



Résumé du **Plan d'entreprise**
2005-2006 à 2007-2008



***Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!***



Agence des douanes
et du revenu du Canada

Canada Customs
and Revenue Agency

Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé le transfert d'une bonne partie de la fonction des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) à l'Agence des services frontaliers du Canada. Par suite de ce transfert, il est proposé que l'ADRC soit prorogée sous le nom d'Agence du revenu du Canada (ARC). Ce changement de nom est envisagé dans le projet de loi C-26, *Loi constituant l'Agence des services frontaliers du Canada*, qui avait fait l'objet d'une deuxième lecture au moment où le présent document est allé sous presse.

Compte tenu des modifications législatives proposées et pour que le lecteur comprenne bien que les renseignements fournis concernent l'ARC seulement, nous employons le nom « ARC » dans tout le document. Il est à noter que chaque mention de l'ARC dans ce document fait allusion à l'ADRC.



Mission

Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.



Vision

Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité, mais néanmoins abordables. Encourager l'établissement de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique.



Valeurs

Intégrité

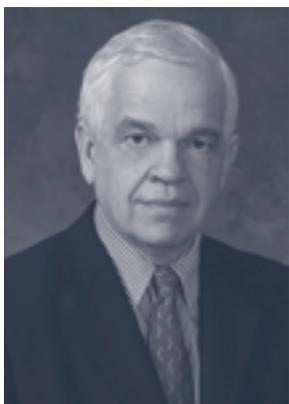
Professionalisme

Respect

Collaboration

Notre *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* donne un aperçu des orientations stratégiques et opérationnelles, des objectifs et des stratégies de l'ARC, et fournit l'information financière pertinente. Pour en savoir plus au sujet de l'Agence du revenu du Canada, visitez notre site Web à : www.arc.gc.ca

Message du ministre



Alors que l'Agence du revenu du Canada (ARC) célèbre son cinquième anniversaire, nous nous tournons vers l'avenir en mettant plus que jamais l'accent sur l'administration des impôts, des taxes et des prestations. Comme ministre du Revenu national, j'ai pu constater le rôle crucial joué par l'ARC pour assurer la solidité des assises financières et sociales du Canada.

Par l'administration du régime fiscal et des programmes de prestations, nous protégeons l'assiette fiscale tout en contribuant à l'intégrité du système de sécurité du revenu du Canada. Notre statut d'agence nous assure une base à partir de laquelle nous pouvons administrer nos activités de programme d'une façon productive et novatrice tout en offrant un rendement accru dans l'ensemble du gouvernement. Dans ce contexte, notre Conseil de direction a fourni un judicieux service de surveillance qui a renforcé la capacité de régie de l'ARC.

Notre travail d'administration de programmes pour le compte de ministères tant fédéraux que provinciaux a augmenté de façon marquée depuis notre transformation en agence. Vu nos rapports fréquents avec les Canadiens et nos systèmes perfectionnés d'exécution des programmes, nous continuerons d'explorer d'autres occasions d'abaisser les coûts et d'améliorer le service grâce à des partenariats plus solides. Notre rôle essentiel dans l'administration des renseignements sur l'impôt, les taxes et les prestations nous obligera à accorder une attention soutenue à la protection des renseignements confidentiels, de manière à préserver la confiance des Canadiens dans une institution dont la fonction est capitale pour la bonne marche de la société.

Cette année, j'aurai tout particulièrement à coeur de renforcer nos partenariats avec les collectivités autochtones. Nous travaillerons en collaboration avec l'Assemblée des Premières Nations par l'entremise d'un nouveau Comité consultatif des Premières Nations auprès de l'ARC. Ce Comité sera une tribune par laquelle nous recevrons des avis et discuterons des initiatives actuelles et nouvelles de l'ARC qui intéressent particulièrement les membres et les collectivités des Premières Nations.

Nos priorités stratégiques, qui sont décrites dans ce Résumé—intégrité fiscale, services aux Canadiens, durabilité des opérations et confiance et intégrité—continuent de s'appuyer sur nos points forts, tout en transformant nos façons de faire dans des domaines où des changements sociaux, économiques et gouvernementaux posent des défis. Assurer l'intégrité du régime fiscal est sans contredit la plus importante de ces priorités, puisque c'est grâce à notre régime fiscal que les Canadiens et les entreprises canadiennes contribuent aux prestations sociales et économiques dont bénéficie ce grand pays.

Par ma participation à l'exercice d'examen des dépenses, je suis également déterminé à favoriser un virage culturel vers une supervision constante des dépenses du gouvernement fédéral afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour l'argent des contribuables. Je suis convaincu que l'ARC donnera l'exemple dans le contrôle des coûts et l'affectation des ressources aux priorités en matière de service et d'observation, tout en recherchant des moyens de permettre aux autres ministères, aux provinces, aux territoires et aux Premières Nations de réaliser des économies. C'est dans cette optique que j'ai le plaisir de soumettre le *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* à l'approbation du Conseil du Trésor du Canada.

Le ministre du Revenu national,

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "John McCallum". The signature is fluid and cursive.

L'honorable John McCallum, C.P., député



Avant-propos de la présidente



Il y a plus de cinq ans maintenant, Revenu Canada amorçait une transition importante et ambitieuse. En raison de notre nouveau statut d'agence, il nous fallait établir de nouveaux buts, donner suite à des idées novatrices et nous tourner vers l'avenir avec une ardeur renouvelée. Comme le précise le rapport établi par l'Agence à l'appui de l'examen parlementaire effectué après ses cinq ans d'existence, les progrès réalisés par l'Agence du revenu du Canada (ARC) sont impressionnants et portent surtout sur l'amélioration du service aux Canadiens, la création d'une organisation plus efficiente et plus efficace, le resserrement des relations avec les provinces et les territoires et le renforcement de la régie, de la responsabilisation et de la gestion. Nous avons également pris de nouveaux engagements en matière de production de recettes, et nous les avons largement honorés.

Je suis fière de la contribution du conseil de direction de l'ARC, particulièrement des innovations apportées dans les domaines de la régie, de la responsabilisation et de la gestion. L'innovation est devenue un trait distinctif de l'Agence, et nous continuons de nous fixer de nouveaux buts et de modifier au besoin notre orientation pour servir le Canada le mieux possible.

L'ARC continuera de progresser, de consolider les gains réalisés et d'agir avec perspicacité pour trouver et mettre en oeuvre des solutions modernes aux risques en matière d'observation et aux besoins en services des Canadiens.

C'est dans cette voie que nous conduit ce Résumé du Plan d'entreprise; nous pouvons maintenant nous concentrer plus clairement sur nos responsabilités au chapitre des impôts, des taxes et des prestations. Le Résumé – fondé sur un nouveau cadre stratégique de l'ARC qui vient clarifier la planification, la budgétisation et la communication des résultats par activité de programme – repose sur deux résultats stratégiques : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette du revenu du Canada est protégée; les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps voulu les paiements exacts auxquels ils ont droit de façon à ce que l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu soit sauvegardée. Je crois que ce cadre simplifié ainsi que la modernisation des services et de l'organisation que nous sommes parvenus à réaliser au cours des cinq dernières années constituent une assise solide au succès de l'Agence.

J'ai le plaisir de soumettre ce *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* à l'honorable John McCallum, ministre du Revenu national.

La présidente intérimaire du conseil de direction,



Linda Ivany





Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ce résumé représente le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de l'ARC.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et les priorités*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du SCT;
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée de l'Agence, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- 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 prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor selon le *Rapport sur les plans et priorités*.

Le commissaire,
Agence du revenu du Canada



Michel Dorais

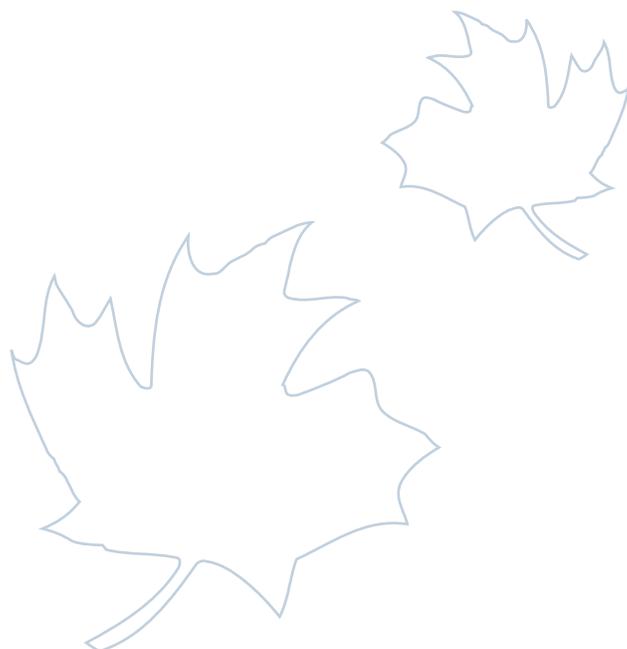






Table des matières

Introduction	11
Défis et priorités stratégiques.....	15
Programmes.....	23
Services fiscaux	23
Programmes de prestations	33
Services à l'entreprise	38
Conclusion du commissaire.....	43
Annexes.....	45
Annexe A Structure organisationnelle.....	A-1
Annexe B Conseil de direction	B-1
Annexe C Tableaux financiers	C-1
Annexe D Initiatives horizontales.....	D-1
Annexe E Normes de service.....	E-1





Introduction

Ce *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* est présenté à un moment clé pour l'Agence du revenu du Canada (ARC). Au cours des cinq premières années d'existence de l'agence, nous sommes parvenus à remodeler et à renforcer notre mode de régie et à moderniser notre administration interne. Nous avons en même temps fait preuve d'un leadership solide dans notre programme de service et nous avons donné au gouvernement du Canada la possibilité de réaliser des économies supplémentaires considérables. Les recommandations du Comité d'examen des dépenses du Cabinet nous obligeront à chercher d'autres économies à l'interne et à réorienter nos priorités.

Ce chemin parcouru et le transfert de notre programme des douanes à l'Agence des services frontaliers du Canada étant parachevé, nous nous concentrerons maintenant sur nos deux résultats stratégiques :

- les contribuables s'acquittent de leurs obligations, et l'assiette du revenu du Canada est protégée;
- les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit, de sorte que l'intégrité du régime de la sécurité du revenu du Canada est maintenue.

Notre Plan est structuré de façon à traduire les changements survenus dans notre cadre stratégique, qui font suite aux négociations que nous avons menées avec le Conseil du Trésor au sujet de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR). Cette nouvelle structure sera utilisée par tous les ministères et organismes fédéraux à compter d'avril 2005. Le nouveau cadre stratégique de l'ARC figure au tableau 1.

Le plus grand changement engendré par la SGRR s'articule autour des **activités de programmes** qui soutiennent nos résultats stratégiques des programmes fiscaux et des programmes de prestations. Notre *Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* présente les principales initiatives, les budgets et les indicateurs et objectifs de rendement en fonction des activités de programme. Les dépenses liées aux services à l'entreprise, telles que les dépenses relatives à la technologie de l'information et à l'administration des ressources humaines, ont été réparties proportionnellement entre nos principales activités de programme.

Ce Résumé du Plan d'entreprise expose les grandes lignes des priorités stratégiques de l'Agence, de même que les principales initiatives et les résultats escomptés pour chacune de nos activités de programme. Il précise également les ressources dont nous aurons besoin pour atteindre nos résultats stratégiques.

Tableau 1 : Cadre stratégique

Mission	
Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, contribuant ainsi au bien-être social et économique des Canadiens	
Résultat stratégique	
Services fiscaux	Programmes de prestations
Les contribuables s'acquittent de leurs obligations, et l'assiette du revenu du Canada est protégée	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit, de sorte que l'intégrité du régime de la sécurité du revenu du Canada est maintenue
Résultats escomptés	
Les clients reçoivent en temps opportun des renseignements exacts, accessibles, et adaptés à leurs besoins	Les clients reçoivent en temps opportun des renseignements exacts, accessibles, et adaptés à leurs besoins
L'établissement des cotisations, la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements se font rapidement et sans erreurs	L'établissement des cotisations, la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements se font rapidement et sans erreurs
De hauts niveaux d'observation sont obtenus, les cas d'inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard (en révision)	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard
La dette fiscale est réglée en temps opportun et elle demeure dans les limites prévues	
Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	
L'ARC a en tout temps un effectif bien informé, compétent et représentatif, capable de réaliser son mandat; une culture qui véhicule les valeurs de l'ARC et favorise le bien-être de l'effectif; et des employés qui tiennent au succès de l'ARC et croient à l'exécution de ses programmes	
Saine gestion financière et de la trésorerie, et l'excellence dans la prestation de services financiers et administratifs internes	
Gestion de l'Agence et services internes qui favorisent la réalisation des objectifs des programmes grâce à des politiques, à des processus et à des pratiques fiables et efficaces	
Activités de programme	
Aide à la clientèle	Services à la clientèle
Établissement des cotisations des déclarations et traitement des paiements	Détermination de l'admissibilité et traitement des paiements
Observation en matière de production de déclarations et de versement	Validation et contrôles
Observation en matière de déclaration	
Appels	



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

Profil des dépenses financières

L'ARC a un budget de dépenses prévues de 3,1 milliards de dollars pour l'exercice 2005-2006. La répartition de ce budget entre les activités de programme figure au tableau 2.

Au cours de la période de planification, l'ARC aura à relever de nombreux défis pour préserver l'intégrité des principales activités existantes. Nous devons aussi profiter des occasions d'améliorer le service aux particuliers et aux entreprises, de réduire les coûts globaux du gouvernement et de cibler certains risques afférents à l'observation.

Nous sommes parvenus, au cours des dernières années, à améliorer la productivité et à réorganiser le budget de l'Agence de manière à favoriser les programmes de plus grande importance. Ces réaffectations ont permis à l'Agence de gérer la complexité et le volume croissants des opérations fiscales et de faciliter la mise en oeuvre des services supplémentaires.

L'Agence continuera de rechercher activement les possibilités de réaffectation interne pour que nous puissions nous acquitter de nos obligations dans le cadre des efforts de réaffectation du gouvernement et financer du moins en partie les nouvelles exigences et priorités internes. Nous espérons cependant conclure une entente sur une affectation des ressources qui compensera la croissance annuelle non discrétionnaire du volume des opérations.

Tableau 2 : Profil des dépenses par activité de programme

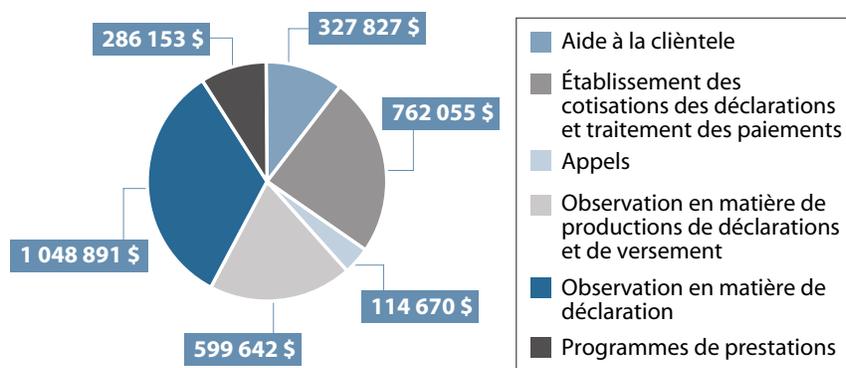


Tableau 3 : Résumé des dépenses prévues par activité de programme – ETP et ressources

Activités de programme	2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	ETP	(en milliers de \$)	ETP	(en milliers de \$)	ETP	(en milliers de \$)
Aide à la clientèle	4 194	327 827	4 187	331 296	4 183	333 412
Établissement des cotisations des déclarations et traitement des paiements	9 402	762 055	9 338	790 728	9 304	799 088
Observation en matière de production de déclarations et de versement	8 962	599 642	8 940	601 170	8 934	608 474
Observation en matière de déclaration	12 462	1 048 891	12 414	1 045 981	12 412	1 045 829
Appels	1 465	114 670	1 461	115 107	1 462	116 096
Total partiel – Services fiscaux	36 485	2 853 085	36 340	2 884 282	36 295	2 902 899
Programmes de prestations	1 714	286 153	1 679	291 845	1 677	300 417
Total – Agence	38 199	3 139 238	38 019	3 176 127	37 972	3 203 316



Défis et priorités stratégiques

Chaque année, dans le cadre de nos efforts soutenus pour préserver l'équité et l'intégrité du régime fiscal au Canada et pour améliorer la prestation des services fiscaux et l'exécution des programmes de prestations, nous surveillons l'environnement dans lequel nous menons nos activités en ce qui a trait aux tendances sociales et technologiques, aux changements d'attitudes, d'attentes et de comportements du public, à la situation économique et à d'autres facteurs qui influent sur l'observation et le service. Les tendances dans ces domaines peuvent avoir des répercussions considérables sur la capacité de l'Agence d'atteindre ses résultats stratégiques relatifs aux services fiscaux et aux programmes de prestations et elles peuvent influencer sur les besoins en ressources et en infrastructure.

