Servir les Canadiens et les Canadiennes avec excellence

Agence du revenu du Canada

OBJECTIF 2020

Rapport de 2016 sur le renouvellement de la fonction publique

Agence du revenu du Canada
Canada Revenue Agency

Introduction

Je suis heureux de soumettre mon premier rapport annuel sur le renouvellement de la fonction publique, à titre de nouveau commissaire du Revenu et de premier dirigeant de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Depuis que je suis entré au service de l'Agence en août de cette année, j'ai eu l'occasion de rencontrer des employés de diverses parties du pays. Le professionnalisme, le dévouement et le degré de participation dont j'ai été témoin de la part de nos employés m'ont impressionné. Ces visites m'ont permis de voir nos employés réaliser la vision d'Objectif 2020 dans leurs activités quotidiennes.

J'ai été frappé par la diversité de cette grande organisation sur le plan historique et démographique. J'ai rencontré des employés qui ont de nombreuses années d'expérience et des connaissances approfondies sur les activités qu'ils exercent, en plus d'un cadre prometteur d'employés plus jeunes avec une passion pour l'innovation et la mobilisation, ce qui m'a donné une grande confiance en l'avenir de notre Agence. Peu importe l'historique ou l'âge, une chose est claire : nos employés ont exprimé haut et fort leur engagement à servir les Canadiens. De la coopération et du leadership de notre équipe de la haute direction aux connaissances et au professionnalisme de nos employés de première ligne, notre organisation vise l'excellence.

La portée opérationnelle de l'organisation, qui compte plus de 40 000 employés d'un océan à l'autre, est très large. Nos employés comprennent que chaque rencontre avec les Canadiens compte et j'ai été témoin de leurs efforts déployés pour assurer une expérience du client respectueuse et équitable.

Le commissaire Bob Hamilton rencontre l'équipe des agents de liaison du bureau des services fiscaux du Centre-et-Sud-du-Québec situé à Brossard.

En général, je suis satisfait de la culture générale à l'ARC. Je suis loin d'être un expert en la matière, mais j'ai une idée de ce dont il s'agit. Au cours de la prochaine année, nous porterons attention aux communications et à l'innovation. La communication est essentielle pour un milieu de travail sain. À l'ARC, nous nous engageons à nous assurer que les employés reçoivent les renseignements dont ils ont besoin pour être productifs, connectés et respectés dans le milieu de travail. Nous continuerons à mettre l'accent sur des communications ouvertes, claires et respectueuses au sein de l'Agence et dans le monde extérieur.

> « Nous **encourageons nos employés à être novateurs** en trouvant des moyens de faire les choses différemment. Nous prendrons des risques et créerons un environnement dans lequel nos employés **peuvent essayer différentes choses**. »

Après avoir rencontré des employés, les expériences qu'ils ont échangées m'ont inspiré à en dire plus sur moi-même et mes propres expériences à tous les employés de notre organisation. Pour encourager cette interaction personnelle, j'ai créé une série de cinq vidéos pour permettre aux employés de l'Agence de me connaître davantage.

Je suis heureux de présenter les sections suivantes qui soulignent nos réalisations touchant *la santé au travail, le recrutement et l'intégration et d'autres mesures de renouvellement de la fonction publique.*

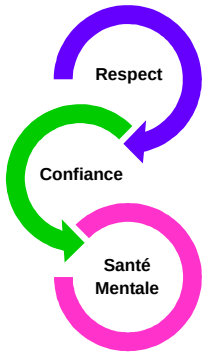
Bob Hamilton
Commissaire du revenu et premier dirigeant

Milieux de travail respectueux

Nous nous engageons à établir et à maintenir des milieux de travail sains et respectueux qui soutiennent le mieux-être, la diversité et l'inclusion des employés. Nous reconnaissons que des milieux de travail sains et respectueux appuient nos employés dans la prestation de services aux Canadiens. Puisqu'un si grand nombre de nos employés interagissent avec le public tous les jours, il est essentiel d'assurer un environnement de travail sain et respectueux afin de respecter les priorités de l'Agence.

Santé mentale et mieux-être

L'une des priorités de l'Agence consiste à appuyer la santé et la sécurité physiques et psychologiques de tous les employés. Pour illustrer notre engagement à l'égard de la santé des milieux de travail, nous avons affecté l'une de nos sous-commissaires au rôle de championne pour le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'ARC. Cette championne est responsable de planifier divers événements de promotion du mieux-être et d'exprimer l'intérêt de la haute direction relativement à des milieux de travail sains et au mieux-être à l'ARC.



Nous sommes fiers de mentionner que nous avons récemment élaboré la **Stratégie sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'Agence**, qui renforce et améliore notre engagement à créer un milieu de travail plus sain où règnent la collaboration, l'inclusion et le respect. Notre modèle de mieux-être comporte cinq facteurs interdépendants du mieux-être en milieu de travail : les pratiques opérationnelles, les habitudes de vie individuelles, l'environnement physique, les ressources personnelles et l'environnement psychosocial. L'objectif de la stratégie consiste à améliorer les cinq facteurs du mieux-être afin de créer un environnement de travail où tous les employés peuvent s'épanouir.

« Ensemble, nous pouvons **créer un milieu de travail respectueux**. Plus important encore, nous pouvons améliorer nos propres interactions quotidiennes, ainsi que celles de nos collègues. Je suis confiante et optimiste que le **travail réalisé pour promouvoir le mieux-être** profitera à nous tous. »

— Maureen Phelan, sous-commissaire,
championne pour le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'ARC

Bien que nous ayons réalisé des progrès importants et que nous soyons sur la bonne voie, nous savons que ce parcours n'a pas de destination ou de point d'arrivée établi. Il s'agit plutôt d'une quête d'amélioration continue. Dans le cadre de la Stratégie sur le milieu de travail respectueux et le mieux-être de l'Agence, nous avons élaboré un plan sur trois ans qui met l'accent sur la santé mentale. Au cours de la première année, le plan vise à accroître la sensibilisation aux problèmes de santé mentale en milieu de travail et s'appuie sur les capacités, la participation et l'engagement. Durant la deuxième et la troisième année du plan, nous nous appuierons sur les réussites de la première année, nous apporterons les modifications nécessaires en fonction des résultats des évaluations et nous poursuivrons la collaboration interfonctionnelle en vue de continuer à créer un milieu de travail plus sain.

