à mesure que nous apporterons des améliorations et des changements à nos processus opérationnels.

Accroître les possibilités d'affaires

Clientèle : Nous élargirons notre clientèle et nous renforcerons les relations actuelles en recherchant de nouvelles ententes en matière de recouvrement de dettes non fiscales avec d'autres ministères (p. ex. Justice, Citoyenneté et Immigration). Nous chercherons également à conclure des ententes avec les commissions provinciales des accidents du travail dans le domaine des initiatives d'observation conjointes qui visent les inscrits.

Produits livrables – Observation en matière de production de déclaration et de versement

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Maintenir des programmes d'activités principales solides Activités principales solides et modernes 	<ul style="list-style-type: none"> Freiner la croissance de l'inventaire des comptes débiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Continu de 2006 à 2009
	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le niveau de l'inventaire des comptes anciens 	<ul style="list-style-type: none"> Continu de 2006 à 2009
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre la stratégie sur l'insolvabilité et la campagne sur les acomptes provisionnels 	<ul style="list-style-type: none"> 2006-2007
	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la création d'un inventaire national pour les nouveaux comptes et les charges de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Continu de 2006 à 2009
	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'observation et les activités d'exécution en ce qui concerne les retenues à la source, les versements et les obligations en matière de déclaration ainsi que l'inscription à la TPS/TVH 	<ul style="list-style-type: none"> Continu de 2006 à 2009
	<ul style="list-style-type: none"> Cibler les charges de travail à risque élevé en fonction du modèle d'évaluation du risque afin de les traiter par ordre de priorité 	<ul style="list-style-type: none"> Continu de 2006 à 2009
	<ul style="list-style-type: none"> Moderniser le programme de recouvrement non fiscal : intégrer les ressources de Ressources humaines et développement social (RHDS) et du recouvrement des recettes de l'ARC, leurs technologies et leurs processus administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2009

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre la transformation des activités • Accroître les possibilités d'affaires 	<p>Mettre une nouvelle plate-forme technologique en oeuvre de façon progressive :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en oeuvre l'intégration de recouvrement des recettes de nos programmes d'impôt axés sur les particuliers, incluant les programmes de recouvrements fiscaux et non fiscaux • mettre en oeuvre, de façon progressive, l'intégration de recouvrement des recettes de nos programmes d'impôt axés sur les entreprises • élaborer une approche intégrée axée sur le contribuable visant la modernisation des processus et facilitant l'intégration des charges de travail liées aux dettes fiscales et non fiscales • mettre en oeuvre le modèle d'exécution du programme national de recouvrement des recettes, incluant les activités non fiscales • appuyer nos employés à mesure que nous allons de l'avant avec notre programme de transformation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Le 31 mars 2009 • De 2009 à 2011 • De 2006 à 2009 • D'ici 2010 • Continu de 2006 à 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Accroître les possibilités d'affaires • Rechercher des possibilités de développement des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les opérations de recouvrement et d'observation d'autres ordres de gouvernement et élaborer le concept de Recouvrement Canada • Examiner les dispositions de la loi visant à faciliter la commercialisation de nos services de gestion de la dette • Rechercher la possibilité de partenariats avec le ministère de la Justice à l'égard des amendes imposées aux particuliers, et avec Citoyenneté et Immigration Canada pour le parrainage 	<ul style="list-style-type: none"> • Continu de 2006 à 2009 • Continu de 2006 à 2009 • 2006-2007

Mesures – Observation en matière de production de déclaration et de versement

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues		
Les dettes fiscales sont réglées en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> Valeur monétaire de la production des Bureaux des services fiscaux (BSF) par rapport à la valeur monétaire de l'arrivage de nouveaux comptes débiteurs aux BSF Pourcentage des arrivages réglés dans l'année de leur réception Pourcentage des comptes débiteurs de plus de cinq ans 	<ul style="list-style-type: none"> Clore les arrivages Régler plus de 90 % des comptes De 60 % à 65 % des comptes réglés Maintenir à moins de 16 % de la valeur du portefeuille des comptes
Les dettes fiscales demeurent dans les limites prévues	<ul style="list-style-type: none"> Valeur monétaire des recouvrements 	<ul style="list-style-type: none"> 8,6 milliards de dollars en 2006-2007
Les dettes non fiscales sont recouvrées dans la limite des objectifs établis	<ul style="list-style-type: none"> Montants recouverts – payés en trop de l'AE et de l'emploi Montants recouverts – prêts étudiants non remboursés Montants recouverts – payés en trop d'un Régime de pensions du Canada inactif 	<ul style="list-style-type: none"> 274,3 millions de dollars 179,6 millions de dollars 8,4 millions de dollars
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Les cas d'inobservation sont repérés et traités par l'intermédiaire des programmes de revue fiscale	<ul style="list-style-type: none"> Détermination de la valeur monétaire de l'inobservation à l'aide des programmes de révision fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> Vérifications de l'observation des employeurs, des retenues à la source et de la TPS – 1,8 milliard de dollars Non déclarants T1 et T2 et non inscrits à la TPS – 2,2 milliards de dollars

Observation en matière de déclaration (AP4)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	1 106 654	1 099 472	1 098 854

Priorités du programme

- Traiter la planification fiscale de plus en plus sophistiquée en effectuant plus de recherche et d'analyse, en offrant un plus grand nombre d'outils d'exploitation de données aux vérificateurs et en offrant plus d'information aux contribuables sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée
- Poursuivre les activités d'observation dans le domaine de l'économie clandestine en appliquant des recommandations présentées par des projets pilotes intégrés des équipes d'exécution et en élaborant des produits de communication visant à éduquer les entreprises quant à leurs responsabilités
- Mettre à jour les approches stratégiques nationales pour lutter contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH
- Continuer les initiatives dans les domaines de la recherche, de l'infrastructure et des ressources humaines pour renforcer les activités principales
- Améliorer la gestion de l'ensemble du Programme de divulgation volontaire

Aperçu du programme

L'activité de programme de l'Observation en matière de déclaration veille à ce que les contribuables déclarent leurs revenus de façon exacte et complète. Elle englobe un éventail de sous-activités de vérification et d'exécution. Les fonctions principales sont la réalisation d'examen, de vérifications et d'enquêtes qui visent à assurer l'observation des lois fiscales fédérales, provinciales et territoriales ainsi que les lois afférentes à la TPS.

Notre sous-activité de vérification porte sur les vérifications des particuliers et des entreprises, l'impôt international et l'évitement fiscal.

Notre sous-activité des enquêtes mène des enquêtes sur des cas présumés de fraude fiscale, engage des poursuites criminelles et rend publiques les poursuites contre des contrevenants aux lois fiscales réglées en faveur de l'ARC dans le but d'en décourager d'autres. De plus, notre Programme spécial d'exécution aide à lutter contre le crime organisé en appliquant les lois que l'Agence administre.

Notre activité de programme de l'Observation en matière de déclaration gère également le Programme de divulgation volontaire. Ce

programme encourage les contribuables à déclarer et à corriger des omissions d'années antérieures, ce qui leur permet de se conformer à leurs obligations fiscales. Cependant, les contribuables qui se prévalent de ce programme doivent payer les montants dus, plus les intérêts. Dans certains cas, les intérêts à payer peuvent être réduits.

Notre sous-activité de la Recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) est un incitatif fiscal du gouvernement fédéral qui encourage les entreprises canadiennes à mener des activités de recherche et de développement au Canada.

D'autres fonctions comprennent la recherche et l'analyse des comportements et des tendances en matière d'observation, la détermination et l'évaluation du risque en matière d'observation fiscale et l'élaboration d'outils qui serviront aux vérifications et aux enquêtes.

Le programme d'activité de l'Observation en matière de déclaration est exécuté par plus de 9 500 employés partout au Canada. Nous menons plus de 318 000 mesures d'observation chaque année et nous renvoyons plus de 200 enquêtes au ministère de la Justice en vue de poursuites. En 2004-2005, nos mesures ont entraîné une incidence fiscale de 5,78 milliards de dollars, dépassant notre

engagement envers le gouvernement du Canada. Nous traitons également environ 11 000 demandes de crédits de RS&DE chaque année.

Approche du programme

Le régime fiscal canadien est fondé sur le fait que les contribuables déterminent leurs propres obligations en vertu de la loi et versent ensuite le bon montant d'impôt. La vaste majorité des Canadiens (particuliers et entreprises) observent les lois fiscales lorsqu'ils reçoivent les bons renseignements, les bons outils et l'aide appropriée. Lorsque ce n'est pas le cas, notre stratégie vise à repérer les cas d'inobservation les plus graves, à prendre les mesures qui s'imposent et à décourager toute inobservation future.

Notre administration du régime fiscal repose sur une gestion efficace du risque afin de déterminer les nouveaux risques en matière d'observation et d'en évaluer l'effet possible sur l'assiette fiscale. Nous élaborons ensuite des stratégies visant à atténuer les plus grands risques en matière d'observation à l'égard des lois fédérales, provinciales et territoriales. Les stratégies peuvent comprendre l'adaptation des priorités dans le but de traiter des segments de contribuables ou des secteurs d'inobservation particuliers, à l'aide d'un ensemble d'instruments et d'activités. Nous examinons continuellement les résultats du programme afin de confirmer qu'ils satisfont aux attentes du programme, et pour optimiser l'utilisation des ressources.

Une partie de notre approche en matière de gestion du risque consiste à assurer une présence de vérification dans l'ensemble des secteurs de l'industrie et des types de contribuables. Cela décourage l'inobservation en augmentant la crédibilité et la visibilité de nos programmes d'observation.

Nos priorités pour la période à venir indiquent que nous continuerons les travaux débutés en 2004-2005 par l'Examen d'observation, qui a confirmé que les plus grands risques d'inobservation en matière de déclaration sont la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, l'économie clandestine et la fraude de la TPS/TVH.

Ces risques ne représentent rien de nouveau. Cependant, pour leur donner une nouvelle importance, il faut, entre autres, peaufiner notre connaissance du comportement du contribuable contrevenant, la gestion du risque et les techniques de ciblage et mieux cibler nos ressources de la vérification et des enquêtes dans le but d'accroître davantage la détection et le découragement de ces cas d'inobservation.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Planification fiscale de plus en plus

sophistiquée et évasion fiscale : La planification fiscale de plus en plus sophistiquée consiste en des stratagèmes et des dispositions qui dépassent l'intention de la loi. Pour lutter contre la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, nous continuerons de focaliser sur la détermination précoce et l'analyse des stratagèmes, les vérifications en temps opportun, les mesures visant à sensibiliser davantage le public, la visibilité de l'exécution, la recommandation de modifications législatives et la collaboration avec les partenaires des conventions fiscales. Par le biais de plusieurs initiatives, nous aborderons le problème de la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée, plus particulièrement l'utilisation abusive des abris fiscaux :

- Par l'intermédiaire de nos Centres d'expertise, nous avons commencé et continuerons à accroître les activités de vérification dans le domaine de la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée, y compris les questions de paradis fiscaux et de prix de transfert. D'ici le 31 mars 2008, nous prévoyons terminer 800 vérifications additionnelles, qui auront des répercussions fiscales estimées à plus de 200 millions de dollars.
- Nous terminerons des études dans dix secteurs de recherche portant sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée. En fonction de ces résultats, nous apporterons des améliorations à nos outils

d'évaluation du risque d'observation, d'ici le 31 mars 2007. Nous entreprendrons aussi d'autres études tout au long de la période de planification.

- Sur le site Internet de l'ARC, nous alerterons les contribuables quant aux stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée. La page Internet offrira un forum où l'Agence pourra présenter sa position au public face aux stratagèmes potentiellement abusifs. Il s'agit d'un élément clé de la stratégie de l'ARC à l'égard de la planification fiscale de plus en plus sophistiquée.

Économie clandestine : L'économie clandestine est une activité commerciale qui est non déclarée ou insuffisamment déclarée aux fins de l'impôt. Pour y lutter, nous prendrons les mesures suivantes :

- Accroître notre participation à la recherche et à l'analyse sur l'économie clandestine et utiliser les résultats afin d'orienter et de peaufiner notre stratégie en matière d'observation. Nous augmentons nos recherches sur l'économie clandestine, les facteurs qui contribuent à sa croissance au Canada et l'efficacité des stratégies visant à réduire l'inobservation. Dans le cadre d'un projet pilote, une unité d'analyse satellite sera établie dans une région. Les résultats de ce projet pilote seront évalués dans le but de créer des unités dans toutes les régions en 2007-2008.
- Continuer à comparer notre approche au traitement de l'économie clandestine avec d'autres administrations fiscales afin de peaufiner nos stratégies en matière d'observation. Des plans ont été élaborés afin de mener un examen indépendant des approches et des pratiques exemplaires adoptées par des administrations fiscales étrangères pour aborder le problème de l'économie clandestine. Les résultats de l'examen devraient être disponibles en 2006-2007. Ils aideront à valider des éléments de la stratégie d'observation de l'ARC, à déterminer de nouvelles approches ou des approches innovatrices qui ont été tentées et

mises à l'essai avec un certain succès, et à déterminer des méthodes de recherche qui ont été élaborées et utilisées afin d'évaluer l'efficacité des mesures d'observation.

- Élargir l'utilisation des renseignements provenant des tiers afin de déceler les activités liées à l'économie clandestine. Nous explorerons de nouveaux partenariats avec les commissions provinciales des accidents du travail et d'autres organismes, fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations, afin d'obtenir l'accès à des renseignements qui nous aideront à déceler les cas d'inobservation.
- Publier les conséquences de la participation à l'économie clandestine. Nous élargirons notre gamme de produits de communication (brochures, dépliants, expositions, site Web) afin d'informer les Canadiens des risques liés à la participation à l'économie clandestine. Nous créerons de nouveaux produits de communication afin d'informer les entreprises de leur responsabilité à maintenir des livres et registres adéquats.
- Analyser les résultats des projets pilotes intégrés des équipes d'exécution sur les contrevenants chroniques.

Observation de la TPS/TVH : Nos activités de programme continues cherchent à prévenir les remboursements inappropriés de TPS/TVH et à créer un environnement législatif et administratif qui réduit les occasions systématiques de fraude. Les activités comprennent celles-ci :

- Améliorer l'évaluation du risque afférente à l'inscription et les paiements anticipés afin d'identifier les contribuables qui présentent un risque élevé avant et au moment de faire des demandes de remboursement. Le programme des Équipes d'analyse des risques élevés est restructuré de sorte à lui fournir des outils techniques modernes visant à améliorer l'efficacité et l'efficacé.
- Identifier les contribuables qui présentent des risques élevés au moment de l'inscription et avant le versement des remboursements, en mettant en oeuvre les résultats d'une série de

projets pilotes qui seront achevés en 2006-2007. Les études nous permettront d'améliorer nos procédures d'évaluation du risque.

- Utiliser les indices fournis par des informateurs et des partenariats avec les organismes d'exécution de la loi.

Programme de divulgation volontaire : Pour améliorer la gestion globale de ce programme, nous redéfinirons ses buts et ses critères de mesure du rendement, nous réviserons ses politiques et lignes directrices pour améliorer son uniformité dans les régions et nous nous assurerons qu'il est pleinement intégré aux activités d'observation de l'ARC.

Renforcer la capacité : À mesure que de nouvelles responsabilités et qu'une augmentation de la complexité des activités augmenteront le travail de l'ARC, nous devons être en mesure de traiter un volume de travail plus élevé et de composer avec des dossiers plus exigeants. En apportant beaucoup d'améliorations à notre capacité de base, nous serons en mesure d'appuyer ces buts. Nous accroîtrons notre capacité en matière d'élaboration de politiques et de recherche; il s'agit-là de deux éléments essentiels à notre stratégie en matière d'observation. Nous remplacerons les anciens systèmes par des applications et du matériel informatique qui nous permettront de mieux assurer l'observation des lois fiscales. Nous renforcerons nos relations avec les autres gouvernements dans le but d'exécuter les programmes d'observation dont nos clients ont besoin.

Voici, entre autres, des plans précis :

- Développer un système de Profil d'observation interprogrammes des contribuables afin d'obtenir une vision horizontale et complète d'un contribuable, dont les renseignements proviendront des activités de programme de cotisation, d'observation et de recouvrement de l'ARC.
- Sous réserve de l'approbation finale du projet, mettre en oeuvre de nouveaux systèmes informatiques pour l'exécution et la gestion de programmes découlant de notre Système intégré de soutien d'infrastructure d'entreprise (SISIE). Cette initiative sera mise en oeuvre à partir de l'hiver 2005 jusqu'en 2011. Elle offrira aux agents de programme, aux vérificateurs et aux enquêteurs un accès sûr à guichet unique à une série de systèmes pour appuyer l'évaluation du risque, l'exécution des programmes et la gestion intégrée de l'information. Au cours de cette période de planification, nous mènerons des projets pilotes et mettrons des initiatives en oeuvre, dans lesquels nous élaborerons des outils à l'intention des utilisateurs au moyen de prototypage et d'essais, et lancerons des projets pilotes qui comprennent la sélection et la gestion de la charge de travail et l'exécution des activités d'observation.
- Établir une stratégie sur l'effectif afin de recruter et de perfectionner de nouveaux employés de l'ARC et de maintenir en poste notre effectif spécialisé.