Les questions de régie et de responsabilisation sont devenues une préoccupation des Canadiens par suite de plusieurs événements récents impliquant des institutions fédérales. Notre planification environnementale intégrera une saine gestion publique. Au début de 2005, un comité parlementaire effectuera un examen quinquennal de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. La régie sera vraisemblablement un élément clé de cet examen. Il y a aussi plusieurs tribunes et instruments au moyen desquels le gouvernement s'est engagé fermement à améliorer et à promouvoir la responsabilisation, comme les diverses enquêtes, les rapports du Bureau du vérificateur général, le contrôleur général qui exerce un rôle accru, et une focalisation sur les vérifications internes. Ces moyens attireront davantage l'attention du public sur l'éthique du gouvernement, les procédures appropriées de passation de marchés, ainsi que la confiance et l'intégrité.

Le Comité d'examen de la gestion des dépenses du Cabinet est chargé de la réaffectation, sur cinq ans, de 12 milliards de dollars des budgets des ministères et des organismes fédéraux aux priorités gouvernementales les plus importantes. Cet examen nous contraindra à trouver des économies internes supplémentaires, à recentrer nos priorités, à optimiser nos activités de recouvrement des recettes et à maintenir l'intégrité de nos programmes fiscaux et de nos programmes de prestations.

La volonté du gouvernement fédéral d'accroître la gestion horizontale des fonctions intégrées dans tous les ministères et organismes et la collaboration entre les ministères et organismes fédéraux pour la prestation des services aux Canadiens créera des possibilités et des défis pour l'infrastructure de prestation de service de l'Agence.

Nous poursuivons l'accroissement de nos relations avec d'autres paliers du gouvernement et les Premières Nations, et ces efforts pourraient dynamiser les partenariats qui seraient fondés sur le rôle central de l'Agence dans ses fonctions de collecte et distribution d'argent et d'information.

En outre, une focalisation renouvelée accordée au Canada à l'échelle globale et au coeur d'une économie mondiale augmentera la valeur de nos partenariats. La mondialisation croissante du commerce et des transactions financières crée d'autres défis pour notre régime d'observation.

C'est dans ce contexte que nous axons nos efforts sur la gestion de nos principaux défis et possibilités en vue de réaliser, pour les trois prochaines années, les objectifs exposés dans le Plan d'entreprise.

Le processus de gestion des risques de l'Agence intègre les résultats de la surveillance de l'environnement de planification du gouvernement fédéral aux résultats de notre évaluation continue des risques et des possibilités pour l'Agence. Ces résultats étoffent notre inventaire de risques dont les données pourvoient le processus de planification.

Dans le cycle de planification, l'Agence a renforcé considérablement ses processus de planification et de gestion horizontale. Ces changements améliorent non seulement notre capacité de cerner les défis qui se posent à l'Agence, mais également notre capacité de gérer les réponses à ces défis dans toute l'Agence.

Nos priorités pour la période de planification allant de 2005-2006 à 2007-2008 correspondent à celles de notre dernier Plan d'entreprise, même si elles ont été restructurées pour que l'intégrité fiscale soit fermement établie comme étant la plus importante de nos priorités. Elles continuent également de refléter ce qui est considéré comme étant les plus importants défis stratégiques de notre environnement opérationnel. Nos priorités stratégiques sont donc les suivantes :

- intégrité fiscale
- service aux Canadiens
- durabilité des opérations
- confiance et intégrité

Intégrité fiscale

La principale priorité de l'ARC est, et a toujours été, de maintenir l'intégrité de l'administration du régime fiscal canadien et de l'assiette fiscale du Canada. Corollairement, une économie florissante, une infrastructure sociale durable et une solide démocratie reposent sur l'intégrité fiscale. Notre stratégie pour réaliser cette priorité est l'évaluation continue, rigoureuse et méthodique des risques liés à l'observation et l'atténuation de ces risques grâce au perfectionnement des programmes, avec le concours de nouvelles approches innovatrices.

L'observation des lois fiscales signifie, d'ordinaire, s'inscrire lorsque requis, produire des déclarations à temps et, la déclaration complète et exacte de renseignements et le versement des montants dus.

Aucune administration du revenu n'a les ressources nécessaires pour s'attaquer, de façon exhaustive, à chaque secteur de risque. Au cours de la prochaine décennie, notre succès dépendra de l'identification des plus grands risques sur l'ensemble de nos activités de programme. Nous réussirons à mieux comprendre les facteurs déterminants du comportement lié à l'observation, nous élaborerons les stratégies à utiliser pour

Au cours de la prochaine décennie, notre succès dépendra de l'identification des plus grands risques sur l'ensemble de nos activités de programme.

veiller à ce que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes selon la loi et nous améliorerons nos résultats en matière de rendement, ainsi que notre capacité de les mesurer.

La plus récente évaluation de nos activités relatives à l'observation, soit un examen exhaustif effectué au cours du printemps et de l'été de 2004, nous a permis de mieux comprendre les conditions que doivent affronter les administrations fiscales modernes. Cela nous a permis de tirer des conclusions importantes sur la façon de miser sur nos solides niveaux d'observation utilisant tous les instruments disponibles, notamment la vérification, le service et les initiatives en matière de législation et de politique, de manière plus focalisée et plus intégrée.

Même si nous continuerons d'administrer nos principales activités relatives à l'observation, comme la vérification des particuliers, des entreprises, des fiducies, des organismes de bienfaisance et des régimes enregistrés, nous mettrons davantage l'accent sur les quatre domaines suivants :

- planification fiscale audacieuse
- économie clandestine
- fraude relative à la TPS/TVH
- non-déclarants, non-inscrits et recouvrements



Planification fiscale audacieuse

La planification fiscale audacieuse est un défi que doivent relever tous les pays développés. Au Canada, elle consiste en des opérations, des mécanismes ou des activités qui sont d'ordinaire entièrement divulgués, mais qui visent à obtenir un résultat fiscal qui n'est pas justifiable selon des dispositions anti-évitement particulières ou selon l'esprit général de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur la taxe d'accise* ou des conventions fiscales. En règle générale, ces opérations, mécanismes ou activités n'ont pas de réalité économique ou commerciale et ne se seraient pas matérialisés n'eût été le résultat fiscal recherché. Ils permettent d'abriter le revenu et les gains en capital qui devraient être déclarés, de créer ou de gonfler les déductions d'impôt et les pertes, y compris les pertes en capital qui, autrement, seraient inexistantes, d'utiliser à mauvais escient des dispositions de conventions ou d'obtenir de façon abusive des encouragements fiscaux, des crédits d'impôt et des exemptions.

La planification fiscale audacieuse porte atteinte à l'intégrité de la législation fiscale et érode l'assiette fiscale. Nous augmenterons le dépistage hâtif des stratagèmes d'évitement fiscal, nous améliorerons notre évaluation des risques et nos programmes de vérification, nous sensibiliserons davantage le public aux dispositions inacceptables, nous renforcerons notre capacité de régler les problèmes en recommandant des modifications législatives, et nous poursuivrons la coopération internationale avec les pays qui ont conclu des conventions fiscales avec le Canada.

Économie clandestine

L'économie clandestine est généralement définie comme étant une activité économique non criminelle qui n'est pas déclarée ou qui est déclarée en partie aux fins de l'impôt et des taxes, y compris le défaut de s'inscrire ou de produire des déclarations et (ou) le

L'économie clandestine mine la perception du public quant à l'équité et l'intégrité des lois fiscales.

défaut de déclarer la totalité ou une partie du revenu d'entreprise. De telles activités se déroulent dans bon nombre de secteurs industriels, principalement dans ceux où les paiements au comptant sont très courants et où il n'y a pas de déclarations ni de retenues à la source provenant de tiers. Les principaux exemples de ces secteurs comprennent la construction et la rénovation domiciliaires, l'accueil, les services de taxi, les réparations et les ventes d'automobiles, le tourisme et l'industrie des textiles pour vêtements.

L'économie clandestine mine la perception du public quant à l'équité et l'intégrité des lois fiscales et a une incidence considérable sur les entreprises qui s'acquittent de leurs obligations fiscales, car elle leur fait perdre leur compétitivité. Notre stratégie relative à l'économie clandestine est axée sur l'accroissement de nos recherches, l'évaluation de l'efficacité des instruments utilisés dans la lutte contre l'économie clandestine, le ciblage plus efficace de nos activités d'exécution sur ceux qui participent à l'économie clandestine, l'élargissement de la participation des intervenants et l'optimisation de l'impact de nos activités d'exécution par la mise en évidence des risques et des conséquences du dépitage.

Fraude relative à la TPS/TVH

Un élément important d'une taxe sur la valeur ajoutée, comme la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), est l'octroi de crédits de taxe sur les intrants, qui permettent aux entreprises de recevoir des crédits ou même des remboursements pour le montant de la TPS/TVH qu'elles ont payé. L'administration de toute taxe comporte un risque de fraude, mais la communauté internationale est consciente que les taxes sur la valeur ajoutée comportent nécessairement des risques plus élevés, en raison de ce mécanisme de paiement direct.

Les millions de transactions qui sont effectuées chaque jour et le très grand nombre d'inscrits qui demandent des remboursements rendent difficile la tâche de dépister les cas problématiques dans des délais acceptables. L'approche en matière d'observation concernant ce problème comportera plusieurs volets, notamment un examen des principaux aspects du cadre législatif et stratégique de la TPS/TVH.

Non-déclarants, non-inscrits et recouvrements

L'ARC doit relever le défi d'assurer l'observation en matière de production des déclarations, car il s'agit de la première étape essentielle de l'observation. À cette fin, nous menons diverses initiatives, comme obtenir des renseignements de tiers et effectuer des rapprochements de données, afin de pouvoir dépister et établir les cotisations, de façon efficace, de ceux qui ne produisent pas leurs déclarations de revenus.

L'ARC éprouve aussi une augmentation des comptes clients pour l'ensemble des impôts et taxes qu'elle administre. Il faut utiliser divers moyens pour freiner cette augmentation et réduire la valeur des comptes clients : par exemple, nous devons améliorer l'intégration de nos activités au niveau des clients, établir plus efficacement des profils de risque, apporter des améliorations au Centre d'appels pour les recouvrements et mener diverses initiatives (exposées dans le chapitre suivant) visant à réduire le nombre de comptes plus anciens.

Service aux Canadiens

Le programme de service est l'une des principales priorités du gouvernement du Canada dans ses efforts pour se doter d'une meilleure régie. En plus, le gouvernement répond au besoin du public pour un service plus personnel où il y a moins de chevauchements de compétences.

L'ARC est à l'avant-plan dans ce programme de service, non seulement en raison de ses nombreux contacts avec le public et du leadership qu'elle a démontré en matière d'innovation et d'automatisation relatives au service, mais aussi parce que, pour elle, l'amélioration du service est une stratégie d'une importance capitale pour la réalisation de ses objectifs en matière d'observation fiscale et de versement de prestations. Une grande partie de notre succès à élaborer pour les Canadiens une gamme de services et des normes de service axées sur le citoyen est le résultat de notre vaste programme de consultation pour la conception, l'élaboration et l'évaluation des services à offrir aux contribuables. En outre, à titre d'agence, nous sommes de plus en plus conscients de l'importance des partenariats avec les ministères fédéraux, les provinces, les territoires et les Premières Nations comme mécanismes essentiels de prestation d'un meilleur service à moindre coût.

Les Canadiens ont bien accueilli nos initiatives de modernisation du service et appuient clairement les améliorations qui ont accéléré le service, facilité l'accès à l'information et réduit les formalités administratives. La simplification des relations avec le gouvernement et la réduction des coûts connexes sont particulièrement utiles pour le milieu des affaires, où chaque élément de coût est un facteur concurrentiel.

Au cours de la dernière décennie, nous avons simplifié et accéléré le processus de production des déclarations grâce à des initiatives comme la TED, IMPÔTNET et IMPÔTEL. Ainsi, en 2004, presque la moitié des déclarations des particuliers (T1) ont été transmises par voie électronique. En outre, les entreprises participent à la transmission des déclarations par voie électronique, 64 % des feuillets T4 et 95 % des feuillets T5 ayant été transmis par voie électronique, et la production des déclarations des sociétés par Internet a été mise en oeuvre avec succès il y a deux ans. Nous avons offert aux contribuables un accès facile, rapide et protégé à l'information, largement par l'intermédiaire du site Web le plus utilisé du gouvernement qui a servi plus de 25 millions de clients l'an dernier. Enfin, nous avons utilisé les renseignements fiscaux pour déterminer et simplifier le droit aux prestations pour personnes âgées : un nouveau groupe de 64 000 personnes âgées à faible revenu reçoivent maintenant le Supplément de revenu garanti puisque l'ARC a utilisé les renseignements fiscaux pour identifier celles qui sont admissibles mais qui n'ont pas demandé de prestations.

Au cours des prochaines années, l'un de nos principaux facteurs de motivation sera notre volonté de continuer d'assumer un rôle de chef de file dans la prestation de services électroniques d'excellence et de relever le défi des demandes qui se multiplient sur notre infrastructure informatique. Nous devons continuer de comprendre et de prévoir les modes de communication que les Canadiens souhaitent avoir avec le gouvernement ainsi que leurs répercussions sur nos programmes.

En 2004, presque la moitié des déclarations des particuliers (T1) ont été transmises par voie électronique.



Nous travaillerons en collaboration avec l'Assemblée des Premières Nations par l'entremise d'un Comité consultatif des Premières Nations.

Le maintien et l'amélioration de la qualité du service que nous offrons à nos partenaires fédéraux et provinciaux seront d'importance primordiale au cours de la période de planification. Nous veillerons à utiliser, à l'égard de notre volumineux portefeuille d'accords de perception fiscale et de prestation de services et pour tous les nouveaux partenariats, une approche structurée et axée sur la collaboration pour la planification, le contrôle et la responsabilisation en ce qui a trait aux résultats.

Nous continuerons aussi d'offrir des services pour le compte de certaines Premières Nations qui ont la responsabilité de la prestation de programmes fiscaux et sociaux. Nous consulterons les représentants autochtones pour améliorer et élargir nos services et, au fil de l'évolution des administrations des Premières Nations, nous leur offrirons plus de services et de soutien de manière économique et efficace. Nous collaborerons avec l'Assemblée des Premières Nations dans le cadre du nouveau Comité consultatif des Premières Nations, une tribune où sont identifiés les besoins et les attentes des Premières Nations en ce qui a trait aux programmes fiscaux et aux programmes de prestations administrés par l'ARC, et de proposer des moyens d'y répondre.

Durabilité des opérations

Il faut relever les défis actuels de l'intégrité des programmes et financer les nouvelles possibilités de programme dans le **contexte de l'engagement plus général qu'a pris le gouvernement envers la réaffectation des ressources existantes et l'affectation des nouvelles ressources aux secteurs prioritaires**. L'ARC doit donc démontrer que tout financement nouveau sera plus que compensé par une augmentation des recettes et par la réalisation prévue d'économies au cours des années à venir.

L'ARC aura un certain nombre de défis à relever au cours de la période de planification pour assurer l'intégrité des activités principales existantes et tirer profit d'un certain nombre de possibilités prometteuses qui permettront d'améliorer les services aux particuliers et aux entreprises, de réduire les coûts d'ensemble du gouvernement et de cibler certains risques liés à l'observation.

Nous avons réussi, au cours des dernières années, à améliorer la productivité et à réaffecter aux programmes hautement prioritaires les fonds budgétaires de l'Agence auparavant alloués à d'autres programmes. Ces réaffectations ont permis à l'Agence de gérer la complexité et le volume croissants des transactions fiscales, tout en facilitant la mise en oeuvre des améliorations à apporter au service.

L'Agence continuera énergiquement d'envisager les possibilités de réaffectation interne pour pouvoir s'acquitter de ses obligations envers l'initiative de réaffectation du gouvernement et financer au moins partiellement les mesures visant à répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles priorités internes.