En octobre 2016, nous avons lancé une nouvelle section consacrée au mieux-être sur notre site intranet. Il s'agit d'un guichet unique pour accroître la sensibilisation et mettre en lumière les possibilités d'apprentissage pour nos employés. De plus, il fournit un point d'accès central pour les différents services et programmes de soutien liés au respect et au mieux-être en milieu de travail. Ce nouveau site sert de forum où notre championne pour le milieu de travail respectueux et le mieux-être peut communiquer avec les employés de l'ARC – un lieu central où l'on peut échanger des messages importants et fournir des mises à jour.

Notre page Web sur le mieux-être comprend une série de vidéos sur la courtoisie et les raisons pour lesquelles elle joue un rôle aussi important dans un milieu de travail sain. La courtoisie – être courtois, respectueux, poli et prévenant envers les autres – est souvent tenue pour acquise parce qu'elle semble évidente. Ces vidéos mettent en vedette des récits illustrant l'importance de la courtoisie dans nos interactions quotidiennes, ainsi que les coûts du manque de courtoisie et ses répercussions sur une organisation.

L'Agence offre toujours une suite de ressources visant à informer les employés sur la santé mentale, des services de counseling à court terme et des ateliers. Au cours de la dernière année, le **Programme d'aide aux employés de l'ARC** a offert 234 ateliers à plus de 4 000 employés et représentants syndicaux. La moitié de ces ateliers portaient sur la santé mentale.

Pour compléter les processus existants et assurer un processus de résolution plus efficace et uniforme, le **Centre d'expertise sur la discrimination et le harcèlement (CEDH)** a été lancé en mai 2016. Ce bureau neutre offre un lieu sûr où les employés peuvent discuter d'incidents ou présenter officiellement des allégations de discrimination et de harcèlement. Tous les employés et les gestionnaires peuvent accéder au CEDH par l'intermédiaire d'un service confidentiel de demandes de renseignements à l'échelle nationale ou en soumettant une demande électronique confidentielle.

« Le slogan de notre Comité conjoint du mieux-être de la Direction générale est le suivant : **Créer un endroit où il fait bon vivre, jouer et travailler!** Le Comité a organisé bon nombre d'activités et d'événements, comme des clubs de course et de marche hebdomadaire et d'autres activités de santé physique. Des **personnes plus heureuses et en meilleure santé** forment un milieu de travail plus sain, ce qui améliore ultimement les services offerts aux Canadiens. »

— Employé, Administration centrale

4 000+

Au cours de la dernière année, le Programme d'aide aux employés de l'ARC a offert 234 ateliers à plus de 4 000 employés et représentants syndicaux. La moitié de ces ateliers portaient sur la santé mentale.

Reconnaissance et prix

Nous connaissons les divers éléments qui contribuent à un milieu de travail respectueux, y compris la reconnaissance, qui constitue un facteur clé pour stimuler et maintenir la motivation et la satisfaction des employés. En plus de nous aider à créer des environnements de travail encourageants, la reconnaissance accroît la productivité. Ultimement, elle a une incidence positive sur les services que nous offrons aux Canadiens. Nous reconnaissons nos employés de manière officielle, notamment par la remise annuelle de **prix d'excellence et de récompenses pour les années de service de l'ARC**, et de manière moins officielle, mais tout aussi importante, comme notre **certificat de reconnaissance** en ligne. Depuis la mise en œuvre de nos certificats de reconnaissance en ligne en juin 2015, cet outil convivial a été couronné de succès. En effet, plus de 8 8 0 0 certificats ont été échangés entre collègues.

8 800+

Nombre de certificats de reconnaissance transmis entre collègues depuis juin 2015

« Au bureau des services fiscaux, nous avons témoigné des résultats d'un simple remerciement et nous avons créé une façon novatrice de reconnaître les bonnes actions et le travail bien fait de nos pairs. À notre bureau, nous remettons des cartes de remerciement indiquant **« Vous êtes formidable! »**, sur lesquelles figure un espace pour personnaliser le message. Pour encourager le destinataire à donner au suivant et à r**econnaître la bonne action d'une autre personne**, la carte est accompagnée d'une seconde carte vierge. »

— Employé, bureau des services fiscaux

À l'Agence, nous sommes fiers des efforts que nous déployons pour créer et maintenir un milieu de travail sain dans tous nos bureaux et nous exprimons notre fierté en reconnaissant nos employés à l'aide des **récits d'employés**. Le mieux-être des employés fait partie de notre engagement à favoriser une culture d'intégrité. Ces récits présentés par les employés sont des exemples de cet engagement qui soulignent les réussites personnelles et opérationnelles de nos employés. Les récits présentés par les employés, dont les sujets et les thèmes varient, sont affichés sur notre site intranet chaque semaine.

Notre site intranet comprend également la page *Coup de chapeau du public*, qui met en vedette de véritables messages de Canadiens pour féliciter des employés de l'Agence de l'excellent service qu'ils ont offert.

« Je veux féliciter Tania pour l'aide exceptionnelle qu'elle m'a donnée. J'ai communiqué avec l'ARC parce que je ne savais pas au juste qu'elles étaient mes responsabilités concernant mon compte de la taxe sur les produits et services. **Tania a été patiente, professionnelle et minutieuse**. **Elle m'a donné des explications pour toutes mes questions** et a passé en revue avec moi les renseignements dont j'avais besoin pour régler mes questions. Merci, Tania! »

— Coup de chapeau du public

Recrutement et intégration

Recrutement et perfectionnement : Notre travail évolue et nos employés aussi

Avec l'évolution continue de notre travail et l'éligibilité à retraite de nos employés expérimentés et de nos dirigeants, la planification de la relève demeure une priorité pour notre organisation. Nous continuons d'investir dans notre effectif interne par la formation et des possibilités de croissance au sein de notre organisation. Il ne s'agit toutefois que d'un seul aspect de notre stratégie de recrutement. La façon dont nous travaillons évolue et nous devons donc changer notre façon de penser, de faire et de diriger. Pour nous assurer d'avoir les compétences techniques et les capacités de leadership dont nous avons besoin pour fournir d'excellents services aux Canadiens à l'avenir, nous cherchons à établir un équilibre entre le recrutement interne et un recrutement stratégique beaucoup plus vaste. Nous prenons des risques calculés avec nos stratégies de recrutement et nous embauchons des personnes dont nous pouvons assurer le perfectionnement et la croissance afin de relever les futurs défis.