Produits livrables – Observation en matière de déclaration

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Traiter la planification fiscale de plus en plus sophistiquée en effectuant plus de recherche et d'analyse, en offrant un plus grand nombre d'outils de renseignements d'entreprise aux vérificateurs et en offrant plus d'information aux contribuables sur les stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée 	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la vérification et l'exécution en ce qui a trait à l'utilisation abusive des paradis fiscaux internationaux Effectuer des études dans dix secteurs de recherche, analyser les résultats sur la planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée et présenter des rapports à ce sujet Sur le site Internet de l'ARC, alerter les contribuables au sujet des stratagèmes de planification fiscale de plus en plus sophistiquée 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2008 En 2006 En 2006
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les activités d'observation dans le domaine de l'économie clandestine en appliquant des recommandations présentées par des projets pilotes d'équipes intégrées d'application des règles, et en élaborant des produits de communication visant à éduquer les entreprises quant à leurs responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Établir des partenariats afin de générer plus d'information provenant de tiers pour déceler l'activité de l'économie clandestine Élargir notre gamme de produits de communication (brochures, dépliants, expositions, site Web) afin de rappeler aux Canadiens les risques liés à la participation à l'économie clandestine et d'informer les entreprises de leur responsabilité à l'égard d'une tenue de livres et de registres adéquats 	<ul style="list-style-type: none"> Juin 2007 Le 31 mars 2007 et continu
<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les approches stratégiques nationales dans le but de lutter contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH 	<ul style="list-style-type: none"> Restructurer le programme des Équipes d'analyse du risque élevé de la TPS/TVH Améliorer les méthodes de lutte contre l'inobservation et la fraude en matière de TPS/TVH au moyen de l'application des résultats des projets pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2007 Le 31 mars 2007 (les résultats des projets pilotes seront obtenus en 2006)
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la gestion globale du Programme de divulgation volontaire (PDV) 	<ul style="list-style-type: none"> Redéfinir les buts du programme et les critères de mesure du rendement pour le Programme de divulgation volontaire Réviser les politiques et les lignes directrices afférents au PDV Intégrer pleinement le Programme de divulgation volontaire aux activités d'observation de l'ARC 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2008 Mars 2008 Mars 2008

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Continuer les initiatives dans les domaines de la recherche, de l'infrastructure et des ressources humaines pour renforcer les activités principales 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre les projets pilotes du SISIE en oeuvre (plan de transformation des activités, stratégie des ressources humaines, exigences opérationnelles détaillées et infrastructure de la TI) 	<ul style="list-style-type: none"> Débutant en 2006-2007
	<ul style="list-style-type: none"> Établir une stratégie sur l'effectif visant à recruter et à perfectionner de nouveaux employés et à maintenir en poste notre effectif spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> Continu
	<ul style="list-style-type: none"> Accroître l'intégration des facteurs du risque provinciaux dans les systèmes d'évaluation du risque 	<ul style="list-style-type: none"> Continu

Mesures – Observation en matière de déclaration

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et des mesures sont prises à leur égard		
Atteindre nos normes de service et nos objectifs de rendement interne	Normes de services pour la RS&DE et crédits d'impôt pour la production de films et de vidéos Objectifs de rendement interne : <ul style="list-style-type: none"> nombre de contribuables vérifiés activités de sensibilisation exécutées 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service » 100 % par rapport au plan 100 % par rapport au plan
Évaluation efficace du risque et détection des cas d'inobservation	<ul style="list-style-type: none"> Résultats des examens aléatoires par rapport aux examens ciblés (programme de vérification de base) Pourcentage des examens axés sur le risque entraînant le repérage de l'inobservation Résultats des poursuites Répercussions fiscales des activités d'observation 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats des examens ciblés dépassent ceux des examens aléatoires Tendance à la hausse
Le Programme de divulgation volontaire est géré de façon uniforme	<ul style="list-style-type: none"> Les cas du PDV sont validés à la suite d'une examen aux fins de l'assurance de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> 90 %

Appels (AP5)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	137 121	136 158	136 047

Priorités du programme

- Examiner le programme des Appels dans les bureaux locaux
- Élargir l'accès en ligne au processus de recours pour les contribuables constitués en société
- Intégrer la gestion du risque des Appels au cadre général de l'ARC et des autres clients
- Faciliter la saisie de données et les rapports sur le programme pour les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité

Aperçu du programme

L'activité de programme des Appels règle les différends entre l'ARC et les contribuables en menant des examens équitables et impartiaux des décisions de l'Agence, et en aidant le ministère de la Justice dans le cadre des appels interjetés devant les tribunaux. Cette activité de programme est responsable d'examiner les décisions contestées par les clients dans les secteurs suivants :

- l'impôt sur le revenu
- la TPS/TVH
- la taxe d'accise
- le droit à pension d'un emploi dans le cadre du Régime de pensions du Canada (RPC)
- l'assurabilité d'un emploi dans le cadre de l'assurance-emploi (AE)

Les Appels ont de plus la responsabilité de l'Initiative en matière d'équité de l'ARC, laquelle permet l'application des dispositions législatives visant à annuler les intérêts et les pénalités, ou à y renoncer, lorsque les contribuables se voient dans l'impossibilité de se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté.

Approche du programme

Notre objectif vise que les Canadiens continuent de recevoir un examen impartial et réceptif des décisions contestées. Comme nous le soulignons dans Agence 2010, nous croyons qu'un processus de règlement des différends impartial et réceptif

favorise la confiance dans l'intégrité du régime fiscal du Canada et que, en retour, cela aide à promouvoir l'observation.

Au cours de la période de planification, nous améliorerons les renseignements d'entreprise de l'ARC qui se rapportent à nos procédures de règlement des différends et notre réponse aux contestations judiciaires. Pour ce faire, nous collaborerons étroitement avec nos partenaires dans le domaine (p. ex. par l'intermédiaire de nos comités régionaux du risque) et d'autres ministères (p. ex. les Services du droit fiscal de Justice Canada et Finances Canada). Nous visons ainsi à atteindre un processus des appels davantage coordonné.

Nous assurerons également un milieu de travail positif, professionnel, respectueux et collaborateur qui met l'accent sur la prestation de services de façon intègre, de même qu'un milieu où les conflits sont gérés de façon positive et productive. Nous promouvons cet environnement au moyen du leadership, d'une dotation appropriée et de la gestion de conflits. Nous mettrons l'accent sur une planification pluriannuelle des ressources humaines à mesure que nous nous préparons au changement vers la planification et l'affectation des ressources pluriannuelles en 2006-2007.

Notre approche du programme comprend un certain nombre de mesures :

- Réviser les opérations de nos activités principales et les renforcer en améliorant l'accessibilité, la transparence, la cohérence et la rapidité du règlement des différends.

- Améliorer la gestion du risque des questions liées à des différends et à des litiges.
- Continuer à être le centre d'expertise de l'ARC à l'égard de toutes les questions qui concernent les dispositions en matière d'équité.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes

Vision des Appels : Nous croyons que la création de centres d'expertise veillera à ce que nous ayons les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment. L'étude continue de notre infrastructure nous aidera à améliorer la qualité et la rapidité de l'exécution de nos programmes, tout particulièrement le Programme des dossiers importants des Appels.

Nous achèverons le projet pilote lancé au Centre fiscal de Sudbury qui améliorera la gestion de la charge de travail, l'identification du risque et notre capacité de régler rapidement des dossiers moins complexes tout en améliorant notre rapidité d'exécution globale.

Régime de pensions du Canada et programme d'assurance-emploi : Nous traiterons les pratiques non efficaces du processus de recours du RPC et de l'AE, notées dans le rapport de 2004 de la vérificatrice générale, et ciblerons des secteurs à améliorer. À ces fins, nous continuerons notre examen du programme avec nos partenaires, y compris l'activité de programme de l'Observation en matière de production de déclaration et de versement, Ressources humaines et développement social (RHDS) et le ministère de la Justice.

À court terme, nous assumerons de manière plus soutenue notre responsabilité avec RHDS et précisons les rôles de nos agents des Appels du RPC et de l'AE et ceux des agents de décisions afin d'éliminer la duplication des efforts. De plus, nous mènerons une analyse afin de déterminer les besoins en ressources réels pour ce programme.

Gouvernement en direct : Nous irons de l'avant avec nos initiatives de Gouvernement en direct afin d'appuyer l'approche globale de l'Agence au sein du programme gouvernemental. Nous continuerons de rendre nos programmes des Appels plus accessibles par l'intermédiaire du portail Mon dossier; ceci facilitera le processus de recours lorsque les contribuables constitués en société s'opposent à une cotisation ou à une détermination.

Avec l'augmentation globale de la transmission électronique des déclarations, nous réaliserons des économies dans l'administration de nos procédures de règlement des différends. De plus, ces économies supplémentaires nous permettront d'accepter des charges de travail additionnelles afférentes à différents processus d'appels, et ce, au fur et à mesure que l'Agence augmente sa clientèle.

Intégration de la gestion du risque : Nous irons au-delà de la gestion du risque des dossiers des particuliers afin d'intégrer la gestion du risque des Appels dans le cadre général de l'ARC et celui de nos clients d'autres ministères. Les risques seront gérés au moyen d'une approche gouvernementale globale, en assurant une responsabilisation horizontale.

Dans le but d'identifier les risques dès que possible, nous nous focaliserons à nouveau sur la gestion du risque par l'intermédiaire de notre personnel de première ligne.

Rapports sur les dispositions en matière d'équité : Dans l'ensemble de l'ARC, nous continuerons de contrôler et d'assurer la qualité du programme afin d'exécuter uniformément les dispositions en matière d'équité. La confiance du public dans l'Agence sera renforcée à mesure que l'équité est gérée de façon uniforme dans tous les programmes de l'ARC.

Plus particulièrement, nous améliorerons la capacité du système afin de faciliter la saisie de données et les rapports du programme sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité.

Accroître les possibilités d'affaires

Les initiatives associées au maintien d'une activité principale solide indiquent comment nous prévoyons améliorer l'exécution des programmes destinés aux contribuables. Par surcroît, ces améliorations à notre infrastructure des Appels

rendront l'utilisation de notre plate-forme plus recherchée pour les provinces, les territoires et les autres clients. Nous continuerons d'étudier les pratiques exemplaires d'autres administrations fiscales.

Produits livrables – Appels

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Examiner l'exécution du programme des Appels dans les bureaux locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Terminer le projet pilote à Sudbury afin d'améliorer la gestion de la charge de travail Créer des centres d'expertise pour le programme des dossiers importants des Appels Mettre au point notre étude de l'infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> En décembre 2006, moment où la décision sera prise quant à la mise en oeuvre Mars 2008 Mars 2008
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la gestion de programme du RPC et de l'AE 	<ul style="list-style-type: none"> Préciser les rôles de nos agents des Appels du RPC et de l'AE par rapport aux rôles des agents des décisions afin d'éliminer les domaines où il pourrait y avoir la duplication des efforts Effectuer une analyse qui déterminera les besoins réels en ressources de la charge de travail du RPC et de l'AE 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2008 Mars 2008
<ul style="list-style-type: none"> Élargir l'accès en ligne au processus de recours pour les contribuables constitués en société 	<ul style="list-style-type: none"> Élargir l'accessibilité à nos processus de recours pour les contribuables constitués en société en améliorant les options de Mon dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Septembre 2008
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer la gestion du risque des Appels au cadre de travail général de l'ARC et en partenariat avec d'autres clients 	<ul style="list-style-type: none"> La gestion du risque par le personnel de première ligne sera renouvelée et nous y mettrons de nouveau l'accent afin de nous assurer que tous les risques sont cernés le plus tôt possible dans le processus 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la saisie de données et les rapports des programmes sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la capacité du système afin de faciliter la saisie de données et les rapports des programmes sur les montants remis en vertu des dispositions en matière d'équité 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2008

Mesures – Appels

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées		
Atteindre notre norme de service établie	<ul style="list-style-type: none"> Norme de service 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service »
Maintenir de hauts niveaux de transparence, d'uniformité et d'exactitude	<ul style="list-style-type: none"> Niveaux de transparence, d'uniformité et d'exactitude 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs de 90 % et de 100 % conformément au Programme d'assurance de la qualité
Les décisions contestées sont réglées dans des délais convenables	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jours ouvrables pour terminer un dossier Âge moyen de l'inventaire traitable 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs en cours d'élaboration Tendance neutre ou à la baisse

Programmes de prestations (AP6)

(en milliers de dollars)	Prévues 2006-2007	Prévues 2007-2008	Prévues 2008-2009
Budget principal des dépenses budgétaires – brut (voir Tableau financier 1)	321 446	326 179	332 747

Priorités du programme

- Élaborer une norme de service téléphonique pour la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE)
- Déterminer la faisabilité des demandes de prestations en ligne par l'intermédiaire de Mon dossier
- Élaborer une stratégie de modernisation du système IDENT
- Entreprendre la mise en oeuvre pluriannuelle des recommandations de l'Initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées
- Mettre en oeuvre une stratégie de communication pour les Programmes de prestations
- Continuer à peaufiner la stratégie nouvellement élaborée pour les programmes d'observation qui s'appuie sur l'éducation, l'observation facilitée et une présence crédible en matière d'exécution
- Accroître les possibilités d'affaires en collaboration avec les clients

Aperçu du programme

L'activité des Programmes de prestations vient appuyer les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de venir en aide aux personnes handicapées, aux familles, aux enfants et aux foyers à faible ou à moyen revenu, et à réduire la pauvreté chez les enfants. Nous fournissons aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être économique et social. Nous administrons les quatre programmes fédéraux continus suivants :

- la PFCE
- le crédit pour la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)
- les Prestations spéciales pour enfants
- le crédit d'impôt pour personnes handicapées

En outre, nous administrons 17 programmes de prestations continus pour le compte des provinces et des territoires. Nous exécutons également des programmes de versements uniques pour les provinces et le gouvernement du Canada – récemment, la Remise 2005 sur les ressources de l'Alberta et la Prestation pour les coûts de l'énergie du gouvernement fédéral. Nous fournissons également des renseignements comme l'autorise la loi aux clients fédéraux, provinciaux et territoriaux,

afin d'appuyer l'administration de leurs programmes de prestations et d'autres programmes fondés sur le revenu.

Programmes de prestations continus administrés par l'ARC pour le compte des provinces et territoires

- Prestations familiales de la Colombie-Britannique
- Prestation au revenu gagné de la C.-B.
- Crédit d'impôt à l'emploi familial de l'Alberta
- Prestations pour enfants de la Saskatchewan
- Crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan
- Prestation pour enfants du Yukon
- Prestation pour enfants des Territoires du Nord-Ouest
- Territoires du Nord-Ouest – Supplément pour travailleurs territoriaux
- Prestation pour enfants du Nunavut
- Supplément pour travailleurs territoriaux du Nunavut
- Prestation fiscale pour enfants du Nouveau-Brunswick
- Supplément du revenu gagné du Nouveau-Brunswick
- Prestation pour enfants de la Nouvelle-Écosse
- Prestation pour enfants de Terre-Neuve-et-Labrador

Programmes de prestations continus administrés par l'ARC pour le compte des provinces et territoires

- Crédit pour la taxe de vente harmonisée de Terre-Neuve
- Prestation aux aînés de Terre-Neuve-et-Labrador
- Supplément à la nutrition mères-bébés de Terre-Neuve-et-Labrador

Approche du programme

Les Programmes de prestations jouent un rôle prépondérant dans l'initiative du gouvernement, Service aux Canadiens. Notre résultat stratégique fait en sorte que les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

L'administration des Programmes de prestations se divise en deux sous-activités :

- Services à la clientèle – Programmes de prestations¹
 - Fournir aux bénéficiaires des prestations les outils, l'aide et les renseignements nécessaires en maintenant des services de haute qualité au téléphone et par la voie du libre-service.
- Administration des Programmes de prestations
 - Maintenir un rendement solide dans la distribution, au moment opportun, de 70 millions de versements de prestations exacts en vertu de programmes provinciaux et territoriaux.
 - Maintenir des taux élevés d'inscription aux programmes et sensibiliser davantage le public sur son admissibilité.
 - Veiller à ce que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations.
 - Utiliser notre technologie unique et notre infrastructure de paiement des prestations pour offrir de nouveaux programmes et services pour le compte d'un vaste éventail de clients.