Confiance et intégrité

Non seulement les questions de confiance et d'intégrité sont-elles importantes pour les Canadiens et le gouvernement du Canada, mais le **traitement équitable, la confiance et l'intégrité sont les principes sur lesquels repose l'approche de l'ARC en matière d'administration des programmes fiscaux et des programmes de prestations.**

Nous prévoyons consolider les gains que nous avons réalisés grâce à notre structure unique en établissant de nouveaux points de référence pour l'excellence en administration. Le conseil de direction de l'ARC, de concert avec les organismes centraux, a décidé de mettre dorénavant l'accent sur les processus de gestion transparente dans le cadre d'une gestion rigoureuse et prudente des fonds publics. Nous prévoyons améliorer davantage nos mécanismes de responsabilisation au Parlement, par l'intermédiaire de notre ministre, et à nos partenaires provinciaux, territoriaux et autres, dans le cadre d'ententes de prestation de services.

Nous savons très bien que nos systèmes existants et nouveaux doivent répondre aux attentes des Canadiens en matière de traitement des banques de renseignements confidentiels. Dans cette optique, nous continuons de travailler en partenariat avec les ministères et organismes fédéraux afin d'élaborer des solutions durables et efficaces pour la transmission protégée des renseignements financiers et d'autres renseignements de nature délicate. Nous effectuerons, au cours de la période de planification, une évaluation de l'article 241 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, en vue de renforcer les dispositions relatives à la confidentialité des renseignements des contribuables.

En résumé, nos principales stratégies d'appui à la confiance et à l'intégrité continuent d'être :

- une plus grande attention portée à la sécurité des personnes, des renseignements, de la technologie et des installations;
- une attention soutenue à l'éthique et à la conduite, ainsi qu'aux valeurs de l'ARC de professionnalisme, de respect, d'intégrité et de collaboration;
- une volonté de nous acquitter de nos responsabilités fiduciaires, pour que l'ARC soit gérée de façon équitable et efficace;
- le respect des politiques sur la communication des renseignements, les conflits d'intérêts, la garde et l'utilisation des biens gouvernementaux, et l'accueil;
- l'amélioration continue de la gouvernance, comme la surveillance assurée par le conseil de direction.

Conclusion

L'environnement dans lequel nous menons nos activités nous contraint à cerner les problèmes le plus tôt possible et à exécuter rapidement des stratégies visant à les régler.

Nos employés bien informés et chevronnés continueront d'utiliser des outils et des méthodologies de gestion du risque perfectionnés pour s'attaquer aux risques opérationnels et stratégiques courants et nouveaux qui pèsent sur les activités de

Nos systèmes existants et nouveaux doivent répondre aux attentes des Canadiens en matière de traitement des banques de renseignements confidentiels.

programme de l'ARC. Nous nous efforcerons de mieux connaître les risques à l'interne et à l'extérieur de l'Agence, et de nous assurer que la gestion de ces risques est intégrée à nos processus de planification, de prise de décisions et d'établissement de rapports.

Nous croyons que le *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* jette des bases solides pour les trois prochaines années. Il fait fond sur le souci du service à la clientèle et la modernisation organisationnelle qui ont caractérisé nos cinq premières années et est conforme au programme du gouvernement du Canada pour la stabilité financière, l'excellence du service et les relations fédérales-provinciales. Notre succès dépendra principalement de deux facteurs : un important changement de priorité, pour nous permettre d'atteindre le résultat stratégique de l'intégrité fiscale dans toute l'Agence, et la réalisation de gains de productivité, pour nous permettre de réaffecter des fonds aux secteurs prioritaires et d'améliorer les partenariats et ce, sans compromettre la qualité générale de l'observation ou du service offert aux Canadiens.



Programmes

Services fiscaux

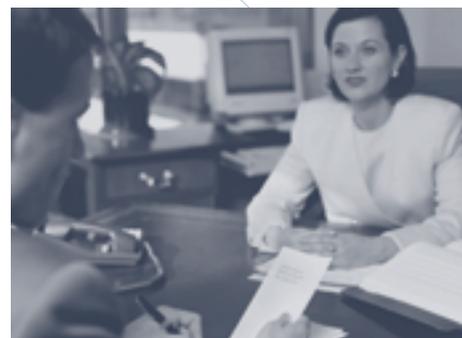
La clientèle de l'ARC se compose d'environ 29 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'autres organismes. Les impôts et taxes administrés, établis et perçus pour le compte du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux (sauf le Québec), des gouvernements territoriaux et des Premières Nations servent à financer un vaste éventail de programmes et de services qui contribuent au bien-être social et économique de tous les Canadiens.

Les Services fiscaux exercent cinq activités de programme clés appuyés par une variété de sous-activités allant de la prestation de services à l'exécution. Ces activités de programme sont l'aide à la clientèle, les cotisations des déclarations et le traitement des paiements, l'observation en matière de production de déclarations et de versement, l'observation en matière de déclaration, ainsi que les appels.

En sa qualité de chef de file pour ce qui est du programme de services du gouvernement du Canada, l'ARC estime que la prestation de services axés sur les citoyens est essentielle à l'observation des lois fiscales. L'activité de programme de **l'aide à la clientèle**, qui est au premier plan de notre interaction avec les Canadiens, comporte quatre volets, soit les services à la clientèle, les décisions et interprétations, les régimes enregistrés et les organismes de bienfaisance.

Le programme des services à la clientèle a pour objet de veiller à ce que les clients obtiennent les outils, l'aide et les renseignements dont ils ont besoin pour remplir volontairement leurs obligations fiscales, soit en se servant de nos options de libre-service, soit en faisant appel à nos agents. Les Services fiscaux rendent des décisions et donnent des interprétations pour clarifier l'application des lois fiscales du Canada; ils agrément des régimes et enregistrent des organismes de bienfaisance pour ensuite les assujettir à des vérifications et en assurer la surveillance. La fonction responsable des organismes de bienfaisance administre le programme national d'enregistrement des organismes de bienfaisance, des organismes de services nationaux dans le domaine des arts et des associations canadiennes de sport amateur. Cette fonction surveille aussi l'application de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, en collaboration avec le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile Canada.

Dans le cadre de l'activité de programme des **cotisations des déclarations et du traitement des paiements**, nous traitons les déclarations de revenus des particuliers et des entreprises et nous établissons des cotisations à l'égard de ces déclarations en recourant à l'évaluation du risque, à des processus de rapprochement des données



provenant de tiers et à des processus de validation des renseignements. L'inscription de toutes les entreprises du Canada relève de cette activité de programme. De plus, nous administrons le programme de la recherche scientifique et du développement expérimental, un programme fédéral d'incitation fiscale qui vise à encourager les entreprises canadiennes à faire de la recherche et du développement au Canada.

Dans le cadre de l'activité de programme de **l'observation en matière de production de déclarations et de versement**, nous veillons à l'observation des exigences des lois fiscales en ce qui concerne la production de déclarations, les retenues à la source et les versements, notamment des sommes perçues ou détenues en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada. Dans le cadre du programme des non-déclarants et des non-inscrits, nous obtenons les déclarations de revenus que des particuliers ou des sociétés ont omis de produire. Nous essayons aussi d'amener à s'inscrire à la TPS/TVH les entreprises qui sont tenues de le faire, mais qui ne l'ont pas fait. Le secteur des comptes de fiducie mène des activités visant l'observation et l'exécution dans les domaines des retenues à la source et de la TPS/TVH. Dans le cadre du programme de l'observation en matière de production de déclarations et de versement, nous appliquons les dispositions du *Régime de pensions du Canada* et de la *Loi sur l'assurance-emploi* qui portent sur la détermination des états de service, de la rémunération ouvrant droit à une pension et de la rémunération assurable.

Le programme des comptes clients, qui relève de l'activité de programme de l'observation en matière de production de déclarations et de versement, est chargé de recouvrer en temps opportun tous les comptes en souffrance, qu'il s'agisse de comptes d'impôts, de taxes, de prélèvements, de droits ou d'autres genres de comptes, ainsi que de gérer efficacement la dette fiscale courante.

L'observation en matière de déclaration est fonction de l'exactitude et du caractère complet de la déclaration des revenus par les contribuables. Par l'intermédiaire de l'activité de programme de **l'observation en matière de déclaration**, nous travaillons à établir l'équilibre entre notre façon d'aborder la vérification et notre façon d'aborder l'exécution. Nos principales activités sont l'examen des déclarations, de même que la réalisation de vérifications et d'enquêtes visant à assurer l'observation des lois fiscales et de la TPS.

Le programme de la vérification est axé sur l'observation des lois fiscales grâce à l'aide aux clients et à la vérification. Il contribue à accroître l'efficacité de nos programmes visant l'observation pour décourager l'inobservation. Le programme des enquêtes assure l'observation des lois fiscales en menant des activités d'exécution, notamment des enquêtes sur les cas présumés de fraude fiscale, des poursuites criminelles s'il y a lieu ainsi que rendre public les poursuites réglées en faveur de l'ARC. Les autres fonctions que nous exerçons dans le cadre du programme de l'observation en matière de déclaration comprennent l'élaboration de stratégies en matière d'observation fondées sur des recherches et des analyses exhaustives, la détermination et l'évaluation du risque touchant l'observation fiscale, ainsi que la création d'outils à l'appui des efforts que nous déployons pour assurer l'observation en matière de déclaration.

Le but de l'activité de programme des **appels** est de régler les différends entre l'ARC et ses clients 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 par la suite devant

Activités de programmes fiscaux

- Aide à la clientèle
- Cotisations des déclarations et le traitement des paiements
- Observation en matière de production de déclarations et de versement
- Observation en matière de déclaration
- Appels

les tribunaux. Dans le cadre de cette activité de programme, nous examinons les décisions contestées par les clients dans les secteurs de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, de la taxe d'accise, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi. En outre, les Appels administrent le Programme des divulgations volontaires (PDV), qui permet aux clients de corriger des erreurs ou des omissions antérieures concernant leurs obligations fiscales, et ce, sans pénalité. Les Appels sont aussi responsables de l'Initiative en matière d'équité de l'ARC, ce qui comprend l'application des dispositions législatives permettant d'annuler des intérêts et des pénalités, ou d'y renoncer, lorsque les clients n'ont pu se conformer aux lois fiscales en raison de circonstances indépendantes de leur volonté.

Stratégies et initiatives clés

Nous estimons que, si les Canadiens ont confiance dans l'administration du régime fiscal, ils seront plus disposés à observer les lois fiscales. En outre, nous croyons fondamentalement que l'efficacité des mesures visant l'observation dépend du service. À mesure que progressera notre planification stratégique, nous nous assurerons que nos stratégies en matière de service et d'observation sont parfaitement interreliées afin d'optimiser notre démarche en matière d'observation.

Nos principales priorités pour la période de planification restent les suivantes :

- intégrité fiscale;
- service aux Canadiens.

Intégrité fiscale

Sur la base de la dernière évaluation de notre régime d'observation, nous avons entrepris d'analyser les risques relatifs à l'administration fiscale au Canada et établi une stratégie pluriannuelle pour accroître le niveau d'observation. En plus d'adopter des stratégies pour les secteurs présentant le plus de risques en matière d'observation (soit la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, l'économie clandestine, la fraude en matière de TPS/TVH, ainsi que les non-déclarants, les non-inscrits et les recouvrements), nous procéderons à des réaffectations de ressources et nous ferons des recommandations au ministère des Finances et au Conseil du Trésor pour aider à élaborer de nouvelles dispositions législatives et pour aider à trouver de nouvelles ressources.

Pour nous attaquer à la **planification fiscale de plus en plus sophistiquée**, la stratégie que nous adopterons dans le cadre de l'activité de programme de l'observation en matière de déclaration consistera à repérer les opérations abusives le plus tôt possible et à bien les comprendre, à nous servir de cette compréhension pour déceler des stratagèmes semblables, à vérifier ces opérations dans les plus brefs délais et à bien faire connaître notre position à leur égard pour empêcher les abus. Voici ce que nous ferons :

- nous adopterons différentes techniques pour repérer les cas de planification fiscale de plus en plus sophistiquée grâce au renforcement de notre capacité de recherche et d'analyse;

Risques clés en matière d'observation

- Planification fiscale audacieuse
- Économie clandestine
- Fraude en matière de TPS/TVH
- Non-déclarants, non-inscrits et recouvrements

- nous élargirons notre capacité de nous attaquer à la planification fiscale de plus en plus sophistiquée (une fois repérée) en donnant une formation et des outils opérationnels de meilleure qualité aux vérificateurs et en mettant mieux en évidence les mesures prises par l'ARC à l'égard de la planification fiscale de plus en plus sophistiquée;
- nous renforcerons le cadre législatif et administratif en recommandant des modifications législatives, en collaborant avec nos partenaires internationaux et en renseignant le public sur les arrangements abusifs.

Des techniques saines d'analyse et de détermination du risque sont essentielles à la lutte contre **l'économie clandestine**. Nous avons toujours pour objectif de cerner plus rapidement les secteurs présentant un risque d'inobservation élevé et de prendre les mesures nécessaires au lieu de réagir au cas par cas à des problèmes connus.



La méthode adoptée dans le cadre de l'activité de programme de l'observation en matière de déclaration pour lutter contre l'économie clandestine repose sur un certain nombre d'éléments, entre autres :

- une meilleure coordination des activités visant l'observation et la participation plus active de tous les intervenants;
- la restructuration de nos activités d'exécution de façon à ce que nous puissions nous attaquer aux comportements inacceptables;
- la création de produits de communication qui soulignent les risques et les conséquences de la détection;
- un usage accru des déclarations et des renseignements produits par des tiers.

Par ailleurs, nous accroîtrons notre capacité de recherche et nous investirons davantage dans la recherche sur l'observation. Ainsi, nous pourrions élargir nos connaissances et renforcer notre capacité de collecte de renseignements, ce qui nous permettra de mieux comprendre les causes profondes de l'économie clandestine et de déterminer l'efficacité des outils utilisés pour la combattre.

Le risque de fraude en matière de **taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)** est élevé étant donné les millions d'opérations effectuées quotidiennement. Par conséquent, pour la TPS/TVH, notre stratégie en matière d'observation porte principalement sur la prévention des remboursements injustifiés et sur l'établissement d'un cadre législatif et administratif visant à réduire les possibilités systématiques de fraude. Nous mettrons à exécution cette stratégie en tentant de repérer les clients à risque élevé avant qu'un remboursement leur soit fait ou au moment du remboursement, en améliorant les évaluations du risque réalisées pendant les processus d'inscription et de vérification avant paiement, ainsi qu'en recommandant des modifications législatives appropriées.

Dans le cadre du programme de l'observation en matière de production de déclarations et de versement, nous avons relevé un certain nombre de risques importants à l'égard **des non-déclarants, des non-inscrits et des recouvrements**, entre autres le niveau d'observation des employeurs, les dossiers de non-déclarants et notre rendement passé au chapitre du recouvrement des comptes clients.

En plus de poursuivre nos activités en cours, comme la réalisation d'examens pour déterminer la validité et l'exactitude des déductions, ainsi que des versements et déclarations de retenues à la source et de TPS/TVH provenant des employeurs et des inscrits, nous ferons ce qui suit :

- examiner et rationaliser nos processus afin de renforcer notre capacité de repérer et régler les cas d'inobservation liés à la production tardive de déclarations de revenus et de déclarations de renseignements;
- mieux intégrer nos activités au niveau des clients afin de s'assurer que nous suivrons de près tous les genres d'inobservation;
- commencer à établir des plans en vue de la création d'un répertoire national des non-déclarants et des non-inscrits.

Même si le montant brut que recouvre l'ARC augmente d'année en année, le nombre croissant d'arrivages continue de poser des problèmes. Pour arrêter la croissance des comptes clients, nous avons l'intention de faire ce qui suit :

- apporter des améliorations au Centre d'appels pour les recouvrements afin de permettre aux clients de prendre des arrangements de paiement à l'aide d'un système de réponse vocale interactive;
- poursuivre la campagne sur les acomptes provisionnels T1 pour obtenir paiement des acomptes provisionnels en souffrance et ainsi prévenir la création de nouvelles créances;
- développer le projet du recouvrement intégré des recettes pour faire avancer l'établissement de profils de risque et la cotation du risque, ainsi que pour intégrer davantage de processus opérationnels;
- poursuivre nos travaux au chapitre de l'entreposage de données pour favoriser la gestion efficace des comptes.

Nous travaillerons à réduire le nombre de comptes anciens grâce à diverses initiatives. Nous ferons ce qui suit :

- simplifier nos procédures internes pour que nos agents de recouvrement puissent régler plus de comptes;
- étendre l'application de la provision pour créances douteuses à la gestion des créances;
- examiner la valeur brute comptable des comptes pour faire baisser la valeur totale de l'inventaire des comptes clients.