À la lumière de la nature changeante et émergente de notre charge de travail, nous avons renforcé notre engagement à **recruter des professionnels spécialisés** afin de reconstituer l'effectif des talents dont nous aurons besoin à l'avenir. Parmi ces initiatives de recrutement, on compte le Programme de perfectionnement des vérificateurs, qui offre une expérience de travail pratique de même qu'un encadrement en cours d'emploi et un mentorat aux participants. Depuis le lancement de ce programme à l'automne 2014, nous avons embauché plus de 120 vérificateurs.

> « Je ne connaissais pas le programme de mentorat auparavant et je l'ai découvert dans des annonces de la Direction générale. **J'étais tout de suite intéressé à l'idée d'apprendre d'un mentor à l'Agence**, car je pense qu'une carrière est beaucoup plus stimulante quand nous avons la bonne orientation. J'aime bien le programme de mentorat. Je peux discuter de mes objectifs actuels et futurs tous les mois, ce qui **me permet de rester sur la bonne voie quant à mes aspirations professionnelles**. »
>
> *— Employé, Administration centrale*

Nous reconnaissons aussi l'importance du recrutement de professionnels compétents et dynamiques de la technologie de l'information (TI). Plusieurs de nos initiatives de recrutement ciblent ce segment de l'effectif, notamment les programmes suivants :

- Le **Programme d'apprentissage en technologie de l'information** cible les récents diplômés de programmes de TI dans les établissements postsecondaires. En 2015 et en 2016, le programme a permis d'affecter un total de 87 employés, dont 76 ont été promus à des postes de niveau supérieur.
- Le **Programme de recrutement de candidats expérimentés** met l'accent sur le recrutement de professionnels de la TI expérimentés. Des postes supérieurs au niveau d'entrée au sein de l'Agence sont offerts aux recrues.

En avril 2016, l'Agence a affecté deux **championnes pour le recrutement stratégique**. Ces cochampionnes, qui agissent à titre de sous-commissaires au sein de l'Agence, sont responsables d'appuyer la direction de l'ARC et la Direction générale des ressources humaines dans le recrutement des meilleurs talents et l'établissement de sa réputation en tant que l'un des meilleurs employeurs au Canada.

« À l'Agence, nous nous engageons à fixer la barre haut, ainsi qu'à **recruter les candidats les plus prometteurs et à assurer leur formation.** »

— Cheryl Bartell et Mireille Laroche, sous-commissaires, cochampionnes pour le recrutement stratégique

400

Le bureau des services fiscaux de Terre-Neuve-et-Labrador et le centre fiscal de St. John's ont été des chefs de file dans l'embauche d'étudiants provenant du programme d'éducation coopérative en gestion de la Memorial University of Newfoundland. Le mois d'avril 2016 marque une occasion spéciale puisque l'Agence du revenu du Canada a reçu le Prix Jalon lors d'une célébration des partenaires de l'université pour l'embauche de 400 étudiants de la faculté de l'administration des affaires.

Compte tenu de la taille et de la portée géographique de l'ARC, nos stratégies de recrutement doivent être dynamiques et diversifiées pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'organisation. Nous avons récemment créé un réseau de **conseillers régionaux en recrutement stratégique** pour faire avancer les initiatives nationales, tout en maintenant les priorités et les réalités régionales. Nous utilisons ce nouveau réseau pour tirer parti de perspectives dans les domaines du recrutement, échanger des pratiques exemplaires et assurer une image de marque uniforme pour le recrutement à l'échelle de l'ARC.

Les **partenariats et collaborations stratégiques** s'avèrent toujours mutuellement avantageux pour l'Agence et nos partenaires. L'ARC et les Comptables professionnels agréés (CPA) du Canada ont conclu une entente précisant que l'expérience de travail à l'ARC est admissible à la composante de travail pour obtenir le titre de CPA. Ce partenariat a permis à l'Agence de recruter et de maintenir en poste des employés qui souhaitent obtenir un titre professionnel comptable. D'ailleurs, elle est devenue plus concurrentielle par rapport aux cabinets comptables privés.

« En avril 2016, notre bureau a reçu le **Prix Jalon** à l'occasion d'une célébration des partenaires de l'Université Memorial pour l'embauche d'un total de 400 étudiants. **Ces étudiants sont très dynamiques et novateurs,** et ils participent à tous les aspects du travail à l'ARC. Nous sommes chanceux de les compter parmi nous. »

— Gestionnaire, centre fiscal

Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi le recrutement d'étudiants afin d'attirer l'effectif de demain. La portée de notre **Programme des ambassadeurs étudiants** – un réseau d'étudiants qui représentent l'Agence et en font la promotion par le marketing entre pairs – s'élargit toujours depuis sa création en 2002, de façon à accroître notre visibilité sur les campus d'établissements postsecondaires dans tout le pays. Au début, le programme comptait 10 ambassadeurs étudiants sur 7 campus universitaires et collégiaux. Aujourd'hui, il compte 52 représentants sur 35 campus à l'échelle du pays. Entre septembre et décembre 2016, des représentants de l'ARC se trouveront à quelque 62 événements de recrutement différents où se seront rassemblés plus de 100 000 participants.

100 000+

Nombre de participants à quelque 62 événements de recrutement

À titre de **sous-ministre champion** pour l'Université Western, je collabore avec l'université afin de trouver des priorités communes et des projets de collaboration, de créer des échanges sur la politique publique, les programmes et la recherche universitaire, et d'accroître la sensibilisation aux possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale.

« C'est un privilège et un plaisir de représenter l'ARC aux événements de recrutement universitaires et aux salons de l'emploi. **J'ai l'occasion de réseauter avec mes confrères et d'échanger sur mon expérience** en tant qu'étudiant au service de l'Agence. »

— Étudiant, bureau des services fiscaux

Pour communiquer avec la prochaine génération d'employés de l'Agence, nous **personnalisons nos messages de recrutement** à l'aide de divers médias sociaux, y compris LinkedIn et YouTube. En septembre 2016, l'ARC a lancé, dans le cadre d'un projet pilote, un compte Twitter propre au recrutement qui met l'accent sur le recrutement postsecondaire, les possibilités d'emploi et la culture de travail à l'ARC.