¹ sera nommée Demandes de renseignements relatives aux prestations

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes – Services à la clientèle – Programmes de prestations

Établir des normes de service téléphonique et des objectifs de rendement interne : Les services téléphoniques de personne à personne demeurent essentiels pour beaucoup de bénéficiaires de prestations, plus particulièrement ceux à faible revenu qui n'ont peut-être pas accès à Internet. Nous mettrons en oeuvre une norme de service téléphonique pour la PFCE. Nous établirons un nouvel objectif de rendement interne pour le crédit de la TPS/TVH après avoir compilé et analysé suffisamment de données du réseau sans frais mis en oeuvre en juin 2004.

Activités principales solides et modernes – Administration des Programmes de prestations

Élargir les services de Mon dossier : Bien que le téléphone soit la méthode de communication privilégiée par bon nombre de nos bénéficiaires de prestations, notre stratégie d'accessibilité prévoit, en outre, de réduire la nécessité des bénéficiaires de téléphoner en promouvant davantage l'utilisation de la technologie, ce qui contribue à accroître leurs aptitudes et à contrôler nos coûts. Nous veillerons à ce que nos bénéficiaires aient facilement accès aux renseignements importants durant les périodes de pointe des demandes par téléphone, soit autour des dates de versements mensuels de la PFCE et de versements trimestriels du crédit pour la TPS/TVH. Notre site Web Prestations pour enfants et familles fournit des réponses à des questions courantes sur les prestations. Le service de Versement des prestations en direct, qui fait partie de Mon dossier, offre aux clients un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Nous étudions la possibilité d'offrir de nouvelles options de service. Par exemple, nous évaluerons la faisabilité de permettre aux parents

de présenter une demande en direct pour la PFCE et d'inscrire leurs enfants au crédit pour la TPS/TVH.

Modernisation du système : Nous traitons des millions de versements chaque année afférents à la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH, y compris ceux versés dans le cadre des programmes provinciaux et territoriaux de prestations et de crédits semblables. Nous les distribuons pratiquement tous en temps opportun et avec exactitude. La refonte des systèmes de base solides qui maintiennent ces services de haute qualité constitue un effort pluriannuel. Nous élaborons une stratégie de modernisation pour les déclarations de renseignements des particuliers (déclarations T1) de notre système d'identification (IDENT) afin de prévoir les besoins futurs en matière de capacité. On évaluera par la suite d'autres systèmes de base.

Initiative des mesures fiscales pour les personnes handicapées : En vertu de l'Initiative des mesures fiscales pour les personnes handicapées, nous commençons à mettre en oeuvre les recommandations administratives présentées dans le rapport de décembre 2004 – Une fiscalité équitable pour les personnes handicapées. Parallèlement à l'adoption possible de modifications législatives, la mise en oeuvre des recommandations (si cela est possible) facilitera les efforts que nous déployons afin de veiller à ce que les personnes handicapées soient traitées d'une manière juste et équitable.

Activités de sensibilisation ciblées : Nous élaborerons et mettrons en oeuvre une stratégie de communication qui abordera tous nos programmes de prestations. Cela nous permettra de maintenir des taux élevés d'inscription, de promouvoir les taux de participation parmi les bénéficiaires éventuels et d'accroître la connaissance des critères d'admissibilité et des obligations chez les bénéficiaires actuels.

Nous entretiendrons nos rapports actuels avec Citoyenneté et Immigration Canada. Nous chercherons également de nouvelles occasions de communiquer des renseignements sur les programmes de prestations aux bénéficiaires actuels et éventuels (p. ex. des signets insérés dans

les trousseaux pour nouveaux parents de la Fondation de la famille en croissance). Des encarts joints aux envois des versements des prestations aux bénéficiaires actuels mettront en évidence les obligations découlant du programme, et des documents seront élaborés afin de promouvoir l'inscription aux prestations parmi les bénéficiaires éventuels.

Stratégie d'observation : Nous continuerons de peaufiner notre nouvelle stratégie d'observation des Programmes de prestations, en y incluant les trois buts suivants :

- informer et éduquer les bénéficiaires actuels et éventuels;
- faciliter l'observation des lois du programme afin que seules les personnes admissibles reçoivent des prestations;
- avoir une présence crédible en matière d'exécution.

Nous élaborerons davantage nos techniques de validation et de contrôle ainsi que nos outils de surveillance afin de mieux sélectionner les comptes aux fins d'examen et de maintenir l'observation en général.

Nous perfectionnerons notre système de gestion des cas pour donner une valeur monétaire aux rajustements que nous produisons. Cela nous permettra de mesurer les répercussions de nos programmes de validation.

Améliorer l'intégrité des données : Au moyen de projets pilotes, nous évaluerons et mettrons en oeuvre des pratiques pour améliorer l'intégrité des données utilisées pour évaluer et mesurer l'inobservation.

Accroître les possibilités d'affaires

Les initiatives associées au maintien d'une activité principale solide montrent la façon dont nous prévoyons améliorer l'exécution du programme, tout en nous assurant que les bonnes prestations sont versées seulement aux bonnes personnes. En outre, en améliorant notre infrastructure de distribution des prestations, notre plate-forme devient plus recherchée par les provinces, les territoires et les autres ministères.

L'ARC s'efforce, non seulement d'obtenir l'engagement complet de nos organisations clients, mais de plus, nous intégrons nos efforts aux leurs. Nous consultons régulièrement nos nombreuses organisations clientes, nos intervenants et nos organismes externes. Nous créerons une capacité pour promouvoir nos services aux provinces, aux territoires et aux municipalités. Nous poursuivrons des possibilités d'élargir nos opérations et nous offrirons davantage de programmes et de services aux clients. Notre objectif vise à réduire les frais d'administration généraux du gouvernement pour les contribuables en simplifiant l'administration et en éliminant le double emploi, en limitant le fardeau d'observation et en offrant un service de qualité supérieure.

Priorité du nouveau Budget 2006 – Exécution de nouveaux programmes : L'ARC travaillera étroitement avec Ressources humaines et Développement social (RHDS) pour fournir la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE). La PUGE est une nouvelle prestation de 100 \$ par mois payée pour les enfants de moins de 6 ans. Il s'agit d'un de deux éléments du Plan de la prestation universelle pour la garde d'enfants de RHDS.

Élargir les services de validation du revenu : En vertu du Programme de validation du revenu, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux échangent des données au moyen de la méthode du protocole de transfert de fichiers (FTP). Le FTP permet à l'ARC de communiquer des données restreintes sur les contribuables, avec leur consentement, par un échange en ligne, protégé et bidirectionnel. Cette méthode simplifie l'administration des programmes fondés sur un examen du revenu et destinés aux bénéficiaires. Les échanges de données de quinze programmes provinciaux sont en production et sept autres sont mis à l'essai. Des négociations sont en cours afin d'inscrire 10 autres programmes.

Partenariats du Programme de validation du revenu – en production au moyen de la méthode du FTP

- *Ministry of Learning* de l'Alberta (Programmes d'aide aux étudiants)

Partenariats du Programme de validation du revenu – en production au moyen de la méthode du FTP

- *Ministry of Seniors* de l'Alberta (Programme de prestations aux aînés)
- *Ministry of Health and Wellness* de l'Alberta (*Premium Subsidy Program*)
- *Ministry of Human Resources and Employment* de l'Alberta (*Child Health Program, Adult Health Program*)
- *Ministry of Health Services* de la Colombie-Britannique (*Medical Premium Program, Home and Community Care Program, Pharmacare Program*)
- *Ministry of Human Resources* de la Colombie-Britannique (*Employment and Assistance Programs*)
- Office d'accréditation des pêcheurs professionnels de Terre-Neuve-et-Labrador (*Professional Fish Harvesters Certification Program*)
- *Ministry of Human Resources and Employment* de Terre-Neuve-et-Labrador (*Income Security Program*)
- Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario (Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario)
- *Saskatchewan Learning (Saskatchewan-Canada Integrated Student Loans Program)*
- *Ministry of Health* de la Saskatchewan (*Special Support Program, Income-Tested Resident Charge Program*)

Nouvelles voies pour l'échange de données sur l'état civil : Nous collaborerons avec d'autres gouvernements en vue de négocier l'échange de données sur l'état civil; le but est d'alléger les obligations en matière de déclaration des bénéficiaires de prestations et de réduire les frais généraux. Nous mènerons des projets pilotes avec deux compétences afin d'établir la faisabilité d'ajouter des clients additionnels.

Accès à guichet unique à Service Canada : Nous travaillerons avec Service Canada, y compris les projets pilotes, afin d'établir la façon dont les besoins communs d'information peuvent être rassemblés et acheminés. Cependant, les agents de Service Canada ne traiteront pas des renseignements de prestations propres à un compte, ni ne répondront au nom de l'ARC aux

demandes de renseignements particuliers liés aux prestations, ni n'accepteront des versements pour l'ARC.

Automatiser et simplifier la SV et le SRG : Nous collaborerons avec Ressources humaines et développement social afin d'examiner l'expansion

de l'échange de renseignements autorisés sur le bénéficiaire grâce à la méthode du FTP de façon à inclure l'impôt de récupération de la Sécurité de vieillesse (SV) et l'impôt de récupération de la SV pour non-résidents.

Mesures des résultats stratégiques – Programmes de prestations

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les versements de prestations sont effectués à temps	<ul style="list-style-type: none"> Rapidité du traitement des paiements de prestations 	<ul style="list-style-type: none"> 99 %
Les versements de prestations sont exacts	<ul style="list-style-type: none"> Exactitude du traitement des paiements de prestations Pourcentage des clients de la PFCE qui reçoivent un versement approprié 	<ul style="list-style-type: none"> 98 % 95 % ou plus
Les provinces et territoires et d'autres ministères fédéraux se fient à l'ARC à titre de fournisseur privilégié de services	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de programmes et de services administrés 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance, si cela est possible

Produits livrables – Programmes de prestations

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une norme de service téléphonique pour la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre une norme des niveaux de service de la PFCE 	<ul style="list-style-type: none"> 2006-2007
<ul style="list-style-type: none"> Déterminer la faisabilité des demandes de prestations en ligne par l'intermédiaire de Mon dossier 	<ul style="list-style-type: none"> Établir la faisabilité des demandes de prestations en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> 2006-2007
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de modernisation du système IDENT 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'état actuel de la technologie IDENT et faire des recommandations quant à sa capacité future 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre la mise en oeuvre pluriannuelle des recommandations de l'Initiative sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées (IMFPH) 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre les recommandations de l'IMFPH 	<ul style="list-style-type: none"> Période pluriannuelle

Priorités du programme	Produits livrables	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre une stratégie de communication pour les Programmes de prestations 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre la stratégie de communication en oeuvre Placer des encarts dans les envois de paiements de prestations destinés aux bénéficiaires actuels afin de renforcer les obligations du programme Élaborer du matériel afin de promouvoir la participation aux prestations parmi les bénéficiaires éventuels 	<ul style="list-style-type: none"> Mars 2007 Tous les mois de juillet Continu
<ul style="list-style-type: none"> Continuer à peaufiner la stratégie nouvellement élaborée pour les programmes d'observation qui s'appuie sur l'éducation, l'observation facilitée et une présence crédible en matière d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre les recommandations (si possible) de la Stratégie en matière d'observation Fournir une valeur monétaire des rajustements de validation Mettre en oeuvre des projets pilotes sur l'intégrité des données et analyser les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Continu Début dans le Rapport annuel 2005-2006 2006-2007
<ul style="list-style-type: none"> Accroître les possibilités d'affaires en collaboration avec les clients Élargir le projet de vérification du revenu afin d'échanger les données dans le cadre d'autres programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux Collaborer avec d'autres gouvernements en vue de négocier l'échange de renseignements sur l'état civil Entreprendre des projets pilotes avec Service Canada afin d'établir la façon dont les besoins d'information communs peuvent le mieux être rassemblés et acheminés Automatiser et simplifier l'échange de données avec Ressources humaines et développement social (RHDS) pour la Sécurité de la vieillesse (SV) et le Supplément de revenu garanti 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre au point la stratégie de marketing Inscrire d'autres programmes de vérification du revenu (si cela est possible) Entreprendre des projets pilotes avec deux compétences afin d'élargir l'échange de renseignements sur l'état civil et de présenter un rapport sur la faisabilité d'ajouter au projet d'autres clients Faire état des résultats Élargir l'échange de renseignements autorisés sur les bénéficiaires de prestations au moyen de la méthode du FTP de façon à inclure la récupération de l'impôt de la SV et la récupération de l'impôt de la SV pour les non-résidents 	<ul style="list-style-type: none"> 2006-2007 Continu 2006-2007 2006-2007 Continu

Mesures – Programmes de prestations

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles		
Maintenir une forte connaissance du programme et un taux élevé de participation au moyen d'outils de communication efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de participation à la PFCE peut être mesuré tous les cinq ans seulement L'éventail des produits de communication (publications, sensibilisation, programmes communautaires bénévoles) 	<ul style="list-style-type: none"> 95 % Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de communication d'ici mars 2007
Maintenir ou augmenter les niveaux de satisfaction des bénéficiaires de prestations	Évaluation des produits par les bénéficiaires de prestations : <ul style="list-style-type: none"> instructions sur la demande faciles à comprendre renseignements reçus au cours du processus de demande service obtenu au cours du processus de demande 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le niveau enregistré au moment du sondage auprès des personnes qui font une première demande de PFCE 90 % 90 % 90 %
Atteindre les normes de service et les objectifs de rendement interne	Normes de service Objectifs de rendement interne : <ul style="list-style-type: none"> accessibilité des demandeurs par téléphone niveau de service téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service » 75 % pour la PFCE¹ Le crédit pour la TPS/TVH est actuellement à l'étude
Augmenter l'utilisation des options de libre-service	Événail des options de libre-service Taux de participation : <ul style="list-style-type: none"> changements d'adresse en ligne visites à la page Web sur les Prestations pour enfants et famille Prestations spéciales pour enfants sur le Web 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorations à Mon dossier Tendance à la hausse
La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts		
Atteindre ou dépasser les normes de service et les objectifs de rendement interne pour le traitement rapide et exact des paiements de prestations, des demandes et des rajustements d'entretien du compte	Normes de service Objectifs de rendement interne Rapidité du traitement : <ul style="list-style-type: none"> paiements de prestations Exactitude du traitement : <ul style="list-style-type: none"> paiements de prestations, demandes, rajustements d'entretien des comptes dette payée en trop de la PFCE en proportion des paiements émis 	<ul style="list-style-type: none"> Voir « Annexe D – Normes de service » 99 % 98 % 0,4 % ou moins

Attentes en matière de rendement	Indicateurs	Objectif
Maintenir ou accroître les niveaux de satisfaction des bénéficiaires de prestations	Satisfaction des bénéficiaires à l'égard des prestations : <ul style="list-style-type: none"> délai de traitement de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le niveau enregistré au moment du sondage auprès des personnes qui font une première demande de PFCE 75 %
Maintenir un niveau élevé d'observation générale	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui reçoivent le montant exact de prestations dans l'échantillon aléatoire (échantillon de mesure des prestations) Pourcentage des comptes de PFCE examinés Pourcentage des examens ciblés de la PFCE qui ont donné lieu à un rajustement Valeur monétaire des rajustements nets consécutifs à une validation qui ont entraîné une récupération de prestations ou avantagé le bénéficiaire 	<ul style="list-style-type: none"> 95 % ou plus 5 % 50 % À déterminer
Croissance des programmes et services administrés pour les provinces, les territoires et d'autres ministères fédéraux afin de réduire le double emploi à l'échelle de tous les ordres de gouvernement et de réduire les coûts généraux de l'exécution des programmes	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de programmes et de services administrés pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir nos partenariats et les étendre là où c'est possible de le faire

¹ L'objectif est maintenant fixé à 75 %, modifié de 80 % ; il est tout de même conforme avec notre stratégie d'offrir des services en direct accru, et reflète les ressources disponibles pour cette charge de travail.

Services à l'entreprise (AP7)

Priorités

- Renforcer l'infrastructure de l'ARC au moyen d'une gestion efficace et stratégique des ressources humaines, de procédures rigoureuses sur les plans financier, administratif et du risque et des investissements stratégiques dans les systèmes technologiques
- Mettre au point le système de régie et de responsabilisation de l'ARC en renforçant le Conseil de direction, en mettant en oeuvre une nouvelle structure de comités organisationnels, et en élaborant une stratégie de communication qui positionne l'Agence à l'échelle nationale

Aperçu du programme

Les Services à l'entreprise de l'ARC fournissent et entretiennent l'infrastructure des opérations de l'Agence ainsi que leur orientation stratégique. Les deux sont essentielles à l'exécution des programmes fiscaux et de prestations.