Une saine gestion du risque est essentielle à l'intégrité fiscale. Au cours de la période de planification et dans le cadre de l'activité de programme de l'observation en matière de déclaration, nous procéderons à la mise en oeuvre intégrale du cadre de mesure de l'observation pour arriver à mieux comprendre les comportements en matière d'observation. De plus, nous produirons un rapport exhaustif sur les résultats du Programme de vérifications aléatoires en 2005-2006. Nous comparerons les résultats du programme et les modèles d'évaluation du risque afin de les valider ou de les perfectionner.

La pleine intégration du Programme des divulgations volontaires (PDV) aux activités relatives à l'observation reste une priorité. Dans le cadre de la Vision des Appels, une initiative pluriannuelle à volets multiples, et pour donner suite aux recommandations de

Nous continuerons de travailler à la réforme du cadre réglementaire des organismes de bienfaisance pour mettre l'accent sur les collectes de fonds trompeuses.

la vérificatrice générale, nous mettrons en oeuvre un plan d'action en 2005-2006 pour améliorer les rapports sur les activités du PDV, ainsi que la gestion du programme et pour renforcer le lien entre le PDV et les activités de gestion du risque.

Nous continuerons de travailler à la réforme du cadre réglementaire des organismes de bienfaisance pour mettre l'accent sur les collectes de fonds trompeuses : nous étudierons des options pour accélérer le processus de révocation de l'enregistrement des organismes qui font des collectes de fonds trompeuses et nous adopterons un processus de révocation anticipée. Nous travaillerons avec divers paliers de gouvernement pour mettre sur pied des initiatives mixtes visant à sensibiliser davantage le public aux collectes de fonds trompeuses.

Service aux Canadiens

L'ARC doit offrir une **aide adaptée aux besoins des clients** pour favoriser l'observation volontaire. Toutefois, elle doit trouver un juste milieu afin d'exécuter des activités abordables tout en répondant aux attentes des clients. Par exemple, le service en personne est une option très coûteuse; pour réduire ses coûts, l'ARC encouragera les clients à se tourner vers d'autres options de service tout aussi efficaces, mais moins coûteuses.

Au cours de la période de planification et dans le cadre de notre activité de programme de l'aide à la clientèle, nous poursuivons la mise en oeuvre de la stratégie visant à accroître le taux d'utilisation du libre-service, y compris le taux d'utilisation des services électroniques. Un exemple très représentatif du libre-service est « **Mon dossier d'entreprise** », qui donne un meilleur accès aux services de l'ARC vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept et permet aux clients d'interagir en temps réel avec les systèmes de l'ARC.

Pour les secteurs où le libre-service n'est pas l'option privilégiée par les clients, nous adopterons un modèle de libre-service assisté, et nos agents, agissant de façon proactive, sensibiliseront les clients et feront la promotion des options de libre-service. Le libre-service assisté donnera plus de temps à nos agents pour répondre à des demandes de renseignements complexes sur rendez-vous ou dans le cadre de notre initiative SmartLink, qui permettra aux clients de passer de notre site Web au téléphone sans interruption.

Les Canadiens continuent de nous dire qu'ils s'attendent à des services efficaces, axés sur les clients. L'ARC doit concilier cette attente avec un volume d'activité qui croît d'année en année. En nous appuyant sur nos bases solides en matière de services électroniques, nous avons l'intention de faire augmenter le nombre de déclarations produites par voie électronique pour toutes les sources de revenus. À cette fin, nous comptons faire passer de 100 % à 90 % notre objectif quant à l'attente au comptoir. À notre avis, cette nouvelle façon de faire incitera les clients à se tourner vers le libre-service ou encore vers le libre-service assisté.

Un élément indispensable à l'amélioration du service à la clientèle est l'utilisation de notre infrastructure de services électroniques pour offrir de nouveaux services transactionnels, y compris l'option « **Modifier ma déclaration** » de « Mon dossier »; la

gestion des privilèges des tiers, qui nous permettra de répondre aux besoins des tiers; et l'amélioration de « Mon dossier d'entreprise » pour permettre aux entreprises de déposer des oppositions par voie électronique.

Nous continuerons de développer les systèmes de l'ARC en 2005-2006. Nous adopterons la technologie des codes à barres bidimensionnels afin de ne plus avoir à entrer de données à la main pour traiter les déclarations établies par ordinateur, mais produites sur papier. Nous apporterons des améliorations supplémentaires au système des chèques postdatés et au système de la comptabilité de la TPS/TVH.

En 2005-2006, nous poursuivrons notre examen des processus administratifs du programme de la recherche scientifique et du développement expérimental et nous les comparerons à ceux d'autres pays pour cerner des améliorations possibles. De plus, nous reverrons nos initiatives de communication pour faire connaître davantage le programme de la RS&DE et pour le rendre accessible aux petites entreprises.

La mise en oeuvre de la **Vision des Appels** nous permettra de renforcer le mandat des Appels, de l'harmoniser avec nos rôles et nos responsabilités stratégiques, ainsi que de mieux gérer et évaluer les résultats de notre processus de recours. Par conséquent, nous fournirons un service plus efficace, plus responsable sur le plan financier et plus efficient. Nous examinerons le processus de recours du programme du RPC/AE pour régler plus rapidement les dossiers et pour perfectionner nos services. Dans le cadre de la Vision des Appels, nous irons au-delà de la gestion du risque lié aux dossiers : nous intégrerons la gestion du risque au cadre général de l'ARC et, en partenariat avec d'autres organismes et ministères, nous renouvellerons et mettrons en évidence la gestion du risque au niveau de base pour relever tous les risques aussitôt que possible.

Un des principaux objectifs de l'ARC est d'**établir des partenariats fructueux avec les ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires** en vue d'améliorer les services à la clientèle et de réduire les coûts d'administration globaux. Au cours de la période de planification, nous chercherons à renforcer nos partenariats et nous continuerons d'examiner des façons possibles de fournir des services intégrés à l'appui de la vision du service pour les Canadiens qu'a le gouvernement.

Nous travaillons à une entente avec le gouvernement de l'Ontario pour instaurer un impôt unique sur le revenu des sociétés. Cela signifie que près de 45 % des sociétés du Canada, qui sont inscrites en Ontario, auraient une seule déclaration à produire pour leur impôt fédéral et leur impôt provincial. En plus de profiter d'un processus de production simplifié, les entreprises ne feraient l'objet que d'une vérification aux niveaux fédéral et provincial. Cette mesure contribuerait à réduire le fardeau de l'observation et à renforcer la compétitivité des entreprises de l'Ontario.

Pour atteindre notre objectif qui consiste à préciser les responsabilités du gouvernement fédéral et celles des gouvernements provinciaux et territoriaux, nous verrons aux exigences accrues en matière de service et de reddition de comptes que devraient renfermer les accords de perception fiscale, qui sont en cours de négociation avec la participation de l'ARC. Le renouvellement des ententes sur le cadre de gestion des services avec les provinces et les territoires sera donc une priorité en 2005-2006.

Nous adopterons la technologie des codes à barres bidimensionnels afin de ne plus avoir à entrer de données à la main pour traiter les déclarations établies par ordinateur produites sur papier.

Nous travaillons à une entente avec le gouvernement de l'Ontario pour instaurer un impôt unique sur le revenu des sociétés.

Nous nous efforcerons de poursuivre sur notre lancée en menant plus de consultations et en créant des mécanismes de prestation de service innovateurs. Un certain nombre d'accords sur l'administration de la TPS et de l'impôt sur le revenu des Premières Nations sont en cours de négociation. Les modifications législatives à la *Loi sur la taxe sur les produits et services des Premières Nations* déposées le 6 décembre 2004 par le ministre des Finances pour créer la taxe de vente des Premières Nations du Québec aura une incidence sur le dossier des Premières Nations. Enfin, un comité consultatif des Premières Nations a récemment été mis sur pied. Ce comité déterminera les besoins et les attentes des Premières Nations en ce qui concerne les programmes fiscaux et les programmes de prestations administrés par l'ARC, et il proposera des façons de satisfaire à ces besoins et attentes.

Tableau 4 : Résultats escomptés des Services fiscaux

Résultat escompté – Les clients reçoivent en temps opportun des renseignements exacts, accessibles et adaptés à leurs besoins.	
Indicateurs	Objectifs
Prestation de services aux clients dans les délais prévus	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes de service¹ externes sont respectées. Voici les normes les plus importantes : <ul style="list-style-type: none"> • Les décisions anticipées en matière d'impôt sont communiquées aux contribuables dans les 60 jours, dans tous les cas. • Les interprétations techniques sont communiquées aux contribuables dans les 90 jours, dans tous les cas. • Les relevés d'arriérés sont postés aux sociétés au plus tard à la fin du mois (à l'étude). • Les états de paiements provisoires sont postés aux sociétés au plus tard le 18^e jour du mois (à l'étude). • L'accessibilité des demandeurs se situe entre 80 % et 85 % (particuliers, entreprises, organismes de bienfaisance). • Les normes de rendement internes sont respectées. <ul style="list-style-type: none"> • La correspondance avec les contribuables se fait dans les 30 jours. • Tous les rappels d'acomptes provisionnels T1 sont envoyés au plus tard à la date cible.
Taux de satisfaction des clients (déterminé au moyen du sondage annuel de l'ARC et d'autres sondages)	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à la hausse des réponses favorables aux questions clés du sondage annuel



Résultat escompté – L'établissement des cotisations, la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements se font rapidement et sans erreur.

Indicateurs	Objectifs
Respect des délais de traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes de service¹ externes sont respectées. Voici les normes les plus importantes : <ul style="list-style-type: none"> • Les déclarations de revenus des particuliers (produites sur papier) sont traitées dans un délai de quatre à six semaines. • Les déclarations de revenus des particuliers (produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL et d'IMPÔTNET) sont traitées dans un délai de deux semaines. • 95 % des déclarations de TPS/TVH sont traitées dans les 21 jours. • 75 % des déclarations de revenus des sociétés sont traitées dans les 50 jours, et 90 %, dans les 90 jours. • 90 % des demandes fondées sur les dispositions d'équité relatives aux programmes des comptes clients et des comptes de fiducie sont traitées dans un délai de quatre à six semaines. • Les normes de rendement internes sont respectées : <ul style="list-style-type: none"> • 100 % des paiements sont déposés dans les 24 heures suivant leur réception en dehors des périodes de pointe (objectif de 95 % pour les périodes de pointe). • 90 % des demandes de numéro d'entreprise sont traitées dans un délai d'au plus cinq jours ouvrables. • 90 % des déclarations de renseignements T4 sont traitées au plus tard le 30 avril, et 90 % des déclarations de renseignements T5, au plus tard le 31 mai.
Tendance de la valeur monétaire des intérêts sur remboursement	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaisons d'année en année
Pourcentage de déclarations pour lesquelles la cotisation a été établie avec exactitude (programmes d'examen de la qualité des T1 produites sur papier)	<ul style="list-style-type: none"> • Les cotisations établies pour 98 % des déclarations sont exactes.
Taux de satisfaction des clients (déterminé au moyen du sondage annuel de l'ARC et d'autres sondages)	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à la hausse des réponses favorables aux questions du sondage
Taux d'utilisation des options de service électronique par opposition au taux d'utilisation des autres options	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % des particuliers produiront leur déclaration de revenus par voie électronique en 2005-2006. • 7 % des sociétés produiront leur déclaration de revenus par voie électronique en 2005-2006.

Résultat escompté – De hauts niveaux d’observation sont obtenus, les cas d’inobservation sont repérés, et des mesures sont prises à leur égard (en révision).

Indicateurs	Objectifs
Détermination de la valeur monétaire de l’inobservation à l’aide des programmes de revue fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • Incidence fiscale prévue pour 2005-2006 : • Programmes de l’observation – 5,4 milliards de dollars • Comptes de fiducie – 1,8 milliard de dollars
Valeur de l’impôt supplémentaire établi au moyen des programmes de revue du traitement (Validités de confiance, Revue du traitement T1 et Rapprochement T1)	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaisons d’année en année
Ratio entre les sommes recouvrées à l’aide de revues ciblées et les sommes recouvrées à l’aide de revues aléatoires	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaisons d’année en année
Pourcentage de cas d’inobservation repérés à l’aide de revues aléatoires par rapport au pourcentage de cas d’inobservation repérés à l’aide de revues ciblées	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaisons d’année en année
Pourcentage de comptes assujettis à une vérification et/ou un examen comparativement au pourcentage prévu	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminé en fonction des objectifs internes

Résultat escompté – La dette fiscale est réglée en temps opportun et elle demeure dans les limites prévues.

Indicateurs	Objectifs
Montant des recouvrements	<ul style="list-style-type: none"> • 8,6 milliards de dollars en 2005-2006, conformément à l’engagement pris envers le gouvernement du Canada
Pourcentage de comptes de plus de cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de 16 % pour 2005-2006
Comptes réglés par rapport aux arrivages	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 91 % des comptes sont réglés
Pourcentage des arrivages réglés dans l’année de leur réception	<ul style="list-style-type: none"> • De 60 % à 65 % des comptes sont réglés

Résultat escompté – Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées.

Indicateurs	Objectifs
Pourcentage de dossiers pour lesquels le nombre de jours de traitement cible est respecté	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des objectifs touchant la rapidité d’exécution (objectifs à l’étude)
Pourcentage de dossiers réglés par voie administrative (sans l’intervention des tribunaux)	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % pour les dossiers fiscaux, 90 % pour les dossiers de TPS/TVH/accise et 65 % pour les dossiers du RPC/AE
Pourcentage de cas validés à la suite d’exams de l’assurance de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • 90 %
Tendance du ratio entre les comptes réglés et les arrivages	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs à l’étude
Tendance du nombre de divulgations volontaires acceptées	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison d’année en année

¹ Une liste complète des normes de service externes se trouve à l’annexe E.

Programmes de prestations

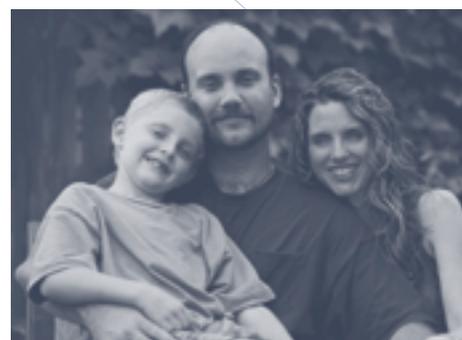
Les Programmes de prestations contribuent pour beaucoup aux efforts que déploient le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux pour offrir un soutien aux familles et aux enfants et pour aider à réduire l'ampleur de la pauvreté chez les enfants, en fournissant aux Canadiens des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui concourent directement à leur bien-être économique et social. Nous administrons quatre programmes fédéraux :

- la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE);
- le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH);
- les allocations spéciales pour enfants;
- le crédit d'impôt pour personnes handicapées (CIPH).

Nous utilisons en outre notre infrastructure fédérale de distribution pour administrer, pour le compte des provinces et des territoires,

17 programmes de prestations régulières, tels que le programme de la prestation familiale de la Colombie-Britannique et celui du crédit pour la taxe de vente de la Saskatchewan. Au cours des dernières années, nous avons aussi réalisé quatre programmes de paiements ponctuels pour le compte des provinces, le plus récent étant le programme de remboursement aux contribuables de la Nouvelle-Écosse. Nous distribuons chaque année au total plus de 12 milliards de dollars en prestations non imposables et en crédits. Nous fournissons aussi des renseignements autorisés par la loi à de nombreux partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux pour appuyer l'exécution de leurs programmes de prestations et autres programmes fondés sur le revenu, notamment :

- des renseignements sur le supplément de la prestation nationale pour enfants à 11 administrations;
- des renseignements sur les programmes de prestations pour enfants à six provinces;
- des renseignements sur la validation du revenu à de nombreux ministères provinciaux.



Stratégies et principales initiatives

Les Programmes de prestations jouent un rôle prépondérant en continuant de faire progresser l'initiative de service aux Canadiens du gouvernement. Notre résultat stratégique est le suivant : les familles et les particuliers qui y ont droit reçoivent en temps opportun des paiements de prestation d'un montant exact, ce qui contribue à assurer l'intégrité du système canadien de sécurité du revenu.

Pour réaliser notre objectif, voici quelles sont les stratégies de l'ARC dans le secteur des Programmes de prestations :

- maintenir des services de qualité au téléphone et par les voies de libre-service, et réduire la nécessité de téléphoner;
- maintenir un rendement solide dans la distribution, au moment opportun, de paiements de prestation exacts;

- maintenir des taux élevés d'inscription aux programmes et mieux informer les clients;
- veiller à ce que les prestations soient versées uniquement aux clients qui y ont droit;
- améliorer l'adaptabilité des programmes et accroître la capacité de réaliser de nouveaux programmes pour que les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux choisissent de confier à l'ARC l'administration de leurs programmes.