La promotion d'un **effectif diversifié et inclusif** constitue une priorité de l'Agence. Nous avons lancé plusieurs campagnes afin de promouvoir l'ARC en tant que lieu de travail diversifié avec un effectif inclusif. Jusqu'ici, les campagnes ont souligné le Mois de l'histoire autochtone, les communautés LGBTA/fierté gaie et lesbienne et les langues officielles. En outre, nous avons établi avec succès un réseau de membres de la communauté LGBTA qui vise à promouvoir la communauté de manière efficace et à lui permettre de s'exprimer davantage à l'ARC.

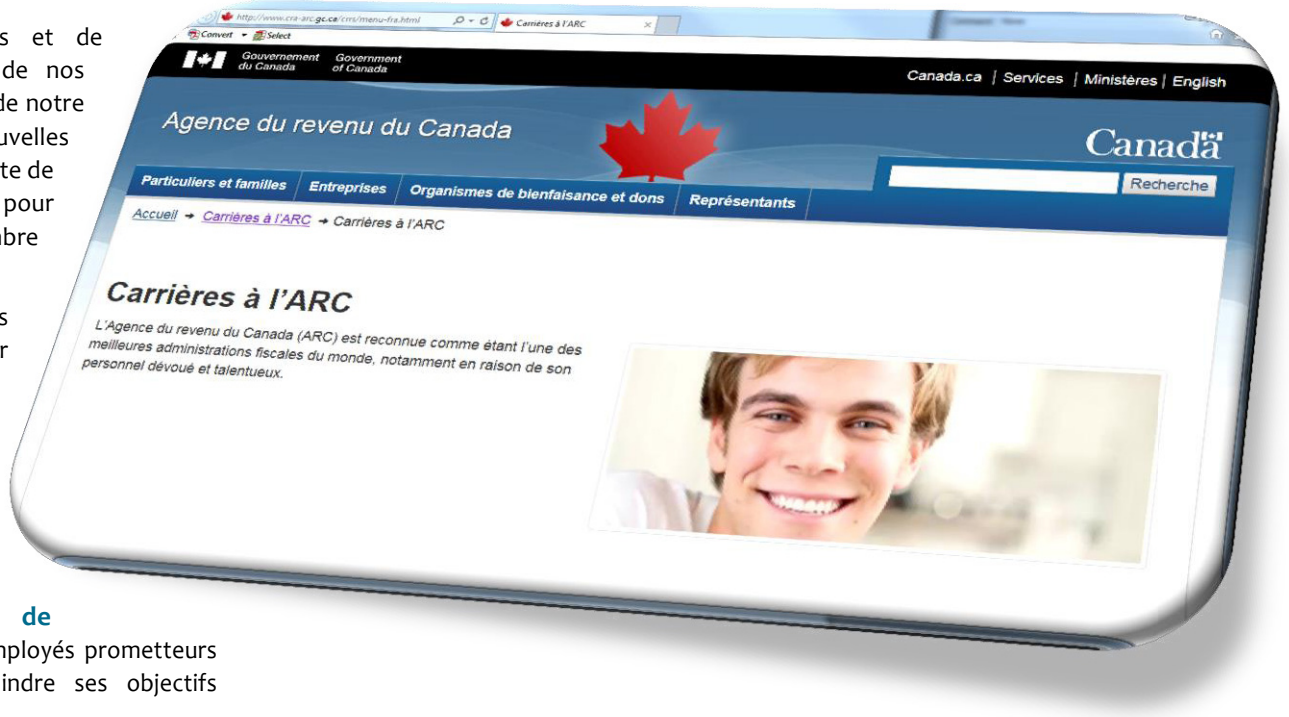
L'ARC a réalisé diverses activités de sensibilisation pour attirer et recruter des membres de groupes désignés par **l'équité en matière d'emploi**. Au cours de ces salons de l'emploi, on a fait la promotion du Programme d'emplois pour étudiants autochtones de l'Agence dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Récemment, l'ARC a élaboré une stratégie de recrutement, d'avancement et de maintien en poste des Autochtones, en plus d'un programme de mentorat autochtone, pour appuyer les employés, fournir des conseils professionnels et offrir des possibilités d'apprentissage et d'échanges interculturels entre les employés autochtones et non autochtones.

Pour simplifier le processus de dotation, l'ARC a lancé son **Système de dotation intégré** en décembre 2015, ce qui comprend la reconfiguration du **site Web des carrières** externe de l'Agence. Parmi les améliorations apportées, on compte un site Web plus convivial et visuellement attrayant où n'importe qui, employé actuel et futur de l'ARC, peut créer son propre profil du candidat, obtenir des avis d'emploi par courriel et postuler à des postes de l'ARC.

Il est essentiel de recruter les bons dirigeants et de **perfectionner les compétences en leadership** de nos employés actuels pour assurer la durabilité du succès de notre organisation. En janvier 2016, l'adoption de nouvelles compétences clés en leadership comme partie intégrante de la norme de sélection du groupe EX a accru la flexibilité pour la dotation du groupe EX, tout en réduisant le nombre d'évaluations pour les cadres supérieurs.

Nous **collaborons** avec d'autres ministères, organismes centraux et fournisseurs de services externes pour veiller à ce que notre stratégie en matière de leadership reflète les tendances actuelles et nouvelles relatives au perfectionnement en leadership, ainsi que celles de nos partenaires externes, comme l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada, dans le but de tirer parti des pratiques exemplaires. Afin de tirer le maximum de ses ressources disponibles, l'ARC a recours au **Programme de perfectionnement en leadership** pour cibler des employés prometteurs dont le perfectionnement accéléré l'aidera à atteindre ses objectifs opérationnels et à répondre à ses besoins de relève.