L'activité de programme des Services à l'entreprise comprend sept sous-activités :

- Ressources humaines
- Finances et administration
- Technologie de l'information
- Affaires publiques
- Gestion de l'Agence
- Politique et affaires intergouvernementales
- Vérification et évaluation de l'entreprise

Bien que chacune des sous-activités joue un rôle distinct à l'ARC, elles sont toutes étroitement liées. Ensemble, elles forment le cadre qui appuie et relie les activités d'exécution des programmes de l'ARC. Par exemple, notre Programme d'observation est exécuté par un personnel bien formé (Ressources humaines) qui utilise des systèmes automatisés (Technologie de l'information) de la façon la plus efficiente possible (Finances et administration).

Approche du programme

Les sept sous-activités adoptent une approche commune afin d'offrir à moindre coût un avantage maximal à l'Agence. Ensemble, les Services à l'entreprise de l'ARC permettent aux Programmes fiscaux et de prestations d'être efficaces et efficients.

Pour la période que couvre ce rapport, l'activité de programme des Services à l'entreprise se focalisera sur l'amélioration à l'infrastructure de l'Agence et l'ajout à nos systèmes de régie et de responsabilisation.

L'infrastructure de l'Agence – l'effectif qui est notre force principale, les immeubles qui l'accueille ainsi que les outils et les systèmes qui facilitent le travail – constitue la base de notre succès dans la prestation de services aux Canadiens. Les améliorations à l'infrastructure permettent de maintenir les activités principales de l'Agence et de faire progresser les possibilités d'affaires.

Au fur et à mesure que nous mettrons Agence 2010 en oeuvre, nous focaliserons sur nos pouvoirs conférés par la loi pour fournir aux Canadiens des services fiscaux et de prestations pour le compte de tous les ordres de gouvernement. Le résultat sera non seulement une efficacité supérieure sur le plan des opérations gouvernementales, mais une meilleure responsabilisation à l'égard des Canadiens au moyen d'un modèle de régie ouvert et transparent.

Ressources humaines

Priorités

- Les RH appuient les activités principales et la création d'activités futures
- L'infrastructure des RH

À titre d'agence, l'ARC est responsable de son propre système des RH. Au cours des cinq années depuis la création de l'Agence, nous avons révisé notre infrastructure des RH et mis en oeuvre des politiques, des procédures, des systèmes et des structures qui appuient directement la réalisation des résultats opérationnels de l'ARC.

Au cours de la période de planification, nous utiliserons ces changements, assurant ainsi un effectif bien informé et compétent qui permettra à nos directions générales des programmes de maintenir la force de leurs activités principales et de poursuivre de nouvelles possibilités d'affaires. L'excellence de la gestion des RH est l'assise d'une organisation à rendement supérieur.

Principes de dotation de l'ARC	
Impartialité	Le personnel doit se conduire de façon neutre et rester libre de toute influence politique ou bureaucratique. Les décisions en matière de dotation doivent aussi être libres de toute influence politique ou bureaucratique.
Représentativité	La composition de notre effectif reflète le marché du travail disponible.
Compétence	Le personnel possède les qualités nécessaires à un bon rendement dans l'accomplissement du travail.
Équité	Les décisions en matière de dotation doivent être équitables, justes et objectives.
Transparence	Les communications en matière de dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et clairement comprises.
Efficiace	Les processus de dotation sont planifiés et appliqués en fonction du temps et du coût et liés aux besoins fonctionnels.
Adaptabilité	Les processus de dotation sont souples et répondent à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'organisation.
Productivité	La bonne marche de l'entreprise est assurée par la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes et accroître les possibilités d'affaires

Afin d'oeuvrer efficacement dans notre environnement opérationnel en évolution, nous élaborerons et mettrons en oeuvre une stratégie détaillée de l'effectif qui viendra appuyer Agence 2010. Nous miserons sur des activités qui appuient le recrutement et le perfectionnement, le transfert du savoir et le maintien en poste des employés liés aux activités principales et aux possibilités d'affaires. Nous maintiendrons un effectif de direction solide par l'intermédiaire d'une gestion de la relève et d'un investissement soutenu dans les programmes de perfectionnement des cadres. De plus, la stratégie permettra de traiter les répercussions de la prise de contrôle de nouvelles affaires, comme l'intégration des employés du recouvrement de Ressources humaines et développement social (RHDS) à l'ARC.

Notre engagement à l'égard de l'équité en milieu de travail continuera de diriger nos activités et nos stratégies au cours de cette période de planification. En outre, nous mettrons en oeuvre un nouveau plan d'action triennal afférent aux langues officielles afin de respecter nos obligations légales et l'esprit qui influence ces exigences.

Infrastructure des RH

Le cadre de gérance des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC) est la pierre angulaire du système des RH de l'Agence. Nous continuerons à mettre l'accent sur l'intégration de l'approche de la GRHAC dans la planification de l'effectif, le ressourcement et le recrutement, la formation et l'apprentissage, la gestion du rendement et la gestion de carrière. À court terme, nous appuierons les gestionnaires au moyen de l'éducation et des outils dans le but de terminer l'introduction de la phase 1 de l'initiative d'Observation et d'attestation, une méthode d'évaluation des compétences qui permet aux gestionnaires d'évaluer les compétences de leurs employés en observant leur comportement au travail. Nous accélérerons également l'utilisation

des processus de préqualification des candidats au moyen de la mise en oeuvre d'autres initiatives de rationalisation.

Ces initiatives aideront à accroître le pourcentage des employés qui obtiennent des résultats valides sur le plan des compétences, ce qui réduira directement les délais nécessaires pour doter un poste.

Au cours de cette période de planification, nous irons de l'avant avec la rationalisation et la modernisation de notre système de classification des postes. Cela comprend le début de la mise en oeuvre de la nouvelle Norme de classification de l'Agence du groupe des services et des programmes (SP), laquelle réunira seize normes de classification en une pour classer les postes du groupe des SP.

L'application de la technologie en vue de moderniser notre façon de faire des affaires est une priorité des RH. Grâce au ressourcement électronique, les candidats seront en mesure de gérer leurs demandes en ligne. Les gestionnaires pourront accéder aux demandes en ligne, tandis que notre fonction des RH pourra automatiser la présélection des études, de la zone de sélection, de l'heure de la soumission et des préalables linguistiques.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'investir dans la transformation des processus et des systèmes des RH, y compris l'achèvement du Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération et du Système de libre-service des employés et des gestionnaires (LSE/LSG), ce qui permettra de moderniser les principaux processus de rémunération.

Les changements importants à nos programmes des RH au cours des cinq dernières années ont été réalisés en collaboration avec nos syndicats. L'ARC cherche à optimiser davantage les relations syndicales-patronales et le bien-être au travail. À partir de l'Initiative syndicale-patronale, nous oeuvrerons à renforcer les rapports entre la direction et les syndicats, en nous appuyant sur le respect, la compréhension et la collaboration,

les conflits étant gérés grâce à l'utilisation d'un règlement des différends non officiel et extrajudiciaire.

Les trois prochaines années verront la réalisation de plusieurs des avantages envisagés pour le nouveau système des RH à mesure que l'ARC continue d'être un chef de file dans la gestion des RH au gouvernement. Nous avons fixé des repères clairs afin de nous guider dans la prochaine phase de notre cheminement.

Finances et administration

Priorités

- **Gérance des ressources**
- **Infrastructure des finances et de l'administration**

Pour maintenir la confiance de nos clients dans notre capacité à recouvrer des recettes et livrer des versements, l'ARC doit faire preuve d'une gestion compétente, d'une fonction de contrôleur sûre et de services financiers et administratifs efficaces et efficaces.

La *Loi sur l'ARC* confère à l'Agence le pouvoir sur sa politique administrative générale, par exemple la passation de marchés, l'approvisionnement et la gestion de ses biens immobiliers. L'exécution des programmes de l'ARC est appuyée par des politiques et des procédures dans ces secteurs, et par le contrôle de leur pratique et des résultats. Tout cela est essentiel au soutien d'une capacité des activités principales bien définie, moderne et à rendement élevé.

Initiatives prioritaires

Gérance des ressources

Nous renforcerons le cadre de contrôles financiers et d'établissement de rapports afin d'améliorer notre capacité à surveiller les dépenses. Nous offrirons à nos clients l'assurance objective que les contrôles de l'ARC visant le recouvrement des recettes fiscales sont appropriés et qu'ils opèrent de façon efficace. Cette transparence accrue démontrera notre responsabilisation envers nos clients et elle nous permettra de rechercher de nouvelles possibilités d'affaires.

En misant sur notre pouvoir conféré par la loi pour la gestion des biens immobiliers, nous mettrons à profit le partenariat de l'ARC avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour mettre pleinement en oeuvre un modèle d'entreprise d'un système de remboursement fondé sur le marché, et ce, dans le but de répondre aux besoins de l'ARC en matière de biens immobiliers.

Infrastructure des finances et de l'administration

En vue de faire progresser notre engagement à l'égard d'une administration efficace et efficiente, nous améliorerons notre gestion financière au moyen de la mise en oeuvre d'une administration nationale normalisée. Nous améliorerons également le rendement par l'élargissement de nos normes de service internes, ce qui assurera une cohérence, une transparence et une responsabilisation accrues.

Grâce à la prestation de services regroupés, à l'approvisionnement stratégique supplémentaire et à une technologie de commande électronique améliorée, nous maintiendrons et améliorerons la fonction d'approvisionnement de l'Agence, ce qui s'ajoutera aux progrès réalisés depuis la création de l'Agence en 1999, et de surcroît, utilisera pleinement les pouvoirs administratifs conférés par la *Loi sur l'ARC*.

Nous élaborerons un cadre de gestion de projets de l'ARC qui établit une approche disciplinée et commune dans l'ensemble de l'Agence. Nous poursuivrons aussi la formulation et l'adoption d'une politique relative à la gestion du risque de l'ARC. Ces deux initiatives renforceront le processus décisionnel au sein d'un modèle de régie fondé sur des renseignements exacts et fiables et elles maintiendront la confiance dans nos opérations.

Conformément à notre engagement afférent à la protection de notre effectif, de nos biens et des renseignements personnels et de nos clients, nous continuerons à mener des examens d'observation et de surveillance des installations et des systèmes afin d'assurer le maintien et la communication d'un cadre adéquat des politiques. Dans le but d'assurer

notre capacité d'effectuer des fonctions opérationnelles essentielles en situation d'urgence, nous maintiendrons et améliorerons notre Programme de gestion des urgences, y compris des améliorations à notre infrastructure de continuité des opérations.

En misant sur nos succès des cinq dernières années, nous terminerons la mise en oeuvre de notre Stratégie de développement durable pour 2004-2007. La stratégie que nous élaborons pour 2007-2010 fera avancer l'intégration du développement durable dans des activités de programme clés, des relations de service et des possibilités de développement d'affaires. Pour en savoir plus à ce sujet, voir « Annexe E – Stratégie de développement durable ».

Technologie de l'information

Priorités

- Renforcer l'infrastructure technique
- Améliorer la prestation des services et des produits
- Modernisation de la sécurité de la technologie de l'information

Un défi important du programme de la TI est de maintenir le bon équilibre des efforts et d'investissement entre les engagements actuels et la création d'une nouvelle capacité pour répondre au contexte opérationnel évolutif d'Agence 2010, tout en composant aussi avec certaines contraintes comme le gouvernement « d'entreprise » et l'environnement technologique en constante évolution, et le besoin de maintenir un effectif compétent et engagé. Nous continuerons d'identifier les possibilités d'accroître les économies, tout en faisant preuve d'habileté dans l'appui des nouveaux défis de l'Agence.

Initiatives prioritaires

Activités principales solides et modernes et accroître les possibilités d'affaires

Nous sommes engagés à renforcer notre infrastructure technique et à améliorer notre prestation de services et de produits au moyen des initiatives suivantes :

- Notre programme de modernisation de la sécurité de la TI accroîtra notre capacité à maintenir l'intégrité et la sécurité des fonds de données électroniques.
- Nous investirons dans des mises à niveau environnementales pour notre Centre de données du chemin Heron afin qu'il puisse continuer à répondre aux besoins opérationnels de l'Agence.
- Le projet de récupérabilité du Centre de données assurera la capacité des fonctions opérationnelles essentielles de poursuivre leurs activités en cas de la perte catastrophique d'un centre de données.
- Le projet d'amélioration des services de réseau améliorera son rendement, sa résilience et son habileté en mettant à niveau l'infrastructure de base afin de répondre aux besoins des clients.
- Les programmes de gestion des données, de renseignements d'entreprise et de l'aide à la décision permettront à l'Agence de créer une vision globale des clients qui vient appuyer les spécialistes de l'Agence et qui offre aussi aux citoyens, aux entreprises et aux clients l'accès à leurs propres renseignements.
- Le Programme d'environnement contrôlé réparti, de concert avec le Programme national de soutien de la TI, mettra sur une technologie en évolution en augmentant l'automatisation et le regroupement des services et des produits.
- Le projet d'amélioration à la disponibilité du service créera une infrastructure de la TI plus robuste qui appuiera les systèmes à disponibilité élevée requis par le programme du Gouvernement en direct de l'Agence.
- Un Programme de la qualité, qui utilise les pratiques exemplaires de l'industrie, fournira une structure et des outils pour améliorer le contrôle des principaux processus d'élaboration et des opérations.
- Le plan de gestion des biens viendra appuyer la gestion du cycle de vie de nos biens de la TI.
- Nous continuerons à identifier les fondements à l'appui du libre-service et de l'observation améliorée, au moyen d'une vision d'entreprise

des plans de programmes établis en collaboration avec les directions générales des programmes.

Au cours de la dernière décennie, l'ARC a mis l'accent sur la normalisation de la TI, sur une infrastructure commune et sur la réutilisation des composantes de systèmes. Nous partagerons ces forces et aiderons à établir la plate-forme de services du gouvernement du Canada. L'Agence utilisera les services gouvernementaux partagés lorsqu'une analyse de rentabilité le détermine.

L'ARC fournit présentement des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et des services partagés d'infrastructure de la TI à l'appui de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Puisque le plan d'activités à long terme de l'Agence n'indique pas qu'elle continuera d'être un fournisseur de services partagés à l'ASFC, nous continuerons à offrir ces services à l'ASFC jusqu'à ce que la transition vers un nouveau fournisseur de service soit terminée.

Affaires publiques

Priorités

- Mettre en oeuvre la première phase de la stratégie de communication de l'ARC
- Poursuivre le projet du renouvellement de l'intranet afin d'améliorer l'échange de données interne de l'Agence
- Moderniser la fonction d'édition

Appuyer l'ARC alors qu'elle se dirige vers Agence 2010, voilà l'orientation principale des activités des Affaires publiques au cours des trois prochaines années. L'ARC a besoin de conseils stratégiques, de services et de produits exécutifs dans un vaste éventail de domaines, y compris les communications, les affaires parlementaires, la gestion des enjeux, les médias électroniques et imprimés et les demandes présentées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Grâce à une gestion rigoureuse des enjeux, l'Agence sera en mesure de cerner et de traiter les nouveaux enjeux qui pourraient compromettre la confiance des Canadiens à l'égard de son intégrité.

Initiatives prioritaires

Stratégie de communication

À mesure que l'ARC continue d'évoluer à titre d'agence, elle élaborera et mettra en oeuvre une stratégie de communication qui s'harmonisera à son orientation future. Nous mettrons l'accent sur la position de l'Agence comme fournisseur de services dans toutes les régions du Canada, et nous ferons la promotion de l'ARC comme organisation fiable, innovatrice, efficace et réceptive.

L'ARC maintient un portefeuille de plus de 5 000 formulaires et publications, et elle publie plus de 100 000 pages Web par année. Nous moderniserons notre fonction d'édition afin d'optimiser davantage les ressources, d'améliorer la planification des publications et de fournir une orientation stratégique durable.

Afin d'améliorer la capacité de l'Agence quant à l'échange de renseignements à l'interne et d'accroître l'intégrité de ces renseignements, nous poursuivrons notre projet pluriannuel du renouvellement d'Intranet. Une source unique de renseignements intégrés permettra d'améliorer la capacité de l'Agence à échanger des renseignements à l'interne. En retour, cela appuiera les besoins des employés et les buts de l'Agence.