Maintenir des services de qualité au téléphone et par les voies de libre-service, et réduire la nécessité de téléphoner

Les services téléphoniques de personne à personne demeurent essentiels pour beaucoup de nos clients, particulièrement les clients à faible revenu qui n'ont peut-être pas facilement accès à Internet. Pour maintenir les niveaux d'accessibilité au service téléphonique que nous offrons aux bénéficiaires de la PFCE, nous élaborerons, en 2005-2006, une **norme de service téléphonique pour la PFCE** et nous la mettrons en oeuvre en 2006-2007.

Bien que le téléphone soit la méthode de contact privilégiée pour bon nombre de nos clients, notre stratégie d'accessibilité prévoit en outre de réduire la nécessité pour les clients de téléphoner en exploitant davantage la technologie, ce qui contribue à contenir nos coûts en réduisant la demande de service auprès de nos agents affectés aux services téléphoniques. Le service « Versement des prestations en direct » (VPD), qui fait partie de « Mon dossier », offre aux clients, par Internet, un point d'accès unique et commode aux renseignements sur leurs comptes de prestations. Nous apportons actuellement des améliorations au service « Versement des prestations en direct » afin d'augmenter le degré de détail offert aux clients.

Maintenir un rendement élevé dans la distribution, au moment opportun, de paiements de prestation exacts

Nous distribuons chaque année, à temps dans pratiquement tous les cas, presque 70 millions de paiements aux bénéficiaires de la PFCE et du crédit pour la TPS/TVH, y compris les paiements dans le cadre de programmes provinciaux et territoriaux de prestations et de crédits semblables. Nous maintenons également des taux élevés d'exactitude du traitement.

Les travaux préparatoires du **service de prestations en direct pour enfants et familles** vont bon train. Ce service devrait faire augmenter le libre-service et améliorer la rapidité et l'exactitude des paiements, car il permettra aux clients de demander en ligne la PFCE et d'autres prestations, et aux utilisateurs d'inscrire leurs enfants aux fins du crédit pour la TPS/TVH. Étant donné l'envergure de cette entreprise, la mise en oeuvre définitive du service complet peut ne pas avoir lieu au cours de la période de planification.

Les services téléphoniques de personne à personne demeurent essentiels pour beaucoup de nos clients, particulièrement les clients à faible revenu qui n'ont peut-être pas accès à Internet.

Maintenir des taux élevés d'inscription aux programmes et mieux informer les clients

Tout porte à croire que nos activités d'information des services contribuent à maintenir de forts taux d'inscription aux programmes. Nous continuerons d'examiner l'efficacité de nos outils de communication afin de promouvoir l'inscription aux programmes chez les bénéficiaires possibles et de mieux informer les clients actuels des prestations auxquelles ils ont droit et de leurs obligations. À cette fin, nous nous emploierons à entretenir des rapports durables et à chercher de nouvelles occasions de communiquer de l'information sur les programmes de prestations aux clients actuels et éventuels.

Veiller à ce que les prestations soient versées uniquement aux clients qui y ont droit

Nous sommes en train d'élaborer de nouveaux outils et processus de surveillance, notamment des techniques de validation et d'assurance de la qualité, pour veiller à ce que des prestations exactes soient versées aux bonnes personnes.

Nous continuerons de mettre au point notre **système de gestion des cas Veritas** pour être en mesure de relever et de mesurer l'incidence de nos programmes de validation, par exemple en établissant la valeur monétaire des rajustements que nous apportons.

Les quatre stratégies décrites plus haut, de même que les initiatives qui y sont liées, illustrent la façon dont nous entendons améliorer l'exécution des programmes destinés aux clients. Ces améliorations apportées à l'infrastructure nationale de réalisation des programmes de prestations de l'ARC rendent alors l'utilisation de notre plate-forme plus attrayante pour les partenaires éventuels. Notre cinquième stratégie traite de notre recherche d'occasions de prestation de services aux gouvernements.

Améliorer l'adaptabilité des programmes et accroître la capacité de réaliser de nouveaux programmes pour que les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux choisissent de confier à l'ARC l'administration de leurs programmes

Obtenir l'entière coopération de nos partenaires et joindre nos efforts aux leurs constituent une importante priorité pour l'ARC. Pour y parvenir, nous consultons régulièrement nos nombreux partenaires, les intervenants et les organismes de l'extérieur. En cherchant les occasions possibles d'étendre nos activités et d'offrir un plus grand nombre de programmes et de services pour le compte de nos partenaires, particulièrement les provinces et les territoires, nous entendons réduire le coût d'administration global du gouvernement pour les contribuables en simplifiant l'administration et en éliminant le double emploi, en restreignant le fardeau de l'observation et en rehaussant les niveaux de service.

Le **projet de validation du revenu** est une initiative permanente du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux qui vise à échanger des données au moyen de la méthode du protocole de transfert de fichiers (FTP). Le FTP permet à l'ARC de communiquer, avec le consentement des clients, des données restreintes sur les contribuables par un échange en ligne, protégé et bidirectionnel de

Nous voulons réduire, pour les contribuables, le coût global de l'administration du gouvernement.

données informatisées. Cette méthode simplifie l'administration des programmes provinciaux de prestations fondés sur un examen du revenu et réduit la nécessité pour les bureaux de l'ARC de communiquer des renseignements au comptoir. Dix-neuf programmes en sont actuellement à l'étape de la réalisation ou de la mise à l'essai. Les pourparlers en vue d'intéresser d'autres organismes se poursuivent.

L'ARC travaille en collaboration avec Développement social Canada (DSC) à **l'automatisation et à la rationalisation des programmes de la Sécurité de la vieillesse (SV), du Supplément de revenu garanti (SRG) et du Régime de pensions du Canada (RPC)**. Ces programmes sont administrés par DSC, à qui l'ARC fournit des renseignements autorisés sur les clients afin d'étayer l'admissibilité de ceux-ci et d'appuyer l'exécution des programmes. Grâce à la substitution en 2005 de la méthode du FTP aux méthodes actuelles d'échange de renseignements sur les clients aux fins du SRG, le service offert à la clientèle s'améliorera et les personnes du troisième âge seront assurées de recevoir toutes les prestations auxquelles elles ont droit.

Le **bon d'études canadien (BEC)** et la **subvention canadienne pour l'épargne-études bonifiée (SCEE-B)** sont deux nouvelles initiatives annoncées dans le budget fédéral de 2004, qui seront administrées par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Ces deux projets sont mis en oeuvre en 2005, et l'ARC appuiera leur administration par un échange par FTP de données informatisées sur le supplément de la prestation nationale pour enfants (pour ce qui est du BEC) et sur le revenu (pour ce qui est de la SCEE-B).

Dans le cadre de **l'initiative des mesures fiscales pour les personnes handicapées**, nous examinons actuellement les recommandations administratives formulées par le Comité consultatif technique sur les mesures fiscales pour les personnes handicapées dans son 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 c'est possible) facilitera les efforts que nous déployons sans relâche pour veiller à ce que les personnes handicapées soient traitées d'une manière juste et équitable.

Élaboration de normes de service

Le *Plan d'entreprise 2004-2005 à 2006-2007* indiquait que nous élaborions une norme de service concernant les demandes de crédit d'impôt pour personnes handicapées qui ne sont pas produites dans le cadre du processus normal d'établissement des cotisations T1. Toutefois, après plus ample analyse, nous avons jugé qu'une norme de service distincte n'était pas nécessaire, étant donné que les normes de service T1 existantes peuvent s'appliquer au traitement des demandes de CIPH.

Tableau 5 : Résultats escomptés des Programmes de prestations

Résultat escompté – Les clients reçoivent en temps opportun des renseignements exacts, accessibles et adaptés à leurs besoins	
Indicateurs	Objectifs
Accessibilité des demandeurs (% des demandeurs qui obtiennent une réponse de notre service téléphonique)	<ul style="list-style-type: none"> • PFCE – 80 à 85 % • Crédit pour la TPS/TVH – 80 à 85 % (en révision)
Niveau des services d'appels (% des appels traités dans les deux minutes de la mise en attente)	<ul style="list-style-type: none"> • PFCE – 80 % • Crédit pour la TPS/TVH – 80 %

Résultat escompté – L'établissement des cotisations, la détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements se font rapidement et sans erreur

Indicateurs	Objectifs
Versement à temps des paiements de prestations	<ul style="list-style-type: none"> • 99 %
Rapidité du traitement ¹ – demandes de prestations et choix, et rajustements après mise à jour des comptes	<ul style="list-style-type: none"> • 98 %
Exactitude du traitement – paiements de prestation, demandes, rajustements après mise à jour des comptes	<ul style="list-style-type: none"> • 98 %
% des paiements en trop au titre de la PFCE par rapport aux paiements versés	<ul style="list-style-type: none"> • 0,4 % ou moins
Nombre de programmes et de services administrés pour le compte des provinces, des territoires et des autres ministères fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir nos partenariats et les étendre là où c'est possible de le faire
Taux d'inscription au programme de la PFCE (ne peut être mesuré qu'aux cinq ans)	<ul style="list-style-type: none"> • 95 %
Taux de satisfaction de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau égal ou supérieur à celui enregistré dans l'Étude annuelle de référence 2000 de l'ARC
Évaluation des produits par la clientèle / satisfaction de la clientèle à l'égard du service	Maintenir le niveau enregistré lors du sondage auprès des personnes qui font une première demande de PFCE
<ul style="list-style-type: none"> • instructions sur la façon de faire une demande faciles à comprendre 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 %
<ul style="list-style-type: none"> • information reçue au cours du processus de demande 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 %
<ul style="list-style-type: none"> • délai de traitement de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> • 75 %
<ul style="list-style-type: none"> • service reçu au cours du processus de demande 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 %

Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

Indicateurs	Objectifs
% des clients de la PFCE qui reçoivent le montant exact de prestation dans l'échantillon aléatoire (échantillon de mesure des prestations)	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % ou plus
% des comptes de PFCE examinés	<ul style="list-style-type: none"> • 5 %
% des examens ciblés qui ont donné lieu à un rajustement	<ul style="list-style-type: none"> • 50 %
Valeur en \$ des rajustements consécutifs à une validation qui ont entraîné la récupération de prestations	<ul style="list-style-type: none"> • À déterminer quand les données seront disponibles pour l'analyse
Valeur en \$ des rajustements consécutifs à une validation qui sont favorables au client	<ul style="list-style-type: none"> • À déterminer quand les données seront disponibles pour l'analyse

¹ Une liste complète des normes de services se trouvent à l'annexe E.

Services à l'entreprise

Les Services à l'entreprise déterminent l'orientation stratégique et assurent la supervision générale des programmes et des services de l'Agence, dans le but de créer et de mettre à jour des systèmes et des pratiques servant à garantir l'efficacité de la régie et de la gestion. Nous appuyons les opérations de l'Agence en offrant des services dans sept grands domaines d'activité de programme : les ressources humaines, les finances et l'administration, l'informatique, les affaires publiques, la gestion de l'Agence, la vérification et l'évaluation de l'entreprise, ainsi que la politique et la planification.

Stratégies et initiatives clés

Les Services à l'entreprise appuieront les priorités de l'Agence au moyen des stratégies et des initiatives clés suivantes :

- le perfectionnement de l'effectif de l'ARC en fonction des défis futurs au chapitre des activités;
- l'amélioration de la gestion financière au sein de l'Agence, notamment au chapitre de la réaffectation;
- le maintien d'un haut niveau de protection de l'information, des installations et des systèmes;
- l'amélioration de la gestion de l'information et des services informatiques pour optimiser le rendement et les opérations des programmes de l'ARC;
- Miser empiriquement sur les connaissances de l'Agence pour répondre aux besoins principaux en matière d'observation et de services;
- l'amélioration des activités liées aux affaires publiques;
- le maintien d'une saine régie.



Perfectionnement de l'effectif de l'ARC en fonction des défis futurs au chapitre des activités

L'ARC a un effectif très diversifié qui compte un peu plus de 33 000 employés permanents, ainsi que des employés nommés pour une période déterminée dont le nombre peut atteindre 10 000 en période de pointe¹. L'âge moyen des employés permanents est de 45 ans, et 6,1 % de ces employés seront admissibles à la retraite en 2005. C'est pour cette raison et à cause d'autres facteurs que les dirigeants de l'Agence et les professionnels des RH devront établir et mettre en oeuvre d'importantes stratégies en matière de ressources humaines à l'appui de la nouvelle orientation stratégique de l'Agence.

¹ L'effectif de l'ARC varie au cours de l'année selon les activités de programme.

À mesure qu'elle progresse, l'Agence établira un effectif solide sur lequel s'appuieront nos programmes et notre prestation de service. Pour réaliser ce travail, une Stratégie de renouvellement du personnel ciblera les principales priorités qui soutiennent l'acquisition de connaissances et de capacités, le développement et l'activité de maintien en poste. En outre, nous focaliserons sur un effectif ayant des connaissances techniques élevées, sur le transfert des connaissances et sur la gestion des talents de nos employés.

Nous poursuivrons la mise en oeuvre de notre stratégie interne de préqualification en continuant d'utiliser des processus rationalisés de gestion de l'effectif fondés sur des profils de compétences d'emploi et d'employé. Notre objectif sera d'intégrer cette approche de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences à tous les éléments du régime des RH, mais surtout aux processus de recrutement, de perfectionnement et de gestion du rendement.

Nous nous efforcerons d'assurer un meilleur contrôle de la rapidité et de l'accessibilité des processus clés des RH qui sont essentiels au succès de l'entreprise, et nous contribuerons notamment à rendre les services des RH plus accessibles en exploitant pleinement les possibilités qu'offre le Web, y compris le portail du SAP/SAE destiné aux gestionnaires et aux employés, pour la prestation de ces services. Dans le cas des services de rémunération, les mesures envisagées comprennent la prestation de service transactionnels à partir de deux sites seulement, l'exploitation du système des centres d'appels et la mise au point du régime de libre-service des employés et des gestionnaires (LSE/LSG).

Notre engagement à respecter l'esprit et les principes de l'équité en matière d'emploi et de la diversité se reflétera dans nos stratégies. L'Agence adoptera un plan stratégique d'équité en matière d'emploi d'une durée de trois ans pour tenir compte de l'évolution des données démographiques sur le marché du travail au Canada, où le pourcentage des membres des minorités visibles et des Autochtones a augmenté et où le nombre de femmes diplômées dans les domaines de la comptabilité et de la vérification est à la hausse.

Le programme de dotation de l'ARC, qui détermine l'orientation générale des décisions de l'Agence en matière de dotation, est fondé sur huit principes :

Principes régissant le programme de dotation de l'ARC	
Impartialité	<ul style="list-style-type: none"> La conduite des employés et les décisions en matière de dotation sont libres de toute influence politique ou bureaucratique.
Représentativité	<ul style="list-style-type: none"> La composition de l'effectif reflète la diversité des ressources disponibles sur le marché du travail.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> Les employés possèdent les qualités nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions.
Équité	<ul style="list-style-type: none"> Les décisions en matière de dotation sont équitables, justes et objectives.
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> Les communications concernant la dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses et rapides, et les messages sont faciles à comprendre.
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de dotation sont planifiés et exécutés dans le respect des délais et des coûts prévus et tiennent compte des exigences opérationnelles.
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les processus de dotation sont souples et varient selon les circonstances et les besoins uniques ou spéciaux de l'organisation.
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> La dotation mène à l'affectation d'un nombre suffisant de personnes compétentes et assure ainsi l'exécution efficace des activités.

Amélioration de la gestion financière au sein de l'Agence, notamment au chapitre de la réaffectation

En raison de la compression des dépenses, l'examen et la réaffectation des ressources sont devenus une stratégie permanente de gestion des ressources au sein de l'Agence. Nous comptons resserrer les contrôles financiers et améliorer nos renseignements sur les coûts afin de faciliter la détermination des secteurs où d'autres économies pourraient être réalisées. Nous poursuivrons également l'élaboration d'initiatives ayant pour but d'accroître l'efficacité du contrôle financier et de la gestion des recettes que nous administrons.

Par ailleurs, nous continuerons à faire la promotion de la fonction de contrôleur moderne au sein de l'Agence afin d'aider les gestionnaires à répondre efficacement aux exigences de l'environnement opérationnel actuel, à bien gérer les ressources et à prendre des décisions éclairées. L'Agence continuera aussi d'améliorer ses systèmes de gestion des ressources pour être en mesure de faire rapport des dépenses selon la nouvelle architecture d'activités de programmes (AAP), ce qui facilitera l'intégration de l'information financière et non financière dans les rapports fondés sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR).