> « Dans notre région, nous avons élaboré un **programme de recrutement pour étudiants autochtones** en vue de l'embauche d'étudiants d'été et nous collaborons avec une autre région pour élaborer une stratégie de recrutement et de maintien en poste des Autochtones. »
>
> *— Directeur adjoint, centre fiscal*

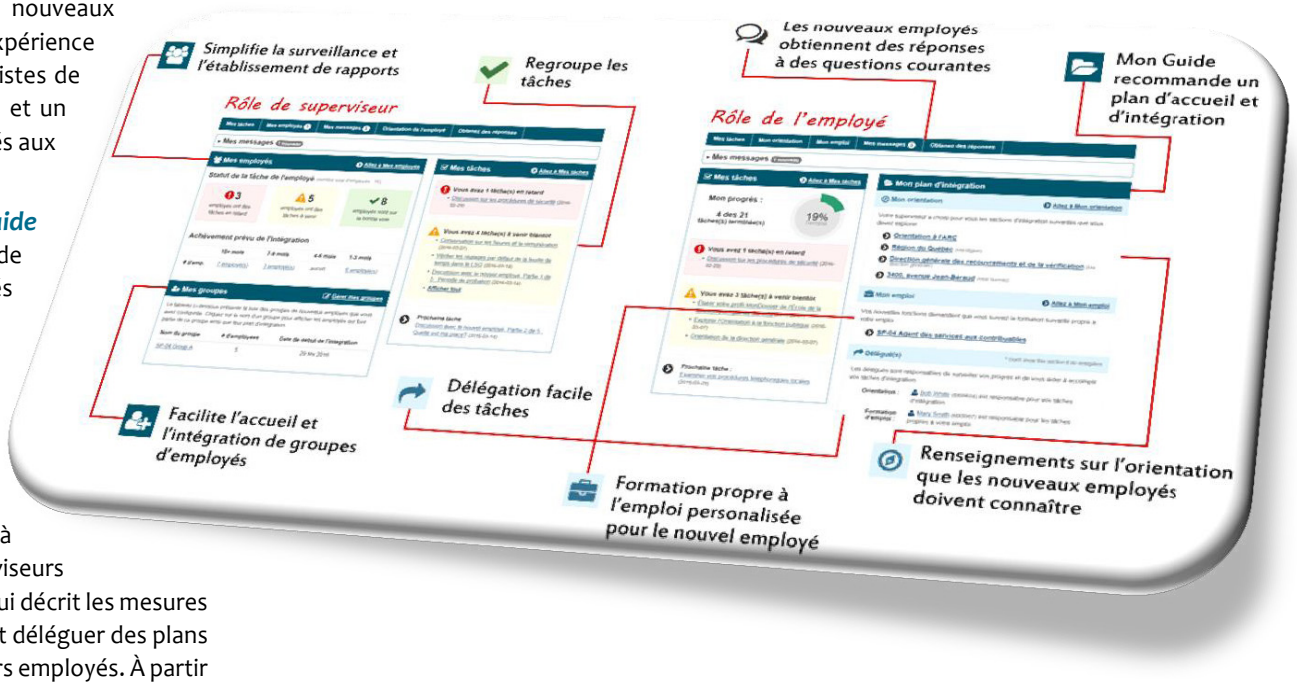


Intégration au sein de l'Agence :
Une transition efficace et sans heurt à l'ARC

Nous reconnaissons l'importance d'une transition positive vers la fonction publique et l'ARC pour nos nouveaux employés. Pour l'intégration d'un nouvel employé, il faut déployer des efforts importants au nom de l'employé et de son gestionnaire en ce qui concerne, entre autres, les systèmes de TI, le lieu de travail et l'accès aux systèmes, la gestion du rendement, la rémunération et la formation. Afin d'appuyer les initiatives de recrutement, tout en aidant les gestionnaires à répondre au besoin d'intégrer rapidement et efficacement les nouveaux employés, l'ARC a lancé à l'échelle de l'Agence un système d'intégration des employés, appelé ***Mon Guide***, en juin 2016.

> « Je tiens à remercier sincèrement les créateurs de Mon guide. **Cet outil est très utile** et la liste de tâches m'a permis d'assurer une intégration réussie de ma nouvelle recrue. Il facilite grandement la tâche du gestionnaire d'embauche. **J'ai même aimé passer en revue l'orientation** pour les nouveaux employés malgré le fait que je sois au service de l'ARC depuis 17 ans. »
>
> — *Gestionnaire, Administration centrale*

Mon Guide a été créé pour soutenir nos milliers de nouveaux employés chaque année. Il offre à chacun une expérience d'intégration personnalisée. Ce système comprend des listes de tâches interactives, une orientation axée sur les médias et un apprentissage propre au poste qui sont tous personnalisés aux circonstances de l'employé.



Avec une conception axée sur l'utilisateur, ***Mon Guide*** simplifie les aspects administratifs et d'apprentissage de l'intégration et permet aux nouveaux employés d'interagir avec les autres au sein de la communauté d'intégration, de façon à favoriser un sentiment d'appartenance et d'engagement durant les premières semaines de formation dans le cadre de leurs nouvelles fonctions.

Mon Guide s'avère avantageux pour les gestionnaires et les coordonnateurs de la formation en ce qui a trait à l'économie de temps et à l'uniformité. Les superviseurs obtiennent une liste de tâches centralisée et interactive qui décrit les mesures à prendre au cours du processus d'intégration. Ils peuvent déléguer des plans d'intégration et personnaliser le contenu des plans de leurs employés. À partir du lancement le 21 juin 2016 jusqu'à la fin d'août, 475 nouveaux employés ont été intégrés à l'aide de ***Mon Guide***.

Autres mesures pour renouveler la fonction publique

Une culture d'engagement

À l'ARC, notre parcours d'Objectif 2020 a commencé en 2013 avec une initiative de mobilisation à grande échelle menée à l'aide de notre propre outil en ligne, **Destination 2020**. Nous avons offert un siège virtuel à la table de la haute direction, et l'occasion de participer au processus décisionnel, à quelque 40 000 employés afin de solliciter leurs idées pour façonner l'avenir de notre organisation. Il s'agissait du début d'un changement de culture à l'ARC, ce qui a donné lieu à de nombreuses autres initiatives de mobilisation. En reconnaissant l'importance de faire participer nos employés au processus décisionnel, nous avons obtenu de meilleurs résultats et offert un meilleur service aux Canadiens.