Gestion de l'Agence

Priorités

- Mettre en oeuvre une nouvelle structure des comités organisationnels
- Utiliser davantage les pouvoirs conférés par la *Loi sur l'ARC*
- Peaufiner davantage la stratégie et le cadre des rapports avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations
- Consolider les récents progrès réalisés avec les Premières nations

Le rapport quinquennal de l'Agence du revenu du Canada, déposé devant le Parlement en mai 2005, souligne que l'ARC a réussi à établir le fondement d'un système de régie innovateur et souple. L'ARC doit continuer à élaborer son système de régie et son cadre législatif afin d'exploiter pleinement son statut d'agence.

Initiatives prioritaires

Agence 2010

Nous analyserons les possibilités des pouvoirs que confère la loi à l'Agence et à son Conseil de direction. Cet examen est nécessaire afin d'exploiter entièrement les marges de manoeuvre qui sont inhérentes à l'ARC et d'obtenir un soutien et une souplesse dans les domaines de la planification et de la responsabilisation de la gestion financière, y compris le Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR). L'examen préparera aussi l'Agence à servir de nouveaux clients et à poursuivre de nouvelles orientations fonctionnelles.

Nous améliorerons le processus décisionnel stratégique de l'Agence au moyen d'une nouvelle structure de comités organisationnels.

Nous mettrons en place des normes supérieures pour planifier et établir des rapports sur le rendement afin de répondre aux demandes croissantes de responsabilisation et de transparence de la part des clients et des organismes centraux. Les renseignements et les rapports aux provinces seront améliorés, y compris l'établissement de rapports personnalisés afin de répondre à des besoins particuliers. On renforcera les liens entre le Plan d'entreprise, le Rapport annuel, les plans des RH, de la TI et d'investissement de l'ARC et notre système de gestion du rendement.

Le chapitre 2 fournit des renseignements supplémentaires sur Agence 2010 et notre travail à court terme dans ce domaine.

Politique stratégique et capacité d'analyse

L'Agence continuera de bâtir sa politique stratégique et sa capacité d'analyse au cours de la période de planification. Les principales initiatives horizontales internes et externes progresseront, et seront axées sur Agence 2010. L'analyse stratégique, la recherche et la coordination à l'échelle de l'Agence guideront l'évolution de la régie et viendront appuyer la planification intégrée des activités et le processus décisionnel.

Services juridiques

La sous-activité de programme Gestion de l'Agence comprend également la prestation de services juridiques à l'ARC.

Le caractère juridique des opérations et des politiques de l'ARC est assujéti à une entente de nomination conjointe établie de longue date avec Justice Canada. Les Services juridiques donnent des conseils au ministre, au commissaire et au Conseil de direction sur toutes les activités de programme. Ils supervisent l'interface de l'Agence avec le service de justice plus vaste afin de s'assurer que le service répond aux besoins et aux priorités de l'Agence.

Le but au cours de la période de planification est de renforcer la responsabilisation en matière de planification et de ressourcement dans l'ensemble du service de justice plus vaste, ce qui apportera à l'Agence une infrastructure juridique nationale forte et orientée. Des discussions sont en cours afin d'établir un plan pour atteindre ce résultat.

Politique et Affaires intergouvernementales

Priorités

- Peaufiner davantage la stratégie et le cadre des rapports avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations
- Consolider les récents progrès réalisés avec les Premières nations

L'Agence continue de gérer les relations avec tous ses clients : les provinces, les territoires et les Premières nations. Cette responsabilité comprend

la coordination des efforts régionaux et le traitement des questions multilatérales qui touchent plusieurs ordres de gouvernement.

Initiatives prioritaires

L'ARC cherchera à élaborer davantage et mettre en oeuvre sa stratégie afin de devenir le fournisseur privilégié de services par excellence pour l'administration de l'impôt et des prestations pour les gouvernements au Canada. Ce travail sera entrepris en collaboration avec tous les secteurs de l'Agence, et il apportera une approche rigoureuse à la gestion et à l'élargissement des relations-clients de l'ARC.

En outre, cette activité consolidera les progrès récents réalisés avec les Premières nations en veillant à ce que des discussions déterminantes aient lieu dans les secteurs de préoccupation liés à l'administration de l'impôt.

Vérification et évaluation de l'entreprise

Nos activités de vérification et d'évaluation d'entreprise appuient la réalisation des buts stratégiques de l'Agence. Elles fournissent au commissaire, au Conseil de direction et à la haute direction de l'Agence des renseignements indépendants et objectifs, des conseils et une assurance quant au bien-fondé du cadre de gestion de l'Agence, quant à l'efficacité, à l'efficience et à la valeur monétaire de ses stratégies, de ses programmes et de ses pratiques.

Produits livrables – Services à l'entreprise

Priorités	Produits livrables	Dates
Ressources humaines		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (par une gestion efficace et stratégique des ressources humaines)	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer la Stratégie détaillée de l'effectif qui appuiera Agence 2010 Accroître l'intégration de la gérance des ressources humaines axée sur les compétences : <ul style="list-style-type: none"> achever la phase 1 de l'initiative d'Observation et d'attestation évaluation des MG la phase II commence pour l'évaluation de l'employé mettre en oeuvre des « idées à succès rapide » du processus de préqualification des candidats La Norme de classification de l'Agence des descriptions de tâches du groupe des services et des programmes Achever le Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération Mettre en oeuvre l'Initiative syndicale-patronale à l'échelle nationale : <ul style="list-style-type: none"> les équipes de gestion régionales et des directions générales sont formées la mise en oeuvre dans les bureaux est terminée Élaborer et mettre en oeuvre un nouveau plan d'action triennal pour les langues officielles 	<ul style="list-style-type: none"> En 2006 2006-2007 2006-2007 En 2006 En 2006 En 2006 En 2006 2006-2007 2006-2007 En 2006 Le 30 juin 2007 2006-2009
Finances et administration		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (par le truchement de procédures rigoureuses financières, administratives et afférentes au risque)	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en oeuvre un système de remboursement fondé sur le marché pour répondre aux besoins de l'ARC en matière de biens immobiliers Élaborer un cadre de gestion de projet qui décrit une approche disciplinée commune pour la gestion de projets partout à l'Agence Examiner et mettre à jour la Politique relative à la gestion intégrée du risque de l'ARC Mettre en oeuvre un outil de surveillance et de contrôle continu à l'Agence Établir de nouvelles initiatives d'approvisionnement stratégiques, mettre en oeuvre un outil de passation de marchés pour l'Agence et améliorer notre outil de commande électronique actuel Mettre en oeuvre une stratégie et une infrastructure de gestion des urgences et de continuité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Le 31 mars 2007 En 2006 En 2006 Le 31 mars 2007 Le 31 mars 2007 En 2006

Priorités	Produits livrables	Dates
Technologie de l'information		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC (grâce à des investissements stratégiques dans les systèmes technologiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître les capacités de chiffrement et de protection contre les intrusions afin d'améliorer notre capacité à maintenir l'intégrité et la sécurité des fonds de données électroniques • Mettre à niveau les environnements des centres de données et améliorer la surveillance du milieu • Élargir la capacité de récupération au courrier électronique, à l'accès à distance et à d'autres services essentiels de la TI, et poursuivre les mises à l'essai des opérations de récupération existantes • Améliorer la conception du réseau de base et accroître la capacité de la largeur de bande • Mettre en oeuvre la phase 1 du programme de gérance des données et des engagements de versions atteints pour la croissance de l'entrepôt de données de l'Agence • Accroître l'automatisation des changements et achever la phase 1 de la consolidation des serveurs dans l'environnement informatique réparti • Améliorer le stockage de l'entreprise et les outils de gestion des services de la TI • Élaborer un cadre, des mesures et des ententes sur les niveaux de services par l'intermédiaire du Programme de la qualité • Établir une stratégie et un plan pour l'établissement distincts de systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et de TI pour l'ASFC 	<ul style="list-style-type: none"> • 2006-2007
Affaires publiques		
Renforcer l'infrastructure de l'ARC	<ul style="list-style-type: none"> • Achever les phases 1 et 2 du Projet du renouvellement de l'intranet • Transformation des activités de la fonction d'édition de l'Agence 	<ul style="list-style-type: none"> • 2006-2007 • 2006-2007
Gestion de l'Agence		
Évoluer le système de régie et de responsabilisation de l'ARC en renforçant le Conseil de direction, en modifiant la structure des comités organisationnels, et en élaborant une stratégie de communication qui positionne l'Agence à l'échelle nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre la première phase d'une stratégie et d'un plan de communication • Mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de communication de l'ARC • Meilleure utilisation des pouvoirs conférés par la <i>Loi sur l'ARC</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mars 2007 • Mars 2008 • Mars 2009

Attentes clés de gestion interne

- Orientation stratégique sûre
- L'ARC possède un effectif bien informé, compétent et représentatif, dans un milieu de travail orienté vers le bien-être et la durabilité dont les employés sont engagés dans l'exécution efficace des programmes
- Saine gestion financière et de la trésorerie
- Excellence dans la prestation de services financiers et administratifs internes

Note : Ces attentes évolueront à mesure que l'ARC confirme des critères de mesure détaillés pour les programmes de ses Services à l'entreprise.



Conclusion du commissaire

Le *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007* de l'Agence du revenu du Canada présente notre vision stratégique de l'Agence en 2010. Dans ce rapport, nous établissons un lien entre nos activités de programmes pour les trois prochains exercices et cette vision, et nous déterminons des produits à livrer à

court et à moyen termes, ce qui nous mènera en 2010. Nos produits à livrer correspondront aussi aux initiatives clés afférentes à l'impôt et aux prestations présentées dans le budget fédéral de mai 2006.



Ce rapport représente un point tournant pour l'Agence. À la fin des années 1990, le Parlement cherchait des moyens innovateurs pour améliorer le service gouvernemental aux Canadiens. L'Agence du revenu du Canada a été créée à titre d'organisation prototype de Diversification des modes de prestation de service. L'Agence a adopté ce changement et a bâti une infrastructure qui viendra appuyer la prochaine phase de son évolution. Le temps est venu de mettre à pleine exécution les pouvoirs prescrits par la loi et de profiter entièrement du statut de l'Agence en tant que fournisseur de services pour les Canadiens.

Nos plans pour l'avenir doivent commencer par l'excellent rendement des activités principales – l'administration de l'impôt, le recouvrement des recettes et le versement de prestations. Nous devons maintenir et renforcer cette expertise en veillant constamment à ce que nos services soient efficaces et efficaces, et en conservant la confiance des Canadiens dans l'intégrité et l'équité de notre administration des programmes.

Ce rapport exige également la mise en vigueur complète de notre structure de régie. Cette structure particulière, qui regroupe l'orientation politique et la rigueur organisationnelle, offre d'excellentes occasions aux clients et aux contribuables d'avoir recours à une organisation efficace et moderne pour la gestion des impôts, des prestations et des programmes connexes. Il nous reste à étudier toutes les possibilités offertes par ce modèle de régie unique.

La vigueur de nos activités principales et de notre système de régie nous permet d'accroître nos marchés. Nous pouvons offrir aux clients nos opérations de traitement modernes et à forte capacité, notre infrastructure nationale et notre réseau de services aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations. Ce rapport, qui lie les activités de programme actuelles à l'Agence 2010, assure que les nouveaux marchés seront conformes à notre modèle organisationnel et à notre mandat de fournir des services d'impôt et de prestations.

Comme toujours, nous nous fions à l'expérience et au professionnalisme de nos employés pour atteindre nos objectifs actuels et futurs. Ensemble, nous créons une institution qui opère à l'échelle nationale dont le Canada peut être fier.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada



Michel Dorais, IAS.A



Annexes





Annexe A – Conseil de direction

Mandat

Le Conseil de direction (CD) de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est chargé de superviser l'organisation et l'administration de l'Agence et la gestion de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses marchés.

Membres

Connie I. Roveto, IAS.A

Présidente, Conseil de direction
Présidente
Cirenity Management
Toronto (Ontario)

Camille Belliveau, FCGA, CFP

Consultant financier principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Myles Bourke, B. Comm., FCA

Comptable agréé
Lethbridge (Alberta)

L. Bernice Buckle

Directrice d'entreprise
Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador)

Raymond Desrochers, CA, CFE

Associé
BDO Dunwoody s.r.l., comptables agréés
Winnipeg (Manitoba)

André Gingras

Fondateur et directeur
André Gingras et Associés inc.
Montréal (Québec)

James J. Hewitt, FCMA

Directeur d'entreprise
Penticton (Colombie-Britannique)

Linda Ivany, FCGA

Directrice d'entreprise
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Howard A. Leeson, Ph.D.

Professeur de sciences politiques
University of Regina
Regina (Saskatchewan)

James L. MacPhee, CA

Associé
Grant Thornton s.r.l., comptables agréés
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Rod Malcolm, CA

Directeur d'entreprise
Iqaluit (Nunavut)

James R. Nininger, Ph.D.

Directeur d'entreprise
Ottawa (Ontario)

Stephen E. Rudin

Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock A. Smith

Directeur d'entreprise
Toronto (Ontario)

Michel Dorais, IAS.A

Commissaire et premier dirigeant
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

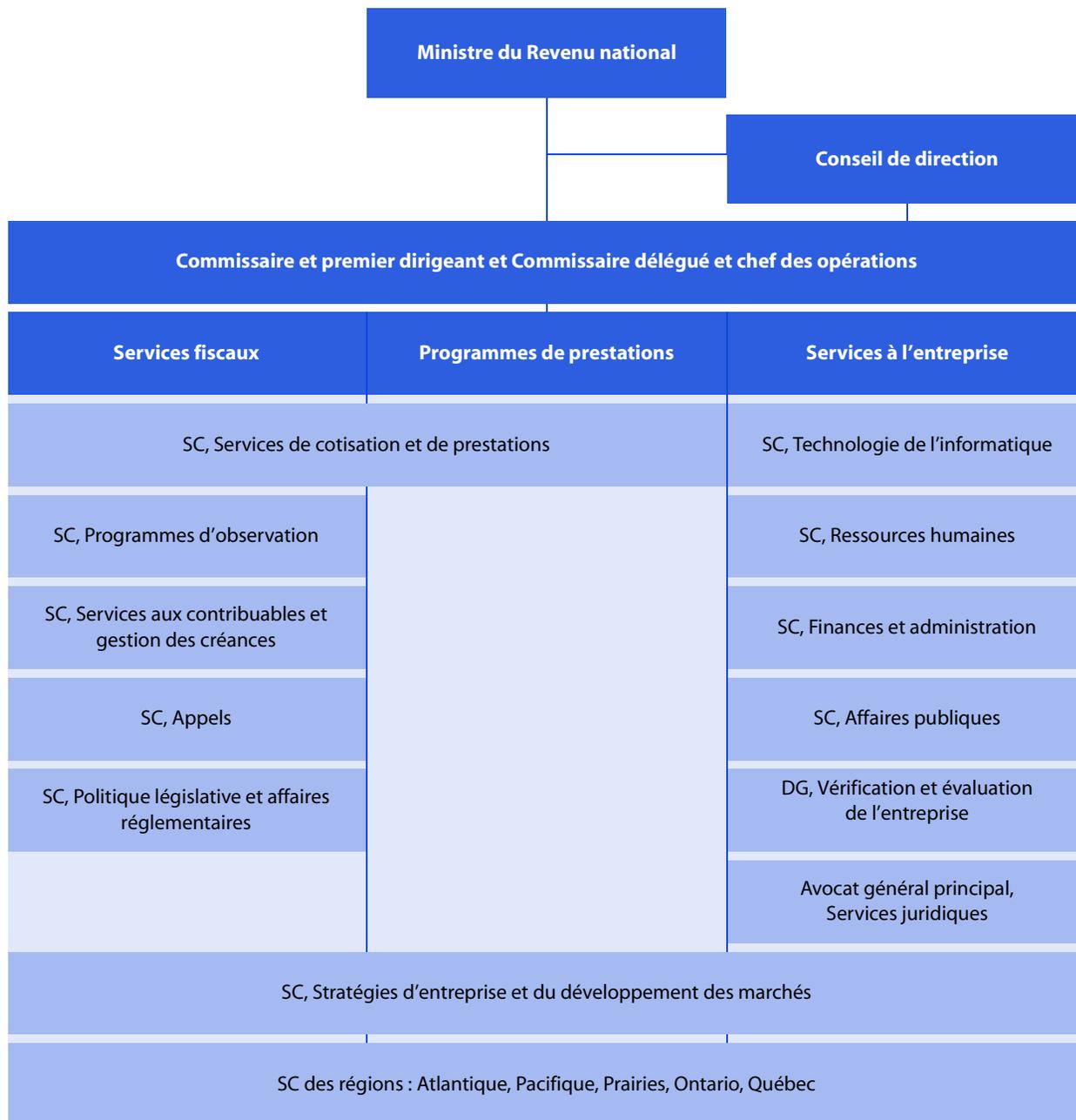
En date du mois de juin 2006

Le Conseil de direction est appuyé par quatre comités dont le mandat est d'aider le Conseil à voir à ses responsabilités en matière de supervision. Le rôle et les membres de ces comités sont décrits ci-dessous.