L'ARC travaille en étroite collaboration avec le Bureau du vérificateur général (BVG) pour régler efficacement et rapidement les questions que le BVG soulève dans ses examens. Le BVG et le comité des finances du Conseil de direction sont informés régulièrement des mesures prises pour améliorer la façon dont les biens, les dépenses et les recettes sont comptabilisés et contrôlés et dont on en fait rapport. De plus, notre fonction de vérification interne joue un rôle important dans l'évaluation de l'intégrité de nos systèmes et dans l'établissement du niveau d'assurance lié à nos systèmes et à nos rapports financiers.

Maintien d'un haut niveau de protection de l'information, des installations et des systèmes

La protection des renseignements confidentiels sur les contribuables revêt une importance capitale pour l'Agence, car celle-ci s'efforce de maintenir la confiance du public en l'intégrité de ses installations, de ses systèmes et des renseignements qu'elle gère. L'an dernier, l'Agence a procédé à un examen général de la sécurité, dont les résultats serviront de base à d'autres examens de l'observation et de la surveillance. Ceux-ci visent à garantir la mise à jour et la communication d'un cadre stratégique adéquat, ainsi que l'établissement et la mise en oeuvre de stratégies de préservation des renseignements sur les clients et des renseignements personnels. Au cours de l'année qui vient, nous prévoyons mettre au point un programme global de sensibilisation et de formation en matière de sécurité et en amorcer la mise en oeuvre.

Notre norme d'excellence par rapport à nos obligations afférentes à la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* inspire la confiance de nos clients. Nous continuerons d'offrir une formation aux employés dans des domaines clés du droit public, tels que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, et de proposer de nouveaux cours sur l'éthique, les conflits d'intérêts et la confidentialité des renseignements fiscaux.

Notre fonction de vérification interne joue un rôle important dans l'évaluation de l'intégrité de nos systèmes et dans l'établissement du niveau d'assurance lié à nos systèmes et à nos rapports financiers.

Amélioration de la gestion de l'information et des services informatiques en vue d'optimiser le rendement et les opérations des programmes de l'ARC

La stratégie adoptée par l'ARC pour la technologie de l'information (TI) est axée sur le service aux Canadiens et vise à garantir l'harmonisation et la compatibilité des initiatives avec le programme de l'Agence. Les mesures prévues comprennent l'établissement d'une architecture opérationnelle et son intégration, au sein de l'Agence, à un programme officiel d'architecture d'entreprise, l'investissement dans le programme d'amélioration de la disponibilité du service, le développement des programmes axés sur la récupérabilité et la continuité des centres de données, la création d'un programme de modernisation de la sécurité informatique ainsi que l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information et des connaissances.

Nous nous acquitterons plus efficacement, plus économiquement et plus rapidement de nos engagements existants en améliorant les processus de gestion des services informatiques, en mettant en place un programme qualité plus rigoureux, en exploitant les possibilités qu'offre Internet et en élargissant notre programme de réutilisation des composants. Nous déterminerons les améliorations qui pourraient être apportées aux services informatiques grâce à l'initiative de l'environnement réparti et géré et nous poursuivrons les efforts déployés dans le cadre du programme actuel de gestion des biens en vue d'assurer un renouvellement permanent de l'environnement.

Notre situation actuelle permet d'accroître notre participation au programme de services communs du gouvernement. Les principales activités prévues à cet égard comprennent la prestation de services d'infrastructure informatique et de systèmes administratifs d'entreprise à l'ASFC; la participation à certaines initiatives phares du gouvernement du Canada telles que Mon dossier du gouvernement et Mon compte d'entreprise; la promotion d'un partenariat entre l'ARC et RHDCC/DCC pour la transformation des activités; et la collaboration avec le SCT et TPSGC pour la prestation de services informatiques communs au sein de l'administration fédérale.

Nous prévoyons aussi élaborer des plans qui nous donneront la certitude d'avoir la capacité requise pour répondre rapidement aux besoins de l'Agence. Comme les données démographiques indiquent qu'il faudra bientôt former une nouvelle génération de dirigeants et de spécialistes, le transfert et la gestion des connaissances ainsi que la planification de la relève seront des priorités.

Exploitation efficace des connaissances de l'Agence pour répondre à ses besoins de base en matière d'observation et de services

L'information est essentielle au succès de l'entreprise, car il faut savoir organiser, intégrer et gérer l'information pour pouvoir profiter des nouvelles occasions qui se présentent. Les systèmes d'information actuels seront remplacés par l'administration des données, c'est-à-dire la création d'un « entrepôt de données » qui sera intégré à l'échelle de l'Agence et permettra d'améliorer l'exécution des programmes. La mise en oeuvre d'un système d'évaluation consolidée des risques permettra d'offrir aux clients un outil unique dans le Web pour l'évaluation et les rapports et pour la conception de programmes et de systèmes répondant aux exigences de l'Agence.

L'ARC est actuellement un chef de file au sein de l'administration fédérale pour ce qui est de la prestation de programmes et de services en ligne.

Notre projet pluriannuel Renseignement d'entreprise et aide à la décision (READ) offrira aux utilisateurs fonctionnels une source unique de renseignements cohérents et fiables et un jeu normalisé d'outils automatisés leur permettant d'obtenir les données nécessaires à la production des rapports exigés. Il sera ainsi plus facile de relever les tendances, d'évaluer les risques et d'analyser l'efficacité des politiques, ce qui mènera à une meilleure exécution des programmes. Le programme READ pourrait un jour remplacer la multitude de systèmes servant à la production de rapports.

Amélioration des activités liées aux affaires publiques

L'an dernier, grâce à une gestion des dossiers, l'ARC a fait d'importants progrès dans son projet de maintien de l'intégrité de l'Agence. Gagner et conserver notre capacité de relever et de résoudre les questions d'actualité demeurent une priorité de l'Agence.

L'ARC est actuellement un chef de file au sein de l'administration fédérale pour ce qui est de la prestation de programmes et de services en ligne. Ces dernières années, l'Intranet et Internet ont évolué rapidement. Cette tendance se maintiendra et continuera de faciliter la prestation des services électroniques de l'Agence et d'aider celle-ci à mieux répondre aux besoins des entreprises et des utilisateurs. Pour éviter de perdre sa réputation et se préparer à l'arrivée de la prochaine génération de services électroniques, l'Agence adoptera une orientation stratégique qui incitera à choisir de préférence le site Web pour la prestation des services de l'organisation et créera une approche plus structurée de la régie et de meilleures pratiques de gestion.

Maintien d'une saine régie

L'Agence est reconnue comme un chef de file innovateur dans plusieurs domaines de l'administration publique – prestation de services électroniques aux Canadiens, responsabilisation axée sur les résultats et reddition de comptes, efficacité accrue de la gestion et des fonctions administratives, multiplication et caractère innovateur des ententes fédérales-provinciales/territoriales et innovation dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'amélioration de la gestion des résultats et des rapports connexes au moyen du Système du programme de mesure du rendement (SPMR), ainsi qu'une meilleure intégration des renseignements sur les risques aux mécanismes de planification, de décision et de rapports permettront d'accroître l'efficacité du processus décisionnel.

Nous continuerons de multiplier les efforts axés sur la transparence, la responsabilisation et les rapports en publiant des renseignements détaillés et à jour sur les engagements, les normes de service et le rendement de l'Agence dans le *Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008* et dans le *Rapport annuel*, qui est examiné chaque année par le Bureau du vérificateur général du Canada.

Conclusion du commissaire



En tant que nouveau commissaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC), je suis fier de me joindre à un organisme public aussi exceptionnel, qui célèbre son cinquième anniversaire. Je crois fermement que le succès d'une organisation repose sur la force de ses employés, et je sais parfaitement que les employés de l'ARC ont la réputation de servir les Canadiens avec un dévouement sans pareil. Les progrès réalisés au cours des cinq dernières années ont fait de l'ARC un chef de file dans la fonction publique et une administration fiscale qui se classe parmi les meilleures au monde.

Ce Résumé du Plan d'entreprise 2005-2006 à 2007-2008 s'appuie sur les infrastructures de services, de ressources humaines et d'administration qui ont été mises sur pied au cours des premières années afin de tirer pleinement parti du statut d'agence. Il nous faudra présenter, de façon inventive et convaincante, notre plateforme de prestation de services comme une option pratique et rentable pour les autres organisations d'ordre fédéral et provincial. Il nous faudra surtout allier nos priorités en matière de service et d'exécution de la loi pour élaborer des efforts renouvelés en matière d'observation. Ces efforts devront répondre simultanément aux attentes des Canadiens au chapitre des services et à la nécessité de prévoir les activités d'évitement fiscal et de fraude d'une complexité et d'un raffinement croissants, et d'y réagir.

Il ne sera pas facile de maintenir notre haut niveau de rendement. Les attentes au chapitre des services continuent d'augmenter et la compétitivité des entreprises crée des pressions considérables sur l'observation. Il faudra exercer une gérance attentive et consentir à des investissements soutenus pour maintenir notre capacité de base dans les domaines des services et de l'observation. Sur cette toile de fond, l'ARC propose un plan d'action visant à instaurer des mesures de productivité et d'efficacité – y compris notre contribution à l'examen des dépenses du gouvernement – tout en conservant son rôle prépondérant au chapitre des services, en cernant et en éliminant les principaux secteurs de risque et en améliorant l'équité et l'intégrité globales du régime fiscal du Canada.

Je suis convaincu que nous sommes en mesure de relever ces défis, et je me réjouis à l'idée d'oeuvrer avec mes nouveaux collègues à la réalisation de nos objectifs, d'apporter quelque chose de nouveau à notre pays et d'être une source de fierté pour notre gouvernement.

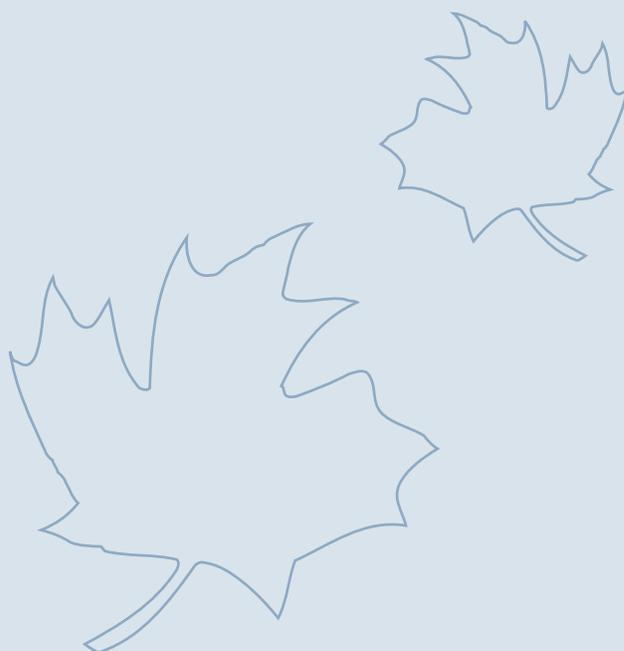
Le commissaire,
Agence du revenu du Canada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Dorais'. The signature is fluid and cursive, written over a light blue background.

Michel Dorais

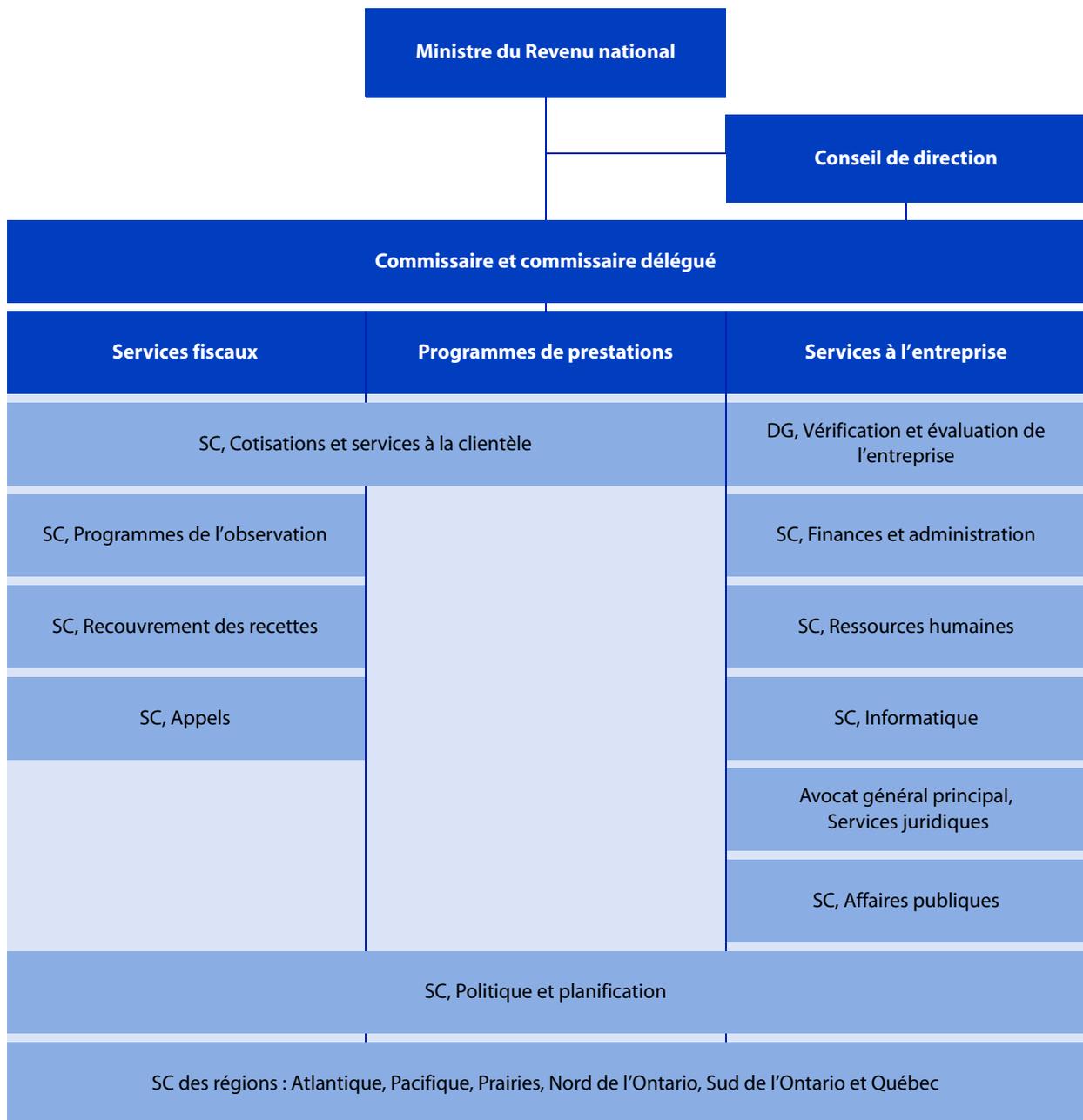


Annexes





Annexe A | Structure organisationnelle



SC = Sous-commissaire
 DG = Directrice générale



Annexe B | Conseil de direction

Linda Ivany

Présidente intérimaire, Conseil de direction
Directrice des finances
Région de l'Atlantique (à la retraite), KPMG s.r.l.
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Camille Belliveau

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

Esmail Bharwani

Consultant principal en fiscalité et en affaires et
stagiaire en droit chez Fraser Milner Casgrain s.r.l.
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle

Propriétaire-exploitant d'une petite entreprise
(à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve-et-Labrador)

Raymond Desrochers

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

André Gingras

André Gingras et Associés inc.
Montréal (Québec)

James J. Hewitt

Comptable en gestion accrédité (membre)
Penticton (Colombie-Britannique)

Howard A. Leeson

Chef de département et professeur de
sciences politiques
Université de Régina
Régina (Saskatchewan)

James L. MacPhee

Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Rod Walcolm

Comptable agréé
Iqaluit (Nunavut)

Stephen E. Rudin

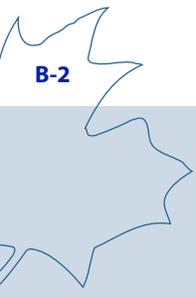
Directeur général
Société Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock A. Smith

Consultant en relations publiques
Toronto (Ontario)

Michel Dorais

Commissaire
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)