1 000+

Nombre d'employés de l'Agence ayant fourni des commentaires sur la vision du service proposée

Nous utilisons toujours notre outil de mobilisation en ligne dans le cadre de diverses initiatives. Nous avons récemment utilisé l'outil pour solliciter le point de vue des employés à l'égard de la **nouvelle vision du service** de l'Agence. Plus de 1 000 employés de l'Agence ont utilisé l'outil pour fournir leur rétroaction sur la vision du service proposée. Cette rétroaction a aidé l'Agence à affiner sa vision du service, tout en s'assurant de tenir compte des perspectives d'un grand nombre d'employés.

L'ARC s'engage à être une organisation équitable et transparente qui offre des services de première qualité aux Canadiens et aux entreprises. En s'appuyant sur le succès de son engagement externe précédent avec les petites et moyennes entreprises en 2012 et en 2014, l'Agence a récemment lancé les consultations ***Pour mieux vous servir***, qui donne l'occasion aux petites et moyennes entreprises et aux comptables professionnels de partager leurs précieuses connaissances afin que nous puissions mieux répondre à leurs besoins.

En plus de cet exercice d'engagement externe, nous déploierons encore une fois notre outil Destination 2020 pour demander à nos employés de transmettre leurs idées sur ce que l'ARC pourrait faire afin d'améliorer davantage les services offerts aux Canadiens, particulièrement les petites et moyennes entreprises. Nous avons demandé aux employés de l'Agence de nous indiquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce que nous pouvons faire pour rendre nos programmes et services offerts aux petites et moyennes entreprises plus pratiques et plus faciles à utiliser.

À l'automne 2015, nous avons utilisé notre outil de mobilisation en ligne afin de solliciter les idées de notre communauté de gestion pour améliorer la façon dont les gestionnaires travaillent et atténuer les contraintes de temps administratives. Cette initiative de mobilisation a donné lieu à un plan d'action comportant 12 domaines prioritaires qui reflètent les idées et les suggestions fournies par les chefs d'équipe et les gestionnaires. L'une de ces priorités était la création d'un **Réseau des MG (RMG)**. Ce réseau, composé de chefs d'équipe et de gestionnaires de l'ensemble de l'Agence, offre un forum où les membres peuvent discuter ouvertement entre pairs de questions liées à la gestion, consulter leur réseau et recommander des solutions novatrices.

Le RMG est appuyé par le **Réseau du groupe EX (RGEX)**, dont le mandat consiste à offrir des possibilités de réseauter; de collaborer; d'échanger des pratiques exemplaires, des solutions et des idées; et d'influer sur l'établissement d'une nouvelle culture. Les activités du RGEX sont harmonisées à l'orientation stratégique de l'Agence et soutiennent le leadership actuel et futur.

L'Agence a aussi un **Réseau de jeunes professionnels** florissant qui met l'accent sur la participation, la collaboration et le soutien des possibilités d'apprentissage des employés pour faire avancer nos plans et nos priorités stratégiques.

En plus de ces réseaux officiels, nous avons également des **réseaux non officiels** établis entre des bureaux ayant des objectifs de programme communs. Ces réseaux donnent l'occasion à nos employés de collaborer et d'échanger des pratiques exemplaires entre les bureaux et même les régions dans un but commun d'améliorer l'exécution de programmes.

Nos **coins de l'innovation** prennent de l'ampleur à l'échelle de l'Agence et se sont révélés un moyen efficace d'habiliter les employés à faire part de leurs idées d'amélioration des programmes aux dirigeants qui ont la capacité de susciter le changement. Au cours de la dernière année, des centaines d'idées ont été présentées. Bon nombre de ces idées sont d'ailleurs en voie d'être mises en œuvre.

Un **réseau d'innovation** a été établi pour donner l'occasion aux représentants des directions générales et des régions d'échanger des pratiques exemplaires et de discuter de différentes approches à la résolution de problèmes, en plus d'offrir un forum pour mettre en évidence des initiatives novatrices.

L'ARC a fait preuve de son engagement à améliorer les services par l'affectation d'un champion pour la **culture de service**. Ce faisant, l'Agence reconnaît l'importance de la culture pour atteindre les objectifs de service établis par le gouvernement du Canada. Pour lancer le changement de culture, les dirigeants de l'ARC ont participé à une initiative « Parlons des services » au printemps. Des plans sont mis en œuvre pour la participation de la base d'un océan à l'autre à la création d'une vision du service, puis à la collaboration en vue de réaliser cette vision.

Dans le cadre de notre **stratégie pour la quatrième année d'Objectif 2020**, nous avons récemment entretenu des conversations avec des employés à l'échelle de l'Agence pour jauger le succès et la connaissance des initiatives d'Objectif 2020 auprès de nos employés régionaux. Les participants ont souligné les effets positifs d'Objectif 2020 sur leur secteur de travail et en quoi cette vision a produit de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Coin de l'innovation du centre fiscal de Winnipeg – Les membres de l'équipe du Programme de revue de cotisation des sociétés sont à la recherche de solutions!

Mieux servir les Canadiens

Dans l'ensemble de notre organisation, nous recherchons continuellement des façons de mieux servir les Canadiens et de produire de meilleurs résultats.

Transformation et modernisation – nous changeons les choses

Dans notre dernier rapport – *Vivre la vision à l'ARC* – nous avons souligné de nombreuses initiatives faisant partie de notre stratégie sur les interactions électroniques, qui vise à faciliter les interactions des Canadiens avec l'ARC. Nous sommes heureux de présenter une mise à jour sur l'incidence de ces initiatives.

Grâce au **courrier en ligne pour les particuliers**, les Canadiens ont l'option de s'inscrire pour recevoir la correspondance en ligne plutôt que par la poste. Une fois que le contribuable est inscrit à ce service, nous lui envoyons un avis par courriel lorsqu'il y a une nouvelle pièce de correspondance dans sa boîte aux lettres. En moins de deux ans, plus de 4,5 millions de particuliers se sont inscrits au courrier en ligne et ce nombre ne cesse de croître.