Comité de régie d'entreprise		
Mandat	Le Comité de régie d'entreprise appuie les responsabilités du Conseil de direction afférentes à la gestion des ressources, des services, des biens, de l'effectif et des marchés en assurant un leadership à la régie, aux politiques et aux pratiques de l'Agence pour le compte du Conseil de direction.	
Membres	Présidente :	C. Roveto
	Vice-président :	H. Leeson
	Membres :	M. Dorais, L. Ivany, J. Nininger
Comité de vérification		
Mandat	Le Comité de vérification examine le cadre comptable de l'Agence, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes et la tolérance des risques, et l'observation des lois financières et environnementales ¹ .	
Membres	Président :	J. Hewitt
	Vice-président :	R. Desrochers
	Membres :	J. MacPhee, C. Roveto
Comité des ressources		
Mandat	Le Comité des ressources examine les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'Agence ainsi que l'élaboration de ses stratégies et de ses politiques de gestion administrative en vue de la gestion des fonds, des biens immobiliers, des contrats, des renseignements, de la technologie de l'information et des obligations environnementales.	
Membres	Coprésident :	C. Belliveau
	Coprésident :	R. Malcolm
	Membres :	M. Dorais, A. Gingras, L. Ivany, C. Roveto
Comité des ressources humaines		
Mandat	Le Comité des ressources humaines est responsable d'examiner la gestion des ressources humaines à l'Agence et de présenter des recommandations et des conseils sur les stratégies, les initiatives et les politiques de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines.	
Membres	Président :	J. Nininger
	Vice-président :	B. Smith
	Membres :	B. Buckle, M. Dorais, H. Leeson, C. Roveto, S. Rudin

¹ La charte du comité de vérification a été renforcée de manière significative afin d'être alignée avec les pratiques exemplaires et la direction générale du gouvernement du Canada quant à la vérification interne.

Annexe B – Structure organisationnelle



SC = Sous-commissaire
 DG = Directrice générale



Annexe C – Tableaux financiers

Tableau 1 : Dépenses prévues pour l'Agence et Équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle ¹	329 501	324 494	319 935	320 783
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	763 229	786 751	768 968	766 389
Observation en matière de production de déclaration et de versement ²	653 936	704 117	703 439	707 201
Observation en matière de déclaration	1 033 296	1 106 654	1 099 472	1 098 854
Appels	116 529	137 121	136 158	136 047
Programmes de prestations	280 532	321 446	326 179	332 747
Budget principal des dépenses (brut)	3 177 023	3 380 583	3 354 151	3 362 021
Moins : Revenus à valoir sur le crédit	148 127	152 330	153 184	154 085
Total du Budget principal des dépenses	3 028 896	3 228 253	3 200 967	3 207 936
Rajustements				
Report de 2004-2005	165 375			
Mandats spéciaux du gouverneur général				
Mesures budgétaires provenant des budgets fédéraux 2004 et 2005	26 980	1 186	478	359
Conventions collectives et prix	145 395			
Prestations de maternité et indemnités de départ	45 664			
Annonces de l'examen des dépenses – Initiatives de l'Agence	(35 100)			
Annonces de l'examen des dépenses – Approvisionnement en ligne	(1 680)	(7 070)		
Ajustements techniques ³	(31 820)	87		
Mandats spéciaux du gouverneur général	149 439	(5 797)	478	359
Rajustements techniques				
2005-2006 Rajustement aux revenus disponibles du crédit législatif ⁴	95 781			
2005-2006 Rajustement à la charge de travail du RPC et AE	5 923			
2005-2006 Rajustement des revenus à valoir sur le crédit 1	(5 247)			
2005-2006 Rajustement pour l'autorisation législative des Prestations spéciales pour enfants	10 000			
Rajustements techniques	106 457	–	–	–
Total des rajustements	421 271	(5 797)	478	359
Total dépenses prévues	3 450 167	3 222 456	3 201 445	3 208 295
Moins : Revenus disponibles selon la <i>Loi sur l'ARC</i> ⁵	116 316	96 089	96 342	96 535
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux ⁶	474 444	467 158	467 158	467 158
Total dépenses d'Agence	3 808 295	3 593 525	3 572 261	3 578 918
Équivalents temps plein	37 498	38 303	38 293	38 291

¹ Sera nommée Aide aux contribuables et aux entreprises

² Sera nommée Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

³ Tient compte des exigences réduites en raison des retards dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger (24,7 M\$) et aux transferts au ministère de la Justice (7 M\$).

⁴ Services afférents à la technologie de l'information pour l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

⁵ Exclut les revenus non fiscaux non disponibles de 2,6 M\$ (voir le tableau 5.2 pour le détail) afin d'assurer la comparabilité avec les autres ministères et agences gouvernementales.

⁶ Prière de consulter le tableau 4 pour obtenir les détails.

Tableau 2 : Ressources par Activité de programme pour 2006-2007

(en milliers de dollars)	Budgétaires				Total pour le Budget principal Net	Rajustements (Dépenses prévues non dans le Budget principal)	Total dépenses prévues
	Fonctionnement	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Revenus à valoir sur le crédit 1			
Activités de programme							
Aide à la clientèle	323 494	1 000	324 494	(13 920)	310 574	(738)	309 836
Cotisations des déclarations et traitement des paiements ¹	786 751		786 751	(28 930)	757 821	(1 728)	756 093
Observation en matière de production de déclaration et de versement	704 117		704 117	(88 764)	615 353	(1 676)	613 677
Observation en matière de déclaration	1 106 654		1 106 654	(10 076)	1 096 578	(2 013)	1 094 565
Appels	137 121		137 121	(8 580)	128 541	(161)	128 380
Programmes de prestations	134 446	187 000	321 446	(2 060)	319 386	519	319 905
Total	3 192 583	188 000	3 380 583	(152 330)	3 228 253	(5 797)	3 222 456

¹ Pour 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M\$.

Tableau 3 : Postes votés et législatifs indiqués dans le Budget principal

Poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	Budget principal 2006-2007	Budget principal 2005-2006
Vote modifié ou énoncé statutaire		
1 Dépenses de fonctionnement ¹	2 551 607	2 317 891
5 Contributions		115 000
(L) Ministre du Revenu national et ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest – Traitement et allocation pour automobile	73	70
(L) Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la « Loi sur l'Agence du revenu du Canada ».	96 089	20 535
(L) Contributions aux Régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)	393 484	408 400
(L) Versements d'allocations spéciales pour enfants	187 000	167 000
Total de l'Agence²	3 228 253	3 028 896

¹ Pour 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M\$.

² Le Budget principal des dépenses 2006-2007 de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a augmenté de 199,4 M\$ par rapport à 2005-2006. Voici les principales différences :

- une augmentation nette de 113,5 M\$ liée à l'augmentation pour les conventions collectives et les prix, compensée par une réduction du taux des régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) à l'échelle du gouvernement, qui est passée de 20 % à 19 %;
- une augmentation de 13,2 M\$ du paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale;
- une augmentation de 75,4 M\$ des revenus disponibles liés aux services offerts par l'ARC à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);
- une augmentation de 55,3 M\$ pour financer les initiatives législatives, politiques et opérationnelles prévues dans les budgets fédéraux de 2004 et de 2005 et d'autres rajustements mineurs;
- une augmentation de 20 M\$ pour les Prestations spéciales pour enfants (liée aux allocations pour enfants admissibles à la charge d'un établissement spécialisé);
- compensée par :
- une augmentation de 4,2 M\$ en revenus à valoir sur le crédit pour du travail afférent au Régime de pensions du Canada (RPC);
- une réduction de 73,8 M\$ liée aux Économies du Comité d'examen des dépenses pour des initiatives de l'Agence et des réductions d'approvisionnement

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	2006-2007
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	233 500
Services de la paye fournis par TPSGC	1 434
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses (sauf les fonds renouvelables) et contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés et dépenses payées par le Conseil du Trésor	165 678
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	62 894
Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	2 170
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et développement social (RHDS)	1 482
Total 2006-2007 Services reçus à titre gracieux¹	467 158

¹ Services reçus à titre gracieux déclarés en chiffres bruts.

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non fiscaux non disponibles**Tableau 5.1: Revenus disponibles**

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008	Revenus prévus 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle	13 412	10 829	10 843	10 836
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	35 953	30 879	31 041	31 186
Observation en matière de production de déclaration et de versement	25 006	20 417	20 420	20 432
Observation en matière de déclaration	32 331	26 812	26 865	26 889
Appels	3 087	2 539	2 542	2 545
Programmes de prestations	6 527	4 613	4 631	4 647
Total des revenus disponibles	116 316	96 089	96 342	96 535
Détails				
Remboursements des dépenses de l'année précédente	953	953	953	953
Frais liés aux décisions ¹	1 755	1 357	1 357	1 357
Entente anticipée en matière de prix de transfert	687	600	600	600
Autres services de nature réglementaire	64	20	20	16
Administration des programmes provinciaux ²	15 604	14 105	14 269	14 410
Autres services de nature non réglementaire	823	1 063	1 100	1 120
Vente de produits de base et d'information	160	72	73	73
Autres droits et redevances	39	39	40	40
Services fournis à d'autres ministères ³	96 231	77 880	77 930	77 966
Total des revenus disponibles	116 316	96 089	96 342	96 535

¹ L'ARC exige des frais des contribuables (en fonction de frais d'utilisation réglementés) lorsqu'ils demandent à recevoir une décision en matière d'impôt avant qu'une transaction ait lieu (en vue d'obtenir une certitude fiscale).

² Composé principalement de frais de base exigés des provinces pour les services de recouvrement offerts en vertu des accords de perception fiscale et des autres accords.

³ Composé principalement des services de technologie de l'information offerts à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Tableau 5.2: Revenus non fiscaux non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008	Revenus prévus 2008-2009
Activités de programme				
Aide à la clientèle	3 450	3 450	3 450	3 450
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	8 155	8 155	8 155	8 155
Observation en matière de production de déclaration et de versement	2 551 119	2 551 119	2 551 119	2 551 119
Observation en matière de déclaration	9 410	9 410	9 410	9 410
Appels	10 311	10 311	10 311	10 311
Programmes de prestations	2 533	2 533	2 533	2 533
Total	2 584 978	2 584 978	2 584 978	2 584 978
Description des revenus non fiscaux non disponibles				
Remboursements des dépenses de l'année précédente				
Rajustements des créiteurs de l'exercice précédent	450	450	450	450
Ventes de produits et services				
Édifices publics et location de biens				
Location et utilisation de biens publics	185	185	185	185
Services de nature non réglementaire				
Administration des programmes provinciaux	80	80	80	80
Autres droits et redevances				
Recouvrement des avantages sociaux des employés	30 939	30 939	30 939	30 939
Autres	1 007	1 007	1 007	1 007
Divers				
Intérêts et pénalités découlant des revenus				
Impôt sur le revenu des particuliers	1 789 686	1 789 686	1 789 686	1 789 686
Impôt des sociétés	976 933	976 933	976 933	976 933
TPS/TVH, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	375 038	375 038	375 038	375 038
Intérêts payés sur les remboursements				
Impôt sur le revenu des particuliers	(67 832)	(67 832)	(67 832)	(67 832)
Impôt des sociétés	(495 792)	(495 792)	(495 792)	(495 792)
TPS/TVH, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	(37 656)	(37 656)	(37 656)	(37 656)
Autres				
Amendes imposées par le tribunal	9 040	9 040	9 040	9 040
Frais d'administration pour titres non payés	2 900	2 900	2 900	2 900
Total des revenus non fiscaux non disponibles	2 584 978	2 584 978	2 584 978	2 584 978

Tableau 6 : Besoins en ressources par direction générale ou activité de programme par fonction organisationnelle pour 2006-2007

(en milliers de dollars)	Activités de programme						Total des dépenses prévues ¹
	Aide à la clientèle	Cotisations des déclarations et traitement des paiements	Observation en matière de production de déclaration et de versement	Observation en matière de déclaration	Appels	Programmes de prestations	
Fonction organisationnelle							
Direction générale des services de cotisation et de prestations	(44)	358 717	–	9 909	–	257 843 ²	626 425
Direction générale des services aux contribuables et gestion des créances	124 737	–	390 743	4 308	–	19 796	539 584
Direction générale des programmes d'observation	173	410	394	854 757	5 908	79	861 720
Direction générale des appels	–	–	–	–	100 262	–	100 262
Direction générale de la politique législative et des affaires réglementaires	70 568	3 754	11 477	4 331	433	722	91 285
Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés	2 532	162 135 ³	5 755	6 906	691	1 151	179 170
Bureau de direction	804	1 901	1 828	2 194	219	366	7 312
Sous-commissaires aux Opérations régionales	3 293	7 783	7 484	8 981	898	1 497	29 936
Direction générale de la technologie de l'informatique	61 277	111 502	90 327	76 375	7 288	17 316	364 085
Direction générale des affaires publiques	4 777	11 292	10 857	13 029	1 303	2 171	43 429
Direction générale de la vérification et évaluation de l'entreprise	1 159	2 739	2 634	3 161	316	527	10 535
Direction générale des finances et de l'administration	26 022	61 501	59 141	70 971	7 098	11 830	236 562
Direction générale des ressources humaines	14 567	34 431	33 107	39 728	3 973	6 621	132 426
Total des dépenses prévues¹	309 836	756 093	613 677	1 094 565	128 380	319 905	3 222 456

¹ Tout écart dans le montant des dépenses totales prévues est attribué à l'arrondissement.

² Comprend le versement d'allocations spéciales pour enfants de 187,0 M\$.

³ Comprend les paiements versés au Ministère du revenu du Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale au montant de 156,2 M\$.

Tableau 7 : Sommaire des programmes des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009
Subventions				
Programmes de prestations				
Versement d'allocations spéciales pour enfants	177 000	187 000	187 000	187 000
Contributions				
Aide à la clientèle				
Contribution à l'appui de la Réforme réglementaire des organismes de bienfaisance	1 000	1 000	1 000	1 000
Cotisations des déclarations et traitement des paiements				
Contributions au Ministère du revenu du Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	148 726 ¹			
Total des paiements de transfert	326 726	188 000	188 000	188 000

¹ À compter de 2006-2007, le montant du fonctionnement comprend le paiement versé au Ministère du revenu du Québec pour les frais conjoints d'administration des taxes de vente fédérale et provinciale, dont le total s'élève à 156,2 M\$.