Annexe C | Tableaux financiers

Tableau financier 1 : Dépenses projetées de l'Agence

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2004-2005 ¹	Dépenses projetées 2005-2006	Dépenses projetées 2006-2007	Dépenses projetées 2007-2008
Activités du programme				
Aide à la clientèle	313 050	329 501	328 991	328 610
Cotisation des déclarations et traitement de paiements	827 849	763 229	781 562	783 531
Observation en matière de production de déclaration et de versement	711 253	653 936	643 406	643 214
Observation en matière de déclaration	1 105 522	1 033 296	1 022 232	1 016 745
Appels	127 056	116 529	115 575	115 526
Programmes de prestations	290 153	280 532	283 830	290 772
Budget principal des dépenses (brut)	3 374 883	3 177 023	3 175 596	3 178 398
Moins : Revenus à valoir sur le crédit	142 732	148 127	148 006	148 006
Total du Budget principal des dépenses ¹	3 232 151	3 028 896	3 027 590	3 030 392
Rajustements				
Report de 2003-2004	217 626			
Budgets supplémentaires de dépenses				
Transfert à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) suite à la restructuration du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003	(250 981)			
Réduction des revenus disponibles suite au transfert des services frontaliers	(12 110)			
Transfert du Secrétariat des sociétés de la Couronne de Transport Canada	711			
Initiative nationale de lutte contre le blanchiment d'argent	4 921			
Contribution supplémentaire à l'initiative de restructuration du gouvernement	(12 000)			
Organismes de bienfaisance – réforme du cadre réglementaire – Budget 2004	10 236	11 255	11 198	11 270
Abris fiscaux – Budget 2003	1 195	5 332	5 007	5 062
Autres initiatives reliées au Budget 2004	4 324	3 891	3 155	3 278
Gouvernement en direct	5 063	378		
Publicité sur les services électroniques fiscaux – remaniement régional	1 590			
Fiducies à l'étranger (législation en instance)	(15 332)			
Rajustement au transfert à l'ASFC		(3 000)	(3 000)	(3 000)
Techniques				
Financement pour conventions collectives/gratifications avant 2004-2005	8 423			
Financement pour conventions collectives/gratifications en 2004-2005	81 000	92 486	132 177	156 314
Rajustement RASE pour Budgets supplémentaires des dépenses 2004-2005	(14 133)			
Rajustement des revenus disponibles pour 2004-2005	1 429			
Rajustement à la charge de travail relié au RRC/AE pour 2004-2005	6 215			
Rajustement aux revenus à valoir sur le crédit 1 pour 2004-2005	(5 415)			
Dépenses nettes prévues avant les annonces du Budget ²	3 264 913	3 139 238	3 176 127	3 203 316

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2004-2005 ¹	Dépenses projetées 2005-2006	Dépenses projetées 2006-2007	Dépenses projetées 2007-2008
Annonces dans le Budget du 23 février 2005				
Nouvelles initiatives ayant un impact sur l'impôt ³				
Vérification et exécution accrues pour décourager le recours à des paradis fiscaux		30 000	30 000	30 000
Renforcement du respect et de l'application de l'impôt fédéral sur le tabac		1 800	1 800	1 500
Total partiel		31 800	31 800	31 500
Annonces de l'Examen des dépenses ⁴				
Traitement des déclarations de revenus		(5 200)	(12 900)	(20 400)
Comptoirs pour paiements en espèces dans les bureaux de services et les centres fiscaux			(4 900)	(5 300)
Comptoirs pour demandes d'information dans les bureaux de services et les centres fiscaux		(500)	(6 400)	(12 500)
Services à l'entreprise		(24 500)	(39 000)	(50 600)
Services de rémunération		(400)	(2 800)	(5 300)
Frais généraux à l'Administration centrale		(4 000)	(7 200)	(8 000)
Frais généraux à l'extérieur de l'Administration centrale		(500)	(600)	(7 900)
Économies sur les achats		(1 680)		
Total partiel	–	(36 780)	(73 800)	(110 000)
Dépenses prévues incluant les annonces du Budget	3 264 913	3 134 258	3 134 127	3 124 816
Moins : Revenus non fiscaux non disponibles	1 959 199	1 956 051	1 956 051	1 956 051
Revenus disponibles selon la <i>Loi sur l'ADRC</i>	20 518	20 535	20 703	20 965
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	474 919	474 444	476 576	477 960
Coût net de l'Agence	1 760 115	1 632 116	1 633 949	1 625 760
Équivalents temps plein (prévus avant les annonces du Budget)	37 911	38 199	38 019	37 972

¹ Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 pour l'Agence inclut les ressources reliées aux services à l'entreprise qui ont été transférées à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) via le Budget des dépenses supplémentaires A de 2004-2005.

² Les tableaux qui suivent sont en équilibre avec ces montants et ne reflètent pas les montants reliés aux annonces du Budget fédéral du 23 février 2005.

³ Ce changement reflète les modifications apportées aux dépenses prévues de programmes pour la prochaine période de planification par suite des annonces du Budget 2005.

⁴ Ce changement reflète les réductions des dépenses prévues de l'Agence, incluant les régimes d'avantages sociaux des employés, par suite de l'exercice d'examen des dépenses du CED qui ont été annoncées dans le Budget 2005. De plus amples renseignements seront fournis dans le prochain Budget supplémentaire des dépenses.

L'ARC devra faire face à certains défis cruciaux, y compris soutenir l'intégrité des activités de base existantes tout en restant en position d'exploiter d'éventuelles opportunités d'améliorer le service aux particuliers et aux sociétés, cibler des risques d'observation spécifiques, et s'efforcer de diminuer les coûts de l'ensemble du gouvernement. Dans le passé, des améliorations à la productivité ainsi que des remaniements de ressources ont permis à l'Agence de gérer des augmentations de volume et de complexité. L'Agence demeure engagée dans cette approche agressive afin, non seulement de faire face aux initiatives de restructuration à l'échelle du gouvernement, mais

aussi de financer en partie les besoins et priorités internes. Néanmoins, une stratégie de durabilité des opérations stable et appropriée ne peut réussir que si on arrive à une entente sur une façon de financer l'augmentation annuelle non-discrétionnaire dans le volume des transactions.

Tableau financier 2 : Programme par activité pour 2005-2006

(en milliers de dollars)	Budgétaires				Total pour le Budget principal NET	Rajustements	Total des dépenses projetées
	Fonctionnement	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Revenus à valoir sur le crédit 1			
Activités de programme							
Aide à la clientèle	329 501		329 501	(12 721)	316 780	11 047	327 827
Établissement des cotisations et traitement des paiements	648 229	115 000	763 229	(28 250)	734 979	27 076	762 055
Observation en matière de production de déclaration et de versement	653 936		653 936	(85 698)	568 238	31 404	599 642
Observation en matière de déclaration	1 033 297		1 033 297	(11 163)	1 022 134	26 757	1 048 891
Appels	116 529		116 529	(8 115)	108 414	6 256	114 670
Programmes de prestations	113 531	167 000	280 531	(2 180)	278 351	7 802	286 153
Total	2 895 023	282 000	3 177 023	(148 127)	3 028 896	110 342	3 139 238

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

Poste voté ou législatif	(en milliers de dollars)	2005-2006 Budget principal	2004-2005 Budget principal
Agence du revenu du Canada			
1	Dépenses de fonctionnement	2 317 891	2 449 124
5	Contributions	115 000	143 726
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	70	70
(L)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la « Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada. »	20 535	31 199
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	408 400	449 032
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	167 000	159 000
Total de l'Agence		3 028 896	3 232 151

Le Budget principal des dépenses de l'Agence du revenu du Canada pour 2005-2006 indique une diminution de 203,3 millions de dollars par rapport à 2004-2005. Les différences les plus importantes incluent : une diminution de 145 millions de dollars représentant le transfert d'une portion des services à l'entreprise à l'Agence des services frontaliers du Canada (AFSC) (le transfert des ressources associées aux programmes des douanes étant inclus dans le Budget des dépenses principal de 2004-2005); une augmentation nette de 17 millions de dollars associée à l'augmentation de la charge de travail compensée par la péremption d'initiatives stratégiques; une augmentation de 11 millions de dollars reliée à des conventions collectives des années antérieures; une diminution de 9 millions

de dollars reliée à l'Initiative de restructuration de 1 milliard de dollars du Gouvernement fédéral, augmentant ainsi la contribution de l'Agence à 31 millions de dollars et une augmentation technique de revenus applicables à un crédit de (5 millions de dollars) reliée à l'augmentation de la charge de travail.

De plus un rajustement technique de (29 millions de dollars) des contributions reflète le report de montants non-utilisés dans l'année précédente ce qui n'aura aucune incidence sur les dépenses; une réduction de 11 millions de dollars des revenus disponibles associée surtout à la création de l'ASFC; une réduction de 40 millions de dollars des Régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) due au transfert à l'ASFC de leur part des services à l'entreprise ainsi qu'à une réduction du taux des RASE; un rajustement technique de 8 millions de dollars dû à une augmentation du volume et des prix dans les versements d'allocations spéciales pour les enfants.

Tableau financier 4 : Coût net pour l'Agence au cours de l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes projetées	3 139 238
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	232 100
Services de la paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 434
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	170 381
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	66 678
Traitement et dépenses connexes liés aux services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	2 170
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	1 681
Total des services reçus à titre gracieux	474 444
Moins : Revenus disponibles ¹	20 535
Moins : Revenus non fiscaux non disponibles	1 956 051
Coût net pour l'Agence en 2005-2006	1 637 096

¹ Inclut les revenus disponibles en vertu de la *Loi sur l'ADRC*.

Tableau financier 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Tableau financier 5.1 : Revenus disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2004-2005	Revenus prévus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008
En vertu de la Loi sur l'ADRC				
Remboursements de dépenses d'années antérieures	952	952	952	952
Services de nature réglementaire	2 598	2 598	2 598	2 598
Services de nature non-réglementaire	17 802	17 814	17 985	18 267
Ventes de biens et de produits d'information	82	82	82	82
Autres frais et droits	40	40	40	40
Total partiel	21 474	21 486	21 657	21 939
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères gouvernementaux	956	951	954	974
Total – En vertu de la Loi sur l'ADRC	20 518	20 535	20 703	20 965
Revenus à valoir sur le crédit 1				
Régime de pensions du Canada	72 067	72 047	71 926	71 926
Assurance-emploi	76 080	76 080	76 080	76 080
Total – Revenus à valoir sur le crédit 1	148 147	148 127	148 006	148 006
Total des revenus disponibles	168 665	168 662	168 709	168 971

Tableau financier 5.2 : Revenus non fiscaux non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des revenus 2004-2005	Revenus prévus 2005-2006	Revenus prévus 2006-2007	Revenus prévus 2007-2008
Recouvrement des dépenses d'exercices antérieurs				
Redressement des créiteurs de l'exercice précédent	4 100	952	952	952
Vente de produits et services				
Location et utilisation de biens publics	497	497	497	497
Services de nature réglementaire				
Divers	14	14	14	14
Autres frais et droits				
Recouvrement d'avantages sociaux des employés	25 921	25 921	25 921	25 921
Revenus reportés	(81)	(81)	(81)	(81)
Divers	350	350	350	350
	26 701	26 701	26 701	26 701
Variés				
Intérêts et pénalités				
Impôt sur le revenu des particuliers	1 842 402	1 842 402	1 842 402	1 842 402
Impôt sur le revenu des sociétés	826 133	826 133	826 133	826 133
Taxe sur les produits et services/Taxe de vente harmonisée, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	189 364	189 364	189 364	189 364
Total partiel	2 857 899	2 857 899	2 857 899	2 857 899
Intérêts payés sur les remboursements				
Impôt sur le revenu des particuliers	(85 559)	(85 559)	(85 559)	(85 559)
Impôt sur le revenu des sociétés	(804 433)	(804 433)	(804 433)	(804 433)
Taxe sur les produits et services/Taxe de vente harmonisée, taxes d'accise et droits pour la sécurité des passagers du transport aérien	(49 239)	(49 239)	(49 239)	(49 239)
Total partiel	(939 231)	(939 231)	(939 231)	(939 231)
Divers				
Amendes imposées par le tribunal	8 677	8 677	8 677	8 677
Frais d'administration pour titres non payés	2 951	2 951	2 951	2 951
Intérêts sur les recettes non fiscales – autres	17	17	17	17
Divers	(2 244)	(2 244)	(2 244)	(2 244)
Autres	329	329	329	329
Total partiel	9 730	9 730	9 730	9 730
	1 928 398	1 928 398	1 928 398	1 928 398
Total des revenus non fiscaux non disponibles	1 959 199	1 956 051	1 956 051	1 956 051

Tableau financier 6 : Besoins de ressources par fonction organisationnelle

(en milliers de dollars)	Activités du programme						Total des dépenses projetées
	Aide à la clientèle	Établissement des cotisations et traitement des paiements	Observation en matière de déclaration et de versement	Observation en matière de déclaration	Appels	Programmes de prestations	
Bureau de direction	535	1 393	1 339	1 661	161	268	5 357
Direction générale de la politique et de la planification	69 024	123 490	8 164	10 123	980	1 633	213 414
Direction générale des Cotisations et Aide à la clientèle	185 339	398 766	6 475			247 787	838 367
Direction générale des recouvrements			401 341				401 341
Direction générale des programmes d'observation		48 790		811 026			859 816
Direction générale des appels					91 650		91 650
Sous-commissaires aux Opérations régionales	2 548	6 628	6 373	7 902	765	1 275	25 491
Direction générale des affaires publiques	4 191	10 895	10 476	12 991	1 257	2 095	41 905
Direction générale de la vérification et évaluation de l'entreprise	1 107	2 879	2 768	3 433	332	554	11 073
Direction générale des finances et de l'administration	24 646	64 080	61 615	76 403	7 394	12 323	246 461
Direction générale des ressources humaines	12 388	32 207	30 969	38 401	3 716	6 194	123 875
Direction générale de l'informatique	28 049	72 927	70 122	86 951	8 415	14 024	280 488
Total des dépenses projetées	327 827	762 055	599 642	1 048 891	114 670	286 153	3 139 238

Tableau financier 7 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2004-2005	Dépenses projetées 2005-2006	Dépenses projetées 2006-2007	Dépenses projetées 2007-2008
Subventions				
Programmes de prestations				
Versement d'allocations spéciales pour enfants	159 000	167 000	173 000	180 000
Contributions				
Cotisation des déclarations et traitement des paiements				
Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	160 900	115 000	143 000	143 000
Total des paiements de transfert	319 900	282 000	316 000	323 000

Des renseignements supplémentaires sur ces paiements de transfert se trouvent à www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp

Tableau financier 8 : Plan d'investissement de l'ARC 2005-2006 à 2007-2008

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Renouvellement de l'Intranet		700	700			1 400	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.
Total – Nouveaux projets	0	700	700	0	0	1 400	

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
PROJETS EXISTANTS							
Registre du numéro d'entreprise (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 987					2 987	L'inscription intégrée au numéro d'entreprise est la prochaine étape de l'inscription intégrée aux programmes visant les entreprises, que l'ARC est en train de mettre en oeuvre avec certaines provinces et divers ministères. La prochaine étape consiste à faire adopter le numéro d'entreprise à d'autres partenaires de l'inscription intégrée.
Restructuration de la TPS/TVH (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	66 591	38 516				105 107	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 participantes.
Développement T2 – Production des déclarations T2 par Internet (enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 157					2 157	Ce projet permettra d'élargir les options de la production sur papier et de la TED. Les clients bénéficieront d'une méthode de production des déclarations pratique et sûre, tandis que l'ARC bénéficiera d'une réduction des frais de traitement.
Restructuration des déclarations de renseignements (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	2 217					2 217	Restructuration du système qui traite les déclarations produites sur support magnétique. Le nouveau système servira de plateforme pour la prestation des services électroniques relatifs aux déclarations de renseignements. Il utilisera du matériel et des logiciels documentés et adaptés aux technologies modernes.

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Projet visant les autres prélèvements (PVAP) (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	43 478	70				43 548	Améliorer les systèmes actuels de la taxe d'accise afin d'offrir un meilleur service à la clientèle et de renforcer l'exécution des programmes.
Système intégré de soutien des infrastructures d'entreprise (Direction générale des programmes d'observation)	12 309	6 600	4 179			23 088	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 3	30 116	81				30 197	Les initiatives comprennent ce qui suit : NE commun, Transmission par Internet des déclarations des sociétés, Service d'information interactif, Projet de validation du revenu, page d'accueil personnelle, SV/SRG/RPC, faisabilité de la paie, PNC partagé, service de production des déclarations T4 par Internet.
Amélioration des centres d'appel	2 724	204				2 928	Améliorer le Centre d'appel pour les recouvrements de l'ARC pour automatiser les procédures habituelles, afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources et de permettre aux clients de se servir eux-mêmes.
Recouvrement intégré des recettes	14 507	16 857				31 364	Automatiser les tâches liées au recouvrement des recettes, 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.