Préremplir ma déclaration est un service sécurisé qui permet aux particuliers et aux représentants autorisés de demander et de recevoir par voie électronique certains renseignements déjà versés aux dossiers de l'ARC afin de remplir certaines parties de leur déclaration de revenus. À compter d'octobre 2016, des renseignements fiscaux ont été transmis automatiquement pour 5,6 millions de déclarations.

Notre service **Soumettre des documents** offre une méthode sécurisée aux contribuables, aux bénéficiaires de prestations et à leurs représentants pour soumettre des documents par voie électronique. Les Canadiens passent rapidement aux options de soumission électronique et la participation augmente chaque année.

Nous avons mené un examen de notre correspondance externe à l'échelle de l'Agence pour améliorer la structure et la conception de bon nombre de lettres et d'avis envoyés par l'ARC. Nous avons amélioré notre **avis de cotisation et de nouvelle cotisation**. Ce format plus simple contient les renseignements les plus importants sur la cotisation à la première page et est formulé en langage simple pour aider les contribuables à obtenir les renseignements dont ils ont besoin.

Les Canadiens peuvent maintenant se connecter à l'ARC partout et en tout temps à l'aide de notre application mobile pour les particuliers – ***MonARC***. Les visites mensuelles de l'application ont triplé par rapport à l'année dernière, prouvant ainsi que cette option intéresse de plus en plus de Canadiens qui veulent communiquer avec nous.

En octobre de cette année, nous avons tenu notre **Semaine des services électroniques**, où nous invitons les employés à en apprendre plus sur les services numériques actuels et futurs de l'ARC, y compris la façon dont ces services appuient divers événements de la vie, pour mieux servir les Canadiens. L'accroissement des connaissances et de la sensibilisation de nos employés quant à la stratégie sur les interactions électroniques augmentera leurs capacités à servir les Canadiens et à agir à titre d'ambassadeurs de l'Agence.

Depuis le lancement de notre **Initiative relative aux agents de liaison (IAL)** en 2014, des agents ont communiqué avec 42 700 contribuables et ont effectué plus de 13 300 visites. Les résultats et les commentaires ont été uniformément positifs. En avril 2016, l'IAL a été élargie à tous les bureaux des services fiscaux et 40 autres agents à temps plein ont été ajoutés au programme, ce qui correspond à une augmentation de plus de 50 % par rapport à l'année dernière.

« Ma rencontre a **apaisé mes craintes face à l'impôt et la période de déclaration**. J'ai toujours fait appel à un comptable et je vais continuer de le faire, mais je suis maintenant mieux organisé et préparé, car je dispose des renseignements dont j'ai besoin. **Les agents de liaison étaient remarquables** et ont changé ma vie. »

— Coup de chapeau du public

Direction générale de l'informatique – La gestion simplifiée en action!

Recours à la méthode LEAN pour améliorer les services

L'Agence a créé un centre d'expertise sur le recours à la méthode LEAN dans le gouvernement, qui met l'accent sur l'amélioration de la prestation de services aux Canadiens et aux entreprises canadiennes. La méthode LEAN est une méthode d'amélioration continue qui fait participer les employés et les habilite à assumer leurs tâches et à saisir les occasions d'éliminer les tâches inutiles. Les valeurs fondamentales de la méthode LEAN sont le respect envers les personnes et l'amélioration continue, soit des valeurs communes à tous les employés, de tous les niveaux, dans leur travail quotidien et leurs relations avec les autres. Le modèle LEAN fournit aux employés des outils et des compétences en résolution de problèmes qui les aident à trouver des solutions créatives et novatrices pour améliorer les services. Nous nous reposons sur quatre indicateurs de rendement clés pour mesurer nos progrès : le perfectionnement des employés ou le temps consacré à l'apprentissage et à la formation; l'amélioration de la qualité; l'amélioration des temps d'attente; et l'amélioration des capacités et de la productivité.

Initiatives de sensibilisation

Dans nos bureaux, nous collaborons avec diverses organisations pour renforcer nos liens avec les communautés. Nos bureaux ont augmenté le nombre de partenariats avec diverses organisations et mettent l'accent sur cinq groupes vulnérables : les aînés, les Autochtones, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées et les jeunes Canadiens.

Les membres de notre *programme de sensibilisation* travaillent à créer de nouveaux liens avec les groupes et les organisations autochtones en vue de renforcer et de maintenir les partenariats existants au sein des communautés autochtones. Par suite de cet effort de collaboration, le programme de sensibilisation s'est associé à 11 nouvelles organisations, soit une augmentation de 16 % du taux de participation cette année.

+16 %

Le programme de sensibilisation s'est associé à 11 nouvelles organisations, soit une augmentation de 16 % du taux de participation cette année.

Grâce au ***Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt***, des organismes communautaires tiennent des comptoirs de préparation des déclarations de revenus et demandent à des bénévoles de préparer des déclarations de revenus et de prestations pour des particuliers admissibles ayant un revenu modeste et une situation fiscale simple.

Innovation (et coups de coude)

Lancé en 2015, le laboratoire d'innovation de l'ARC appuie les priorités de l'Agence et du gouvernement par des approches novatrices – y compris **l'analyse des données avancées et l'économie du comportement (coups de coude)** – pour entreprendre des projets fondés sur des données probantes ayant une portée au sein de toute l'Agence et une importance stratégique. Le laboratoire est composé d'une solide équipe dont les membres ont des connaissances et des compétences diversifiées et spécialisées qui sont essentielles à l'innovation, à la résolution créative de problèmes et à la pensée créatrice. Le laboratoire collabore avec les programmes des directions générales et des régions sur des projets au cas par cas, à la recherche d'occasions d'intégrer et d'appliquer des techniques novatrices à divers aspects de nos activités.

L'économie de comportement (ou coups de coude) tout particulièrement est devenue essentielle à l'avancement des priorités en matière d'innovation de l'Agence. Selon les données disponibles, les coups de coude ont grandement amélioré les résultats sociétaux et économiques dans différents secteurs par suite de leur utilisation dans la politique publique. L'ARC est un chef de file de l'utilisation de coups de coude au sein du gouvernement du Canada et elle continue d'accroître et d'améliorer ses efforts. Récemment, nous avons entrepris des projets qui facilitent la correction des erreurs fiscales, encouragent les Canadiens à recourir à des services électroniques les aidant à produire leurs déclarations plus rapidement (p. ex., la nouvelle fonction Préremplir ma déclaration) et aident les entreprises à « bien faire les choses dès le départ ».