Tableau 8 : Initiatives importantes d'investissement de l'ARC 2006-2007 à 2008-2009

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN						
Intégration des systèmes de recouvrement non fiscal	2 122	6 000	4 000		12 122	Ce projet comprend l'intégration des activités de recouvrement de l'ARC et de Ressources humaines et développement social (RHDS) et constitue la première phase de la prise en considération d'un organisme de recouvrement pangouvernemental.
Système de gestion du travail de l'entreprise	0	570			570	Ce projet propose de mettre en œuvre un système de gestion du travail moderne, souple, continu et entièrement intégré aux fins d'utilisation dans toute l'Agence.
SAE (SAP, progiciel de gestion intégré)	0	500			500	La mise à jour des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) exige un financement pour ce qui est des frais de mise à jour des licences, de la réalisation des mises à niveau techniques, des frais liés à la maintenance d'une licence et de la maintenance accrue du système.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
Modernisation de la sécurité	4 429	5 888	4 446	3 000	17 763	La modernisation comprend cinq projets qui ont pour objectif de consolider la gestion des utilisateurs et l'administration de la sécurité quant à l'accès aux applications de l'ARC ou de l'ASFC et d'aligner les pratiques exemplaires en matière de sécurité en vue de diminuer le risque de l'accès non autorisé ou du mauvais usage de l'actif informatique de l'ARC ou de l'ASFC, qu'il soit volontaire ou intentionnel.
Installations des centres de données – chemin Heron (CDH)/St-Laurent (CDSL)	1 933	3 500			5 433	Mises à jour et améliorations requises aux infrastructures physiques des installations afin de s'assurer qu'elles sont assez robustes et fiables pour continuer à fournir les services de l'ARC et de l'ASFC et de représenter un site de reprise après sinistre réciproquement avec le Centre de données St-Laurent.
Services de réseau	0	3 949	1 881		5 830	Fournir une bande passante et une infrastructure afin d'utiliser des technologies qui permettront d'améliorer le rendement et la sécurité du réseau.
Gérance des données	0	314	350	350	1 014	Une approche axée sur l'entreprise quant à la gestion de données en tant qu'actifs d'une société avec les objectifs supplémentaires de l'assurance de la qualité des données, de la confidentialité, de l'exactitude et de l'intégrité, ainsi que la promotion de l'intégration et du partage de données, objectifs qui peuvent être atteints au moyen de systèmes d'information et d'entrepôts de données.
Environnement contrôlé réparti	0	3 173	3 213	2 514	8 900	Une collection de projets qui se rattachent à la mise en oeuvre des changements dans l'environnement contrôlé réparti. L'objectif est de réduire les complexités et d'améliorer les économies.
Solution de gestion du contenu d'édition	0	2 920	1 760	1 405	6 085	Afin de réaliser des économies en ce qui concerne le processus de publication, l'ARC exige la gestion du contenu d'édition afin de permettre une meilleure gestion du contenu de la création à l'archivage, du partage du contenu parmi de nombreux produits (publications, Web, manuels) et de la reprise pour des publics cibles différents.
Total – Nouveaux projets	8 484	26 814	15 650	7 269	58 217	

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
PROJETS EXISTANTS						
Restructuration de la TPS/TVH	108 020	43 895	34 658	12 280	198 853	La restructuration de la TPS/TVH renforcera l'efficacité et réduira les coûts liés à l'observation. Cette initiative vise à améliorer le service à la clientèle et l'exécution des programmes, à permettre à l'ARC d'établir de nouveaux partenariats avec les provinces et les territoires, et à entretenir les relations avec le ministère du Revenu du Québec et les provinces où la TVH est en vigueur.
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise	17 955	4 372			22 327	Fournir des outils intégrés pour la validation et l'exécution, afin de mieux gérer la charge de travail des Programmes d'observation et d'améliorer l'établissement de rapports de rendement.
Gouvernement en direct – Phase 4	6 398	4 000	4 000		14 398	Les initiatives comprennent Mon dossier d'entreprise, Mon dossier, la Gestion des privilèges des tiers et le projet pilote de l'échange d'authentification.
Recouvrement intégré des recettes	28 346	9 400			37 746	Automatiser les tâches liées au recouvrement des revenus, afin de réaliser de plus grandes économies en matière de fonctionnement grâce à une meilleure répartition des charges de travail et à une meilleure gestion des cas.
Système de gestion des informations sur l'équité	0	1 000	1 000		2 000	Des améliorations sont apportées au système afin d'améliorer le suivi des demandes liées à l'équité, de mettre en oeuvre un outil pour la prise de décision uniforme, d'élaborer de meilleurs outils afin de recueillir des données et de gérer la charge de travail liée à l'équité.
Disponibilité du service	35 018	2 000			37 018	Le programme d'amélioration à la disponibilité du service (ADS) est une initiative pluriannuelle qui permet de s'assurer que l'ARC peut fournir des services toujours disponibles aux Directions générales de l'Agence et atteindre les objectifs du Gouvernement en direct.
Récupération des centres de données	40 940	6 062	5 300		52 302	Élaborer et mettre en oeuvre des fonctions de récupération pour les systèmes essentiels de l'ARC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St. Laurent (CDSL).

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
Renseignements à l'entreprise (RE/AD)/Aide à la décision	7 835	3 000	3 000	3 000	16 835	Permettre le remplacement des systèmes d'information « cloisonnés » existants par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence; améliorer l'exécution des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Projet de renouvellement de la prestation des services en rémunération	42 777	10 400			53 177	Nouveau système modernisé de services de rémunération qui réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible. Cela permettra aussi aux gestionnaires et aux employés d'avoir directement accès au système d'information de services en rémunération.
Système de classification de l'Agence	3 078	2 142	4 700		9 920	Se préparer en vue de mettre en oeuvre le Système de classification de l'Agence au moyen de la conversion de la classification des postes ou de l'alignement des changements à la paye en direct.
Élaboration de la SIF – Phase 2	21 087	961			22 048	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des revenus pour appuyer les exigences en matière de comptabilité d'exercice, de contrôle, de rapprochement et d'établissement de rapports internes et externes de la Stratégie d'information financière du gouvernement.
Renouvellement de l'Intranet	741	700	700		2 141	L'Intranet de l'ARC est devenu un outil de travail fondamental et un élément clé de la livraison des programmes et des services pour l'ensemble de l'Agence. Ce projet est une approche cohérente utilisant les normes d'Internet de l'ARC pour augmenter la productivité et la sécurité, et réduire les coûts et les risques associés à la gestion de l'Intranet.
Modifications au système d'identification des particuliers (Ident)	811	389			1 200	L'identification des particuliers (Ident) de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est un programme opérationnel qui se veut un fournisseur de services – le gestionnaire de l'information de l'Agence sur l'identification des particuliers.

Projet (en milliers de dollars)	Dépenses au 31 mars 2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Coût estimatif total	Description du projet
PAYDAC	1 614	1 140			2 754	L'objectif de l'initiative PAYDAC est d'assurer le passage du plus grand système de comptabilité des revenus à un nouveau système plus moderne qui facilitera l'intégration de la fonction comptes de paye à Mon dossier d'entreprise.
Total – Projets existants	314 620	89 461	53 358	15 280	472 719	
Total – Fonds engagés	323 104	116 275	69 008	22 549	530 936	
Fonds non affectés			13 192	48 751	61 943	
Total – Fonds d'investissement	323 104	116 275	82 200	71 300	592 879	

Tableau 9 : Plan de gestion des biens 2006-2007 à 2008-2009

Gestion des biens (en milliers de dollars)	Prévisions pour 2005-2006	Prévu pour 2006-2007	Prévu pour 2007-2008	Prévu pour 2008-2009
Véhicules et équipement				
Véhicules	199	382	382	382
Serveurs, ordinateur central, renouvellement et entretien annuels des logiciels	72 677	79 183	86 649	86 649
Ordinateurs de bureau et ordinateurs portatifs	20 448	33 146	35 772	34 144
Équipement de formation	339	378	378	378
Imprimantes en réseaux	1 250	1 250	1 250	1 250
Total – Véhicules et équipement	94 913	114 339	124 431	122 803
Biens immobiliers	15 604	12 118	11 175	11 080
Total – Fonds de remplacement des biens	110 517	126 457	135 606	133 883



Annexe D – Normes de service

Dans les normes de service externes, nous exposons publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre à recevoir de l'Agence du revenu du Canada, en temps normal. L'ARC s'engage à élaborer et à suivre une série complète de normes de service dans des secteurs essentiels aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations ainsi qu'à établir des rapports à cet égard. Les normes de service permettent également d'appuyer notre engagement envers les Canadiens pour ce qui est de la transparence, de la responsabilisation de la gestion et des services axés sur les citoyens.

En favorisant un service prévisible, rapide et adapté, les normes de service appuient l'administration des programmes de l'ARC et aident les Canadiens à observer les lois dans le domaine de la fiscalité ou des prestations. De plus, les normes de service constituent la pierre angulaire du système de mesure du rendement de l'ARC. Tel qu'il a été noté dans l'évaluation de la vérificatrice générale de notre Rapport annuel 2004-2005, les normes de service de l'ARC sont claires, concrètes et mesurables, et le lecteur peut facilement voir si elles ont été respectées. Nos normes de service correspondent dorénavant à la nouvelle Architecture des activités de programmes. L'établissement de rapports sur notre rendement par rapport à nos normes de service constitue un indicateur des résultats obtenus au moyen des ressources allouées à une activité de programme donnée ou à une sous-activité.

La direction établit des objectifs qui représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte escompté d'une norme établie. Les objectifs sont basés sur les réalités opérationnelles, l'infrastructure, le

rendement antérieur, le niveau de complexité du travail et les attentes des Canadiens. Par exemple, les normes liées au traitement de première ligne présentent habituellement des échéanciers plus courts ou des objectifs plus élevés, alors que celles qui nécessitent une analyse et un examen plus approfondis présentent des échéanciers plus éloignés ou des objectifs moins élevés. Un rendement qui se situe considérablement en dessous des objectifs indique aux gestionnaires que des mesures correctives pourraient être nécessaires.

L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service montre que l'organisation est à l'écoute des besoins des contribuables et des entreprises. Cela aide la crédibilité de nos opérations et contribue à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement, comme il a été démontré dans la recherche *Les citoyens d'abord*.

L'ARC continue d'examiner les possibilités d'introduire de nouvelles normes de service de façon à suivre la cadence des changements relatifs à la technologie, aux processus opérationnels, et à notre stratégie de prestation de service en évolution. Nous nous servons de notre expérience en matière de normes de service en vue d'examiner, de mettre au point ou même de supprimer certaines normes, au besoin.

Tel qu'il a été précisé dans le *Guide des normes de service de l'Agence du revenu du Canada*, les nouvelles normes, ainsi que les révisions aux normes actuelles ou aux objectifs connexes, doivent faire l'objet d'une approbation finale dans le cadre du Plan d'entreprise.

Ajout de nouvelles normes de service

En 2006-2007, nous introduirons trois nouvelles normes. Ces normes de service s'appliquent aux demandes de données statistiques de la part des clients et des contribuables, tel qu'il est exigé par la version révisée de la *Loi sur les frais d'utilisation*.

Elles permettront de fixer les cotisations des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise, du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et de fournir les interprétations et les décisions de la TPS/TVH.

Figure 1: Nouvelles normes de service qui seront mises en oeuvre en 2006-2007

Activité de programme	Norme de service	Objectif
Mise en oeuvre		
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux demandes écrites portant sur les interprétations et les décisions de la TPS/TVH dans un délai de 45 jours suivant la réception de la demande 	75 %
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	<ul style="list-style-type: none"> Fixer la cotisation des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise, du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien dans un délai de 90 jours suivant la réception d'une déclaration complète 	95 %
Services à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux demandes de données statistiques de la part des clients et des contribuables dans un délai moyen de 30 jours suivant la réception de tous les renseignements essentiels 	100 %

Normes supprimées ou modifiées

En 2006-2007, nous supprimerons deux normes de service existantes et nous réévaluerons le besoin d'une nouvelle norme de service tout en modifiant des normes existantes.

Plus particulièrement, nous supprimerons, dès le 1^{er} avril 2006, la norme de service actuelle relative au délai d'attente pour le service au comptoir afin de répondre à l'évolution de notre stratégie en matière de prestation de service. Nous améliorerons notre service au comptoir actuel afin de fournir aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations un service rapide, accessible, fiable et équitable, et ce, à un coût abordable. Au cours des prochaines années, notre stratégie comprendra une transition vers des options de libre-service et elle offrira aux contribuables et aux bénéficiaires un service en personne sur rendez-vous, au besoin. En conséquence, le délai d'attente pour le service au comptoir ne s'applique plus. Une fois que la transition sera réalisée, nous envisagerons d'établir des normes de services qui s'appliqueront aux offres de service modifiées.

Nous supprimerons également la norme de service relative au relevé des arriérés dès le 1^{er} avril 2006. L'ARC s'apprête à réorganiser le processus relatif aux relevés des arriérés dans le but de réduire la documentation envoyée en double aux contribuables. Les options à l'étude permettraient de réduire la paperasserie, conformément aux objectifs du développement durable. D'autres consultations auront lieu avec les contribuables et les intervenants internes. Comme norme d'opération, l'Agence continuera de suivre l'objectif qui consiste à envoyer les relevés des arriérés dans les délais prévus (objectif : 95 %) et d'établir des rapports à cet égard.

L'année dernière, on a approuvé une norme de service qui vise les publications de T1, exigeant leur envoi avant une date cible, sans exception. Nous examinons actuellement le besoin d'une norme de service officielle pour cette charge de travail. Néanmoins, l'ARC continuera de gérer la charge de travail en fonction des dates cibles internes de l'envoi des publications.

Enfin, à la suite de la réorganisation des processus liés à l'observation des régimes de pension agréés (RPA), l'ARC cherche à apporter des changements aux normes de service actuelles dans ce domaine et à consulter le Comité consultatif sur les

pensions. Les normes de service du RPA seront reformulées afin de mieux correspondre à la mise en oeuvre de nos programmes. L'objectif est de mettre en application les nouvelles normes d'ici le 1 avril 2006.

Figure 2: Changements proposés pour 2006-2007

Activité de programme	Norme de service	Objectif
Normes supprimées et modifiées		
Aide à la clientèle (Services à la clientèle)	• Délai d'attente pour le service au comptoir – Cette norme a été supprimée à la suite des changements apportés au service en personne	90 %
	• Publications de T1 – Réévaluation du besoin d'une norme de service	
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	• Régimes de pension agréés (demandes d'agrément, modifications et cessations) et rapports actuariels – La réorganisation des affaires entraînera des changements aux normes de service	
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	• Relevé des arriérés – Norme supprimée	95 %

Normes de service en cours d'élaboration

L'ARC demeure déterminée à améliorer le service et à élaborer de nouvelles normes de service, comme l'illustrent nos travaux continus énumérés ci-dessous.

Figure 3: Développements prévus de 2006-2007 à 2008-2009

Activité de programme	Norme de service
En cours d'élaboration	
Aide à la clientèle (Services à la clientèle)	Réponse à la correspondance liée aux demandes de renseignements généraux et des entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – à déterminer • Objectif – à déterminer
Aide à la clientèle (Affaires fiscales et réglementaires)	Examiner les demandes d'inscription des organismes de bienfaisance et y répondre dans un délai de 4 mois suivant la réception d'une demande complète <ul style="list-style-type: none"> • Objectif – 80 %
	Réponses aux demandes téléphoniques concernant les décisions et les interprétations de la TPS/TVH <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée et objectif – à déterminer
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	Modifier ma déclaration – au moyen de « Mon dossier » <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – à déterminer
Observation en matière de production de déclaration et de versement	Demandes téléphoniques portant sur les retenues d'impôt de la partie XIII <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée et objectif – à déterminer

Activité de programme	Norme de service
Programmes de prestations	Mesure prise en réponse aux demandes de renseignements sur les crédits de la PFCE ou de la TPS/TVH (mise à jour des comptes) <ul style="list-style-type: none"> Norme proposée – Les demandes des bénéficiaires relatives aux comptes seront traitées avec précision Objectif – 98 %
	Traitement des demandes de la PFCE <ul style="list-style-type: none"> Norme proposée – Les demandes seront traitées avec précision Objectif – 98 %
	Répondre aux appels en attente relatifs à la Prestation fiscale canadienne pour enfants <ul style="list-style-type: none"> Norme proposée et objectif – à déterminer

Établissement de rapports

Le Rapport annuel de l'ARC comprend un rapport externe sur notre rendement par rapport à nos normes de service. Le rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/menu-f.html>. Pour en savoir plus

sur notre rendement de 2004-2005, consultez la page Web suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/agency/standards/2004-2005-f/menu-f.html>.