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Service d'archivage et d'extraction des images de versements	6 900					6 900	Ce projet vise le microfilmage d'une partie des quelque 42 millions de chèques et de pièces justificatives que l'ARC enregistre à de nombreux emplacements.
Examen du système d'équité	2 744	200				2 944	Améliorer le système pour enregistrer et gérer les demandes des Canadiens relatives à l'annulation ou à la dispense discrétionnaire des pénalités et des intérêts pour production tardive, et établir des rapports s'y rattachant.
Enveloppe de l'infrastructure de la TI		16 500				16 500	Besoins en matière d'infrastructure pour la disponibilité du service, la récupération des centres de données, le commerce électronique, etc.
Infrastructure du commerce électronique	15 437					15 437	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique, afin d'améliorer les services électroniques actuels et de permettre la croissance future des initiatives de commerce électronique.
Disponibilité du service	30 083					30 083	Fournir un service 24 h sur 24 pour l'infrastructure informatique centrale.
Récupération des centres de données	32 165	362				32 527	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)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Renseignements à l'entreprise (RE/AD)/Aide à la décision	5 248					5 248	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	29 902	1 255				31 157	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.
Suivi de la gestion des ressources humaines	2 568	42				2 610	Cette initiative consiste à examiner l'intégrité des données de gestion organisationnelle dans le module RH des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) et à améliorer les modules RH et Finances des SAE.

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Système de classification de l'Agence	2 865					2 865	Continuer le travail requis pour améliorer le caractère fonctionnel et l'intégrité des apports du module de gestion de classification de l'organisation dans le SAE nécessaires au système de classification de l'Agence et aux futures conversions de classification de postes. Le module de gestion de classification de l'organisation est aussi un élément pour des projets futurs tels que : le suivi de la gestion des ressources humaines, le renouvellement de la prestation des services en rémunération, libre-service des employés, libre-service des gestionnaires, planification des coûts personnels, financement, etc.
Renouvellement des ressources humaines	5 914	160				6 074	Mettre en oeuvre une technologie de pointe pour appuyer le libre-service des employés et la gestion des ressources humaines.
Réforme et renouvellement administratifs	16 526	1 674				18 200	Cette initiative améliorera la prestation des services administratifs grâce au renforcement de notre cadre de gestion et à l'introduction de l'intégration administrative, de la flexibilité et des économies.
Élaboration de la SIF – Phase 2	21 738	526				22 264	La phase 2 permettra d'améliorer le système et les processus du grand livre des recettes 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.

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Comptabilité par activités	930	40				970	Cette initiative améliore le coût de la gestion stratégique de l'Agence en étendant la mise en oeuvre de la comptabilité par activité afin d'en augmenter la précision et soutenir l'intégration des informations financières et non-financières, visant à évaluer la viabilité de la comptabilité/gestion par activités pour améliorer la gestion stratégique et répondre aux besoins d'information sur les coûts.
Mesure du rendement	14 671	2 710				17 381	Mettre en oeuvre un cadre de mesure du rendement de l'organisation pour satisfaire aux exigences en matière de rapports de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du SCT, et permettre à l'Agence de devenir une entité qui fonctionne de manière plus stratégique et qui est en mesure de s'adapter rapidement aux besoins évolutifs et aux répercussions
Total – Projets existants	364 777	85 797	4 179	0	0	454 753	

PROJETS ACHEVÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN

Cartes de débit (BSF) (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	1 310					1 310	Élaborer, pour les cartes de débit, une application qui permettra le paiement des taxes et des impôts aux comptoirs des bureaux des services fiscaux et des centres fiscaux.
Modernisation de la TED (fait partie de l'enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de la DGCR)	5 002					5 002	La modernisation de la TED (aussi appelée « TED en direct ») permettra la production des déclarations T1, l'extraction d'accusés de réception et la visualisation des résultats du SEND par Internet, et ce, en direct.

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1	2 846					2 846	L'amélioration du système de rapprochement T1 permettra aussi d'effectuer le rapprochement des T3, et peut-être de renforcer la détermination et la correction d'erreurs en faveur du client ainsi que d'élargir les fonctions relatives à la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Automatisation des déclarations T3	2 095					2 095	Élaborer un système automatisé qui permettra la transmission des déclarations T3 par voie électronique, afin de réduire les frais de traitement et de renforcer l'efficacité.
Gouvernement en direct – Phase 1	18 382					18 382	Initiatives du Gouvernement en direct, notamment ImpôtNet T4, Impôtél pour la paie, partenaires de l'inscription, IMPÔTNET TPS/TVH, options de libre-service, accès aux comptes, changement d'adresse et autres changements dans les renseignements personnels par Internet.
Stabilisation des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE)	20 800					20 800	Améliorer les SAE, notamment éliminer les recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en oeuvre les changements légaux (LCP) actuels, régler les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.
Mise à jour des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE)	5 150					5 150	Mettre en oeuvre la version 4,6 du produit SAP pour mettre en service les processus désignés comme étant les objectifs clés de la Réforme et du renouvellement administratifs.
Total – Projets achevés	55 585	0	0	0	0	55 585	

Projet (en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses à ce jour	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Dépenses futures	Coût estimatif total	Description du projet
Total – Fonds engagés	420 362	86 497	4 879	0	0	511 738	
Fonds non affectés	19 700	16 791	71 421	76 300	76 300	260 512	
Fonds d'investissement total	440 062	103 288	76 300	76 300	76 300	772 250	

Tableau financier 9 : Plan de gestion des biens

(en milliers de dollars)	Prévisions pour 2004-2005	Prévu pour 2005-2006	Prévu pour 2006-2007	Prévu pour 2007-2008
Véhicules	693	382	382	382
Serveurs, ordinateur central, renouvellement et entretien annuels des logiciels	112 000	72 677	79 183	86 649
Ordinateurs de bureau et ordinateurs portatifs	24 000	35 231	34 774	37 400
Autres fonds de remplacement	950	950	950	950
Total – Véhicules et matériel	137 643	109 240	115 289	125 381
Gestion des immeubles	27 483	17 760	15 325	14 775
Total – Fonds de remplacement des biens	165 126	127 000	130 614	140 156

Annexe D | Initiatives horizontales

Le nombre d'initiatives qui exigent une coordination et une collaboration parmi un certain nombre d'organisations partenaires du gouvernement fédéral ne cesse d'augmenter. Bon nombre de ministères et d'organismes travaillent ensemble à fournir des politiques, des programmes et des services aux Canadiens. Ces initiatives sont essentielles à la réussite de nos services publics dans la nouvelle économie du savoir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor énumère les principales initiatives dans son site Web à : www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hr-rh_f.asp



Annexe E | Normes de service

Les normes de service à la clientèle énoncent publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent s'attendre de l'ARC dans des circonstances normales. L'ARC est déterminée à élaborer et à surveiller une série complète de normes de service dans des domaines qui importent à ses clients, et à en rendre compte. Les normes de service appuient notre engagement envers les Canadiens, la transparence au sein du gouvernement, la responsabilité de la gestion et le service axé sur les citoyens. Depuis 2000, l'ARC est un chef de file pour ce qui est de l'Initiative d'amélioration des services (IAS) à l'échelle du gouvernement et, dans de nombreux cas, ses normes de service servent de modèles à d'autres ministères. Alors que l'IAS tire à sa fin, l'ARC continuera à assurer le leadership relativement au programme d'amélioration et de transformation des services et ce, dans le cadre des efforts continus du gouvernement en vue de transformer les services pour les Canadiens.

Conformément au *Guide des normes de service de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, les nouvelles normes, ainsi que les révisions aux normes existantes, doivent faire l'objet d'une approbation finale dans le cadre du Plan d'entreprise. En 2005-2006, nous prévoyons instaurer une nouvelle norme visant l'envoi rapide des trousseaux T1 aux clients. Mis à part la proposition de réduction, à 90 %, de l'objectif pour le délai d'attente au comptoir, nous ne proposons pas de réductions importantes touchant nos objectifs, même si certains secteurs de l'Agence considèrent que le respect de ces objectifs constitue un défi en période de compression budgétaire.

Tableau 6 : Changements prévus pour 2005-2006

Programme	Norme de service	Objectif
Pour mise en oeuvre		
Services fiscaux	Envoi rapide des trousseaux T1 aux clients <ul style="list-style-type: none">S'appliquera à l'envoi des trousseaux générales T1 aux clients, à la livraison des trousseaux générales T1 aux comptoirs postaux et à la disponibilité des renseignements concernant la trousse générale T1 sur le site Web de l'ARC.	à déterminer
Améliorations et révisions		
Services fiscaux	Délai d'attente pour le service au comptoir <ul style="list-style-type: none">Réduction proposée de l'objectif de 100 % à 90 %. Le service au comptoir est notre mode de prestation des services le plus coûteux. En cette période de contraintes en matière de ressources, nous cherchons à déplacer les clients de ce mode vers d'autres modes plus efficaces, comme le site Web.	90 %

En cette période de restriction des dépenses, la surveillance des normes de service peut jouer un rôle important pour ce qui est de mesurer l'impact, sur les services, de changements touchant les niveaux de ressources. Il importe donc d'évaluer avec soin et de surveiller notre rendement par rapport à nos normes de service. Nous devons atteindre un juste équilibre entre des opérations abordables et les attentes des clients. Nous devons évaluer notre rendement par rapport à nos objectifs et à la gamme complète des conséquences du non-respect de ces objectifs, y compris l'impact sur l'observation. Dans certains cas, nous pourrions devoir accepter, de façon temporaire, un niveau de rendement inférieur à notre objectif en raison des contraintes budgétaires, mais nous devrions d'abord en évaluer pleinement toutes les conséquences et tous les risques.

Même si elle doit tenir compte des réalités financières, 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. Nous rendons compte de notre rendement général par rapport aux normes de service dans le Rapport annuel. Les

normes de service sont des outils de gestion utiles pour déterminer les besoins et les attentes des clients, établir les priorités et fournir des renseignements à l'appui du processus de prise de décisions. À mesure que nous élaborons notre Architecture d'activités de rendement et notre Structure de gestion, des ressources et des résultats, où les normes de service sont utilisées comme indicateurs avec leurs objectifs, nous serons en mesure d'établir plus précisément les coûts de la prestation des services à un niveau donné, ce qui nous permettra de mieux lier les ressources aux résultats.

Tableau 7 : Développements prévus pour 2005-2006 à 2007-2008

En élaboration	
Services fiscaux	Réponse à la correspondance liée aux demandes de renseignements généraux et des entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – à déterminer
	Traitement des déclarations de l'accise et des autres prélèvements (suivi requis – selon les renseignements dans l'ébauche du recueil de normes de service, mais non présentés dans les documents de la direction générale pour le PE) <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – à déterminer
	Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes de renseignements présentées par écrit <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – dans les 4 mois • Objectif – 90 %
	Organismes de bienfaisance – Traitement des demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – dans les 4 mois suivant la réception de la demande remplie • Objectif – 90 %
	Réponse aux demandes de renseignements concernant les décisions en matière de TPS/TVH– demandes au téléphone et par écrit <ul style="list-style-type: none"> • Normes proposées : réponse dans un délai d'un jour ouvrable pour les demandes au téléphone et dans les 45 jours ouvrables pour les demandes par écrit
	Modifier ma déclaration – par l'intermédiaire de « Mon dossier » <ul style="list-style-type: none"> • Norme proposée – à déterminer
Prestations¹	Service téléphonique de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration en 2005-2006 et mise en oeuvre prévue en 2006-2007

¹ Dans le Plan d'entreprise de l'an dernier, nous indiquions que nous travaillions à une norme de service pour le traitement des demandes du crédit d'impôt pour personnes handicapées. Nous nous sommes cependant aperçus qu'une telle norme n'était pas nécessaire, car cette activité fait partie de la charge de travail du traitement des T1.

Nous rendons compte de notre rendement général par rapport aux normes de service externes dans le Rapport annuel de l'ARC. D'autres renseignements sur notre rendement en 2003-2004 se trouvent à www.cra-arc.gc.ca/agency/standards/2003-2004-f/menu-f.html



Tableau 8 : Normes de service actuelles pour 2004-2005

Service	Norme de service	Objectif
Services fiscaux – Clients		
1. Délai d'attente pour le service au comptoir	20 minutes (sauf en période de pointe)	20 minutes (sauf en période de pointe)
2. Traitement des demandes de remboursement (TPS/TVH) aux visiteurs	De 4 à 6 semaines	95 %
3. Réponse aux demandes de redressement faites par les contribuables (T1)	8 semaines	100 %
4. Programme de solution de problèmes	Accusé de réception dans les 48 heures	100 %
5. Programme de solution de problèmes	Solution/communication avec le client dans les 15 jours	100 %
6. Traitement des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducie	De 4 à 6 semaines	90 %
7. Envoi de relevés d'arriérés aux sociétés	Envoyé avant la fin du mois	95 %
8. Envoi d'un état mensuel de paiements provisoires aux sociétés	Envoyé au plus tard le 18 ^e jour du mois	95 %
9. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans les 60 secondes	85 %
10. Demandes de renseignements générales – Téléphone	Appels en attente pris dans les deux minutes	80 %
11. Demandes de renseignements des entreprises – Téléphone	Appels en attente pris dans les deux minutes	80 %
12. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	Dans les 60 jours	100 %
13. Communication aux contribuables des interprétations techniques	Dans les 90 jours	100 %
14. Demandes d'agrément des régimes de pension	Agrément réputé accordé dans les 60 jours	85 %
15. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet en 180 jours	85 %
16. Modifications aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %
17. Cessation des régimes de pension agréés	Un an	85 %
18. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %
19. Fonds de revenu de retraite (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	Dans les 60 jours	80 %
20. Régimes d'épargne-études (demandes d'enregistrement, de modification ou de cessation)	60 jours	85 %
21. Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %
22. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans les 2 jours ouvrables	100 %
23. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans les 60 jours	80 %
24. Régimes de participation différée aux bénéficies	Enregistrement dans les 180 jours	80 %
25. Régimes de participation différée aux bénéficies	Modification et cessation dans les 270 jours (neuf mois)	80 %

Légende : Nouvelle norme ou norme modifiée Norme de service actuelle

Service	Norme de service	Objectif
Services fiscaux – Traitement des déclarations		
26. Traitement des déclarations de revenus des particuliers produites sur papier	De 4 à 6 semaines	4 semaines
27. Traitement des déclarations de revenus des particuliers produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL et d'IMPÔTNET	2 semaines	2 semaines
28. Traitement des déclarations des fiducies	Dans les 4 mois	95 %
29. Traitement des déclarations de TPS/TVH	21 jours	95 %
<i>Objectif précédent</i>		100 %
30. Traitement des déclarations de revenus des sociétés	75 % en 50 jours	75 % en 50 jours
	90 % en 90 jours	90 % en 90 jours
Services fiscaux – Examen		
Demandes de crédits d'impôt – RS&DE		
31. Demandes de crédits remboursables – objectif combiné (dossiers non assujettis à une vérification et dossiers assujettis à une vérification)	120 jours	90 %
32. Demandes de crédits non remboursables – objectif combiné (dossiers non assujettis à une vérification et dossiers assujettis à une vérification)	365 jours	90 %
33. Demandes de crédits remboursables – redressements demandés par les demandeurs	240 jours	90 %
34. Demandes de crédits non remboursables – redressements demandés par les demandeurs	365 jours	90 %
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique ou magnétoscopique		
35. Demandes de crédits remboursables – dossiers non assujettis à une vérification	60 jours	90 %
<i>Objectif précédent</i>		100 %
36. Demandes de crédits remboursables – dossiers assujettis à une vérification	120 jours	90 %
<i>Objectif précédent</i>		100 %
Prestations		
37. Traitement des demandes de PFCE	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
38. Mise à jour des comptes et réponse aux demandes écrites	Fin du deuxième mois suivant le mois de réception de la demande	98 %
39. Validation et contrôle – résultats de l'examen	60 jours	90 %
40. Système d'identification du représentant du déclarant (SIRD)	En dehors des périodes de pointe, traitement des T1013 dans les cinq jours suivant leur réception; durant les périodes de pointe, dans les 20 jours.	90 %

Légende : Nouvelle norme ou norme modifiée Norme de service actuelle

Service	Norme de service	Objectif
Appels		
41. Lettre de premier contact dans les 30 jours pour les oppositions, les différends et les appels	30 jours	85 %
<i>Objectif précédent</i>		75 %

Légende : Nouvelle norme ou norme modifiée Norme de service actuelle