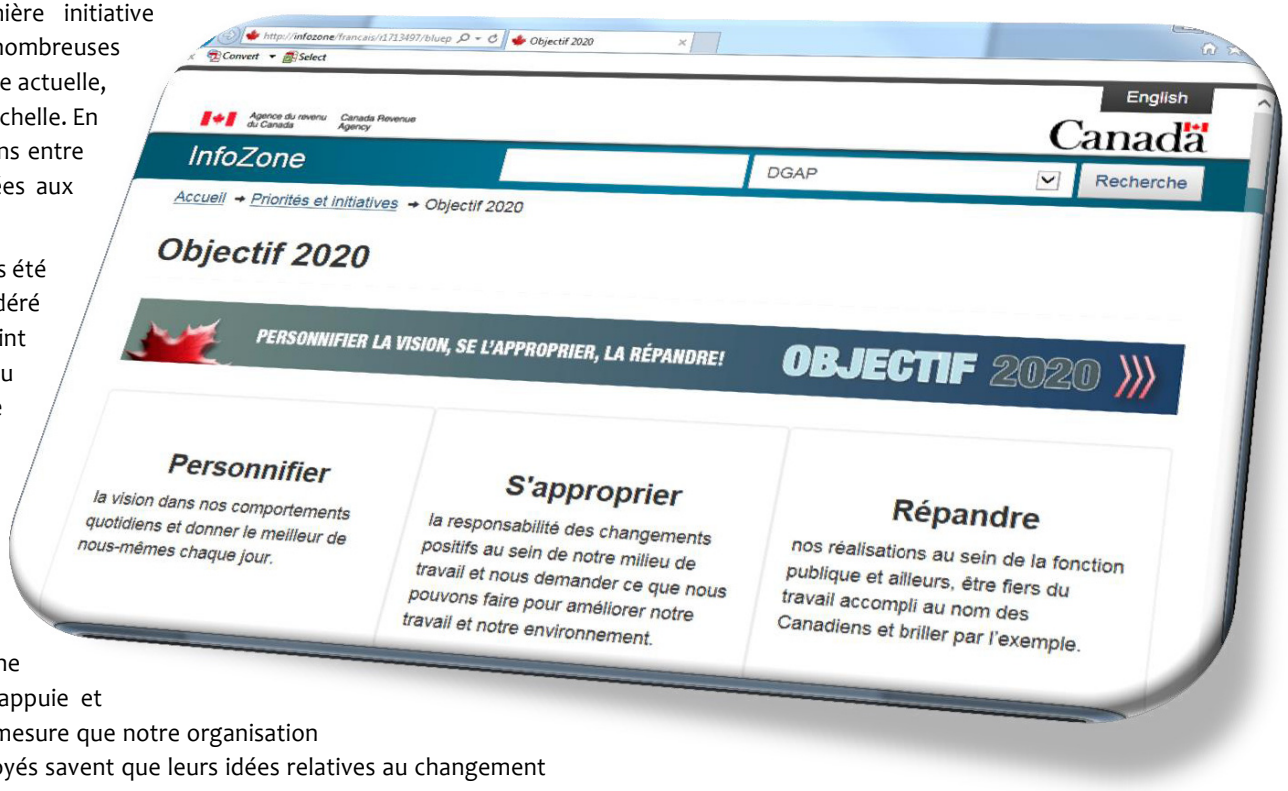
Cet engagement à employer des techniques novatrices pour relever les défis de longue date coïncide avec la reconnaissance de l'importance de l'expérimentation afin de déterminer ce qui fonctionne et d'évaluer l'efficacité des efforts de l'ARC. Par conséquent, l'Agence a consacré plus de ressources à l'expérimentation de nouvelles idées à plus petite échelle avant de décider d'en élargir la portée. De cette façon, nous pouvons nous assurer que nos initiatives sont ciblées, efficaces et rentables pour les contribuables.

Malgré sa nouveauté, le laboratoire est reconnu comme un **chef de file de l'innovation** au sein du gouvernement et au-delà.

Laboratoire d'innovation de l'Agence du revenu du Canada – Trouver des façons de faire les choses autrement.

Le parcours d'Objectif 2020 :
Le changement pose de nouveaux défis

Depuis que nous avons entamé notre parcours d'Objectif 2020, nous avons été témoins d'un changement remarquable au sein de notre organisation et chez nos employés. En ce qui a trait à la mobilisation de nos employés, nous avons bouclé la boucle, en passant des employés de première ligne aux cadres et de nouveau aux employés. Cette nouvelle méthode de travail nous a permis de donner une voix aux employés à tous les niveaux de l'Agence.



Nous avons réalisé des progrès, de notre première initiative de mobilisation d'envergure et de la mise en œuvre de nombreuses initiatives présentées par nos employés en 2013 à l'étape actuelle, où nous réalisons la vision et l'appliquons à plus petite échelle. En tant qu'organisation, nous établissons toujours des liens entre la vision d'Objectif 2020 et les améliorations apportées aux services que nous offrons aux Canadiens.

Pour une organisation de cette taille, le parcours n'a pas été facile, mais nous l'avons adopté et nous l'avons considéré comme un gage de réussite. Nous avons dépassé le point où nous ressentons le besoin d'apposer le sceau « Objectif 2020 » à notre succès, car la vision est ancrée dans notre organisation, dans les décisions que nous prenons et la façon dont nous travaillons pour servir les Canadiens. Notre culture continue de croître et la vision d'Objectif 2020 est florissante à l'ARC!

Le concept de la participation comme faisant partie de la routine habituelle sera un héritage durable d'Objectif 2020 au sein de l'Agence. Nous avons établi une culture dynamique dans notre milieu de travail qui appuie et encourage l'échange de renseignements et d'idées. À mesure que notre organisation avance, nous voulons nous assurer que tous nos employés savent que leurs idées relatives au changement comptent, qu'elles soient petites ou grandes, et qu'ils ont un forum pour les présenter. Nous continuerons à participer activement à la réalisation de la vision d'Objectif 2020 et à être fiers du travail que nous faisons pour servir les Canadiens.