Figure 4: Normes de service en vigueur en 2006-2007 (selon l'Architecture des activités de programmes)

Service	Norme de service	Objectif
Aide à la clientèle (AP1) (Services à la clientèle)		
1. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans un délai de 48 heures	100 %
2. Programme de solution de problèmes	Solution et communication avec le contribuable dans un délai de 15 jours	100 %
3. Demandes de renseignements générales – téléphone	Appels en attente pris dans un délai de deux minutes	80 %
4. Demandes de renseignements des entreprises – téléphone	Appels en attente pris dans un délai de deux minutes	80 %
Aide à la clientèle (AP1) (Affaires fiscales et réglementaires)		
5. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 60 secondes	85 %
6. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	Dans un délai de 60 jours, en moyenne	100 %
7. Communication aux contribuables des interprétations techniques	Dans un délai de 90 jours, en moyenne	100 %
8. Décisions de la TPS/TVH et interprétations – demandes écrites	Dans un délai de 45 jours	75 %
9. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrément réputé accordé dans un délai de 60 jours	85 %
10. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet dans un délai de 180 jours	85 %
11. Modifications aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %
12. Cessation des régimes de pension agréés	Un an	85 %
13. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
14. Fonds de revenus de retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %

Légende : Norme de service actuelle Nouvelle norme ou norme modifiée

Service	Norme de service	Objectif
15. Régimes d'épargne-études (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	60 jours	85 %
16. Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %
17. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 2 jours ouvrables	100 %
18. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans un délai de 60 jours	80 %
19. Régimes de participation différée aux bénéficiaires	Enregistrement dans les 180 jours	80 %
20. Régimes de participation différée aux bénéficiaires	Modification et cessation dans un délai de 270 jours (neuf mois)	80 %
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)		
21. Traitement des demandes de remboursement (TPS/TVH) aux visiteurs	De 4 à 6 semaines	95 %
22. Réponse aux demandes de rajustements faites par les contribuables (T1)	8 semaines	100 %
23. Envoi d'un état mensuel de paiements provisoires aux sociétés	Envoyé au plus tard le 18 ^e jour du mois	95 %
24. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites sur papier	De 4 à 6 semaines	4 semaines
25. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL et d'IMPÔTNET	2 semaines	2 semaines
26. Traitement des déclarations des fiducies (T3)	Dans un délai de 4 mois	95 %
27. Traiter les déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	Dans un délai de 90 jours	95 %
28. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	95 %
29. Traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2)	75 % en 50 jours	75 % en 50 jours
	90 % en 90 jours	90 % en 90 jours
Observation en matière de production de déclaration et de versement (AP3)		
30. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	De 4 à 6 semaines	90 %
Observation en matière de déclaration (AP4)		
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE		
31. Demandes de crédits remboursables – objectif combiné (dossiers assujettis et non assujettis à une vérification)	120 jours	90 %
32. Demandes de crédits non remboursables – objectif combiné (dossiers assujettis et non assujettis à une vérification)	365 jours	90 %
33. Demandes de crédits remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	240 jours	90 %
34. Demandes de crédits non remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	365 jours	90 %
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et magnétoscopique		
35. Demandes de crédits remboursables – dossiers non assujettis à une vérification	60 jours	90 %
36. Demandes de crédits remboursables – dossiers assujettis à une vérification	120 jours	90 %
Appels (AP5)		
37. Lettre de premier contact pour les différends	30 jours	85 %

Légende : Norme de service actuelle Nouvelle norme ou norme modifiée

Service	Norme de service	Objectif
Programmes de prestations (AP6)		
38. Traitement des demandes de PFCE	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
39. Mise à jour des comptes et réponse aux demandes écrites	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
40. Validation et contrôle – résultats de l'examen	60 jours	90 %
41. Système d'identification du représentant du contribuable (SIRC)	Durant les périodes de pointe, traitement des T1013 dans un délai de vingt jours suivant leur réception	90 %
42. Système d'identification du représentant du contribuable (SIRC)	En dehors des périodes de pointe, traitement des T1013 dans un délai de cinq jours suivant leur réception	90 %
Services à l'entreprise (AP7)		
43. Demandes de données de la part des clients et des contribuables	Dans un délai de 30 jours civils, en moyenne	100 %

Légende : Norme de service actuelle Nouvelle norme ou norme modifiée

Annexe E – Stratégie de développement durable

La vision du développement durable de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est la suivante : « Être un organisme mondialement reconnu dans l'application des pratiques exemplaires en matière de développement durable ».

La Stratégie de développement durable permettra d'améliorer l'exécution du mandat de l'Agence en intégrant la durabilité (réduction des coûts financiers, sociaux et environnementaux) quant à notre façon de mener les opérations internes et d'assurer la prestation de service.

Mandat de l'ARC
(Administration des impôts et des prestations)

La Stratégie de développement durable est axée sur les quatre objectifs suivants :

1. l'excellence environnementale dans nos opérations;
2. une prestation de services durables;
3. la participation des employés;
4. une gestion moderne du développement durable.

L'Agence s'engage à établir des bases de référence et des mesures pour la consommation du papier, les approvisionnements écologiques, le réacheminement des déchets solides à la décharge, l'efficacité du parc de véhicules, les émissions externes (la pollution) produites par les déplacements des employés et les voyages d'affaires et la sensibilisation des employés à l'égard du développement durable. De plus, un nouveau système d'évaluation du rendement qui

permettra d'améliorer le suivi de la stratégie et l'établissement de rapports à cet égard est en cours d'élaboration et sera présenté au Conseil de direction aux fins d'examen.

L'Agence a présenté un aperçu des petites stratégies qui permettront de favoriser la réussite de la Stratégie de développement durable et d'obtenir les résultats attendus.

Petites stratégies	Résultats escomptés d'ici le 31 mars 2007
<ul style="list-style-type: none"> • Amener les gestionnaires à assurer le leadership • Communiquer avec efficacité et créativité • Fournir des outils simples et efficaces et un appui • Appuyer et améliorer notre réseau national du développement durable • Cibler les systèmes et les modèles afin d'intégrer le développement durable aux activités de planification de l'Agence • Attribuer les ressources appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion systématique des questions environnementales • L'exécution de programmes par l'évaluation systématique du rendement environnemental, la prise en considération des facteurs économiques, sociaux et environnementaux des voyages d'affaires et une influence accrue dans le cadre de négociations avec les partenaires en matière de durabilité • Assurer un leadership plus solide et rallier davantage les employés • Un cadre de gestion a été conçu pour le développement durable et la prise de décision à son égard

La Stratégie de développement durable repose sur le *Plan d'action national*¹. Le plan d'action est adopté pour les raisons suivantes :

- il expose en détail les buts, les objectifs, les cibles, les activités, les calendriers, les bureaux responsables, les mesures du rendement et les méthodes de collecte de données;
- il renferme 4 buts, 9 objectifs, 22 cibles et 82 activités qui seront mis en oeuvre sur une période de trois ans. Les travaux comprendront

¹ Le *Plan d'action national* pour le développement durable est mis à jour annuellement.

la réduction de la pollution atmosphérique et l'achat des produits environnementaux à privilégier;

- il est appuyé par des plans d'action des directions générales et régions, qui ont été élaborés à la suite d'un processus de consultation et approuvés par les sous-commissaires respectifs.

Les Programme de gestion de l'environnement (PGE) constituent un élément important du *Plan d'action national*. Les PGE sont des plans de travail individuels utilisés afin de gérer de façon systématique les responsabilités environnementales de l'Agence, au moyen de la détermination des possibilités, de l'établissement, de la mise en oeuvre et du suivi des objectifs et de l'établissement de rapports à cet égard. L'Agence compte actuellement des PGE qui portent sur d'importants aspects environnementaux liés au parc de véhicules, aux approvisionnements

écologiques, aux déchets solides et dangereux, à la consommation interne du papier et aux émissions externes.

En vertu de la *Loi sur le vérificateur général* (1995), l'Agence procédera à d'importantes consultations en vue de préparer la Stratégie de développement durable 2007-2010 et de la déposer au Parlement d'ici décembre 2006. Nous nous attendons à ce que les buts et objectifs énoncés dans la nouvelle stratégie demeurent en conformité avec la stratégie actuelle. Cependant, nous mettrons davantage l'accent sur les aspects sociaux de la durabilité.

La Stratégie de développement durable de l'ARC et des renseignements supplémentaires sur le programme du développement durable sont disponibles dans le site Web de l'ARC à l'adresse suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/menu-f.html>.

Annexe F – Glossaire

Accessibilité des demandeurs	Le pourcentage des gens qui parviennent à parler à un agent où à être mis en attente.
Activité	Une opération ou un processus interne à une organisation qui utilise des intrants pour produire des extrants, p. ex. la formation, la recherche, la construction, la négociation, les enquêtes, etc.
Admissible	Se dit d'une personne qui remplit les exigences fixées par la loi pour recevoir une prestation.
Architecture des activités de programmes	L'Architecture d'activités de programmes (AAP) est un répertoire de toutes les activités entreprises par un ministère ou organisme. Les activités sont décrites selon leur relation logique les unes avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent. L'AAP est le document de départ servant à l'établissement d'une Structure de gestion, des ressources et des résultats.
Assiette fiscale (protection de l')	L'assiette fiscale constitue, pour le gouvernement, la source de l'essentiel de ses recettes. Elle représente le large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes. On entend par protection de l'assiette fiscale l'ensemble des activités qu'entreprend une administration fiscale en vue de réduire au minimum les pertes réelles ou éventuelles, notamment au moyen d'examens, de vérifications et d'enquêtes.
Avoir droit	Remplir les conditions donnant droit à un paiement ou un crédit.
Cadre de gestion	Cadre formé des systèmes, des pratiques et des processus interdépendants adoptés par la direction en vue d'atteindre les objectifs établis. Le cadre de gestion de l'ARC englobe la planification, la mise en oeuvre et l'établissement de rapports.
Cadre de responsabilisation	Il s'agit de la structure dans le cadre de laquelle les responsabilités sont attribuées et les attentes, fixées, et du mécanisme qui permet d'évaluer le rendement.
Cadre de responsabilisation de gestion	Un document qui décrit la raison d'être, la théorie, les ressources et les structures de régie et de responsabilisation d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et énonce un plan pour mesurer et surveiller les résultats et en rendre compte tout au long du cycle de vie de la politique, du programme ou de l'initiative. Les cadres de responsabilisation de gestion (CRG) ont pour but d'aider les ministères à atteindre les résultats escomptés de leur politique, programme ou initiative.
Clients	Organisations fédérales, provinciales, territoriales et des Premières nations et autres organisations financées et contrôlées par un gouvernement
Comptabilité d'exercice	Méthode d'inscription des opérations au moyen de laquelle les recettes et les dépenses sont consignées dans la période au cours de laquelle elles sont considérées comme ayant été gagnées ou engagées.

Dépenses	<p>Dépenses projetées – montants reflétant le total des dépenses budgétaires projetées, que ce soit par le biais de crédits budgétaires ou de recettes à valoir sur le crédit, et qui peuvent également comprendre des rajustements au titre des mesures budgétaires.</p> <p>Dépenses autorisées – dépenses initialement prévues (au Budget principal des dépenses) plus le financement en cours d'exercice au titre du Budget supplémentaire des dépenses ou d'autres autorisations.</p> <p>Dépenses imputées – montants alloués par l'ARC à ses diverses directions générales (à l'exception des montants autorisés au titre du programme relatif aux avantages sociaux).</p>
Développement durable	Développement qui répond aux besoins actuels sans nuire à la capacité des générations futures de répondre aux leurs.
Différend	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre.
Dispositions en matière d'équité	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux clients dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté (p. ex. difficultés financières).
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Économie clandestine	L'économie clandestine est une activité commerciale qui est non déclarée ou insuffisamment déclarée aux fins de l'impôt.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
Engagements	Domaines méritant une attention spéciale au cours du cycle de rendement lié au plan d'entreprise ou aux priorités de l'Agence et du gouvernement. Un engagement continu est une représentation équilibrée des responsabilités essentielles telles la gestion financière, la planification des activités, la gestion des ressources humaines, etc., alors qu'un engagement spécial peut être atteint avec de l'effort, malgré les difficultés qu'il présente.
Entrepôt de données	Base de données spécialisée qui extrait des données des systèmes applicables (habituellement les systèmes opérationnels) et les présente aux utilisateurs de manière à faciliter la recherche, l'examen et l'analyse.
Environnement opérationnel	Se dit généralement des conditions, tendances et faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation.
Équivalent temps plein	Un « équivalent temps plein » correspond à une personne employée à temps plein par an.

Examen quinquennal	Aux termes de l'article 89 de la <i>Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Loi sur l'ADRC)</i> , « Cinq ans après l'entrée en vigueur du présent article [Revenu Canada assumant le statut d'agence], le comité soit de la Chambre des communes, soit du Sénat, soit mixte, désigné ou constitué à cette fin procède à un examen complet et à une évaluation des dispositions et de l'application de la présente loi ainsi que de leur effet. »
Gestion du risque	Façon de procéder systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
Infrastructure	Ensemble des biens immobiliers publics ou privés destinés à l'usage du public.
Intervenant	Toute personne, groupe ou organisme qui réclame l'attention, les ressources ou les extrants d'une organisation, ou qui est touché par ces extrants.
Intrants	Ressources qui contribuent à l'atteinte des objectifs des programmes.
Mission	Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ARC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.
Norme de service	Engagements publics quant aux niveaux de service auxquels un client ou un intervenant peut normalement s'attendre, y compris des éléments comme la description des services à offrir, les principes et engagements en matière de service ainsi que les objectifs de prestation et les mécanismes de plainte et de recours.
Objectif	Descripteurs quantitatifs et qualitatifs concrets qui permettent de définir ce qu'une organisation cherche à accomplir pendant une période déterminée.
Observation	Respect de la loi. L'observation totale des lois fiscales comprend la production de déclarations, l'inscription, le versement et la déclaration relativement aux impôts et aux prestations de façon volontaire, exacte et ponctuelle.
Orientation stratégique	Plan que nous suivons pour exécuter notre mandat, pour concrétiser notre vision, pour remplir notre mission et pour atteindre nos objectifs.
Partenaires	Parties externes avec lesquelles l'ARC a conclu une entente pour obtenir des fonds ou toute autre forme de contribution en vue d'atteindre ses résultats stratégiques. Dans le contexte du Système du Programme de mesure du rendement, les partenaires de l'ARC sont les provinces, les territoires et les autres ministères et juridictions.
Plan d'entreprise	Expose les grands défis, objectifs et orientations de l'ARC pour une période de trois ans; les stratégies pour atteindre ces objectifs; et les mesures du rendement à utiliser pour évaluer les progrès.
Plan d'investissement	Énoncé des investissements stratégiques de l'ARC pour les trois prochaines années.

Plan de gestion des biens	Plan que suit l'ARC pour assurer la gestion efficace et efficiente des immobilisations actuelles et futures.
Processus de règlement des différends	Processus dans le cadre duquel les clients qui croient avoir été traités de façon inéquitable demandent réparation par le biais du secteur d'activité des Appels.
Programme	Un groupe d'activités liées qui est conçu et géré dans le but de répondre à un besoin particulier du public et est souvent traité comme une unité budgétaire.
Programme de divulgation volontaire	Permet aux clients de prendre l'initiative de corriger ou de divulguer toute information incomplète ou erronée ou de fournir des renseignements qui n'avaient pas été déclarés auparavant à l'ARC, sans être passibles de pénalités ou de poursuites.
Rapport annuel	Aperçu des résultats obtenus par les programmes de l'ARC, qui contient des précisions sur le rendement de ses quatre secteurs d'activité en relation aux buts, objectifs et résultats escomptés de l'Agence. Il comprend des états financiers à l'appui.
Rapport sur le rendement	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de rendre compte et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.
Régie	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels la population est régie. C'est l'exercice du pouvoir, du contrôle, de la gestion et de l'autorité au gouvernement.
Rendement	Mesure dans laquelle une organisation, un programme, etc., atteint ses résultats prévus, par rapport aux résultats attendus. Dans le cas d'une gestion fondée sur les résultats, on mesure, évalue, présente et utilise le rendement en tant que fondement du processus décisionnel de la gestion.
Responsabilisation	Prouve notre détermination à être clair et transparent en présentant aux Canadiens les résultats que nous obtenons.
Résultat escompté	Une conséquence qu'un ministère ou organisme tente d'obtenir au moyen de différentes activités dans son Architecture d'activités de programmes (AAP). Les progrès par rapport à cette conséquence devraient être attribuables, en partie, à ces activités.
Résultats stratégiques	Il s'agit des avantages à long terme que les Canadiens retirent du travail d'une organisation. Ces résultats, qui découlent tout naturellement de la vision et des efforts de l'organisation, décrivent les activités fondamentales qui font partie de son mandat. Dans la plupart des cas, ces résultats exigeront que de nombreux partenaires conjuguent leurs ressources et leurs efforts sur une longue période.

Risque	Incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence éventuelle d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Smartlinks	Initiative liée au site Web de l'ARC utilisée afin de faire le suivi des questions des utilisateurs sur différentes parties du site Web de l'ARC qui ont généré un grand nombre d'appels à un centre d'appels de l'ARC. Des numéros de téléphone spéciaux sont intégrés dans diverses pages du site Web de l'ARC, permettant à l'utilisateur de communiquer avec un opérateur du Centre d'appels afin d'obtenir de l'aide relativement à des questions fiscales. L'opérateur peut également questionner l'utilisateur sur son expérience passée immédiate dans le site Web.
Stratégie d'information financière	Stratégie mise en oeuvre à l'échelle de l'administration fédérale pour améliorer les processus décisionnel et redditionnel, ainsi que le rendement organisationnel par l'usage stratégique de renseignements financiers et non financiers sur le rendement.
Stratégies	Énoncé général des mesures que l'ARC doit prendre à long terme pour remplir sa mission.
Structure de gestion, des ressources et des résultats	La Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) est un cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, ressources, résultats, mesures de rendement et renseignements sur la régie d'une organisation. Les activités et résultats sont décrits selon leur relation logique les uns avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est élaborée à partir de l'Architecture d'activités de programmes (AAP).
Supplément de revenu garanti	Supplément du gouvernement fédéral versé aux personnes âgées à faible revenu.
Valeurs	Principes directeurs de la culture d'entreprise d'une organisation, qui reflètent sa philosophie de gestion. L'Agence est guidée par les valeurs suivantes : intégrité, professionnalisme, respect et collaboration.
Vision	La vision est habituellement un but axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.