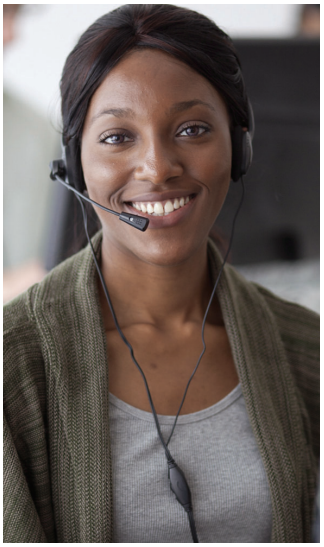
Résumé du Plan d´entreprise

2012-2013 à 2014-2015



RC4422-12 (F)

Agence du revenu du Canada
Canada Revenue Agency

Canada

Notre mission

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

Notre vision

L'Agence du revenu du Canada est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Notre promesse

L'Agence du revenu du Canada contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Nos valeurs

- **L'intégrité** est le fondement de notre administration. Elle est synonyme de traitement équitable pour chacun et d'application équitable de la loi.
- **Le professionnalisme** est la clé du succès quant à la réalisation de notre mission. Il est synonyme d'engagement envers les normes de rendement les plus élevées.
- **Le respect** est à la base de nos rapports avec nos employés, nos collègues, les contribuables et nos clients. Il est synonyme de sensibilité et de souplesse quant aux droits des personnes.
- **La collaboration** est l'élément fondamental qui nous permettra de relever les défis de l'avenir. Elle est synonyme d'établissement de partenariats et de travail d'équipe en vue de la réalisation d'objectifs communs.

Principes de dotation de l'ARC
En plus des renseignements sur les objectifs et les stratégies de l'ARC, la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* prévoit que nous devons publier un énoncé de nos principes de dotation dans le *Résumé du Plan d'entreprise*.
Neutralité politique – Le personnel doit se conduire avec neutralité et rester libre de toute influence politique ou bureaucratique.
Représentativité – La composition de notre personnel correspond aux disponibilités sur le marché du travail.
Compétence – Le personnel possède les qualités nécessaires à un bon rendement dans l'accomplissement du travail.
Équité – Les décisions en matière de dotation doivent être équitables, impartiales et objectives.
Transparence – Les communications en matière de dotation sont ouvertes, honnêtes, respectueuses, faites en temps opportun et clairement comprises.
Efficacité – Les processus de dotation sont planifiés et mis en oeuvre en égard aux contraintes de temps, au coût et aux aspects opérationnels.
Adaptabilité – Les processus de dotation sont souples et répondent à l'évolution de l'environnement et aux besoins particuliers de l'organisation.
Productivité – La bonne marche de l'entreprise est assurée par la nomination d'un nombre suffisant de personnes compétentes.

Message de la ministre

Notre gouvernement s'est engagé à maintenir les taxes et les impôts à un bas niveau, à investir dans l'emploi et dans la croissance et à contrôler les dépenses du gouvernement. L'ARC poursuit ses efforts pour offrir des programmes et des services qui sont essentiels à la réalisation de ces objectifs et au soutien des Canadiens tant que la reprise économique demeure fragile.

Au cours de la dernière année, j'ai pu constater le niveau de professionnalisme et de dévouement dont l'ARC a fait preuve dans tous les aspects de son travail auprès des particuliers, des entreprises et des clients gouvernementaux. Tout au long de la période visée par le présent rapport, je suis convaincue que l'ARC continuera de répondre aux besoins des Canadiens dans les domaines du service, de la sécurité des renseignements, du traitement de l'inobservation des lois fiscales ainsi que de l'administration des programmes de prestations et de crédits. Grâce à une planification et une surveillance rigoureuses, nous verrons au respect de nos engagements financiers, tout en fournissant toujours d'excellents services aux Canadiens.

À titre de ministre du Revenu national, je suis fière de présenter le *Résumé du Plan d'entreprise 2012-2013 à 2014-2015* de l'Agence du revenu du Canada.

La ministre du Revenu national,

L'honorable Gail Shea, C.P., députée

Avant-propos de la commissaire

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle de premier plan dans l'économie et la société canadiennes par l'administration des programmes fiscaux et de prestations au nom des gouvernements fédéral et provinciaux. Le *Résumé du Plan d'entreprise 2012-2013 à 2014-2015* est l'occasion pour nous d'établir nos priorités pour les trois prochaines années, en portant une attention particulière sur la prochaine année. Le Résumé indique les programmes de base que l'ARC offrira dans la réalisation de son mandat, en plus des initiatives de changement qui font partie de notre engagement visant à améliorer de façon continue la façon dont nous administrons les taxes et les prestations. Les initiatives de changement nous aident aussi à réagir aux changements touchant notre environnement interne et externe afin que nous demeurions un chef de file dans l'administration des taxes et des prestations.

Le Résumé de cette année décrit la Vision 2020, laquelle est le résultat d'un exercice de planification stratégique exhaustif servant à établir les orientations futures de l'ARC. Il décrit les orientations qui permettront de voir à ce que l'Agence soit une administration fiscale moderne en 2020. La Vision 2020 répond aux priorités gouvernementales, aux avancées technologiques, et aux comportements des contribuables et aux attentes en matière de services en évolution. Le Comité de gestion de l'Agence a commencé à utiliser la Vision 2020 pour guider la prise de décisions de l'ARC concernant les initiatives de changement importantes à tous les niveaux de l'organisation.

Nous avons déterminé que bâtir notre effectif de l'avenir était l'une de nos orientations stratégiques. Cela permet de reconnaître que les employés sont la clé de notre succès. Je suis fière de diriger un effectif aussi talentueux et instruit et j'ai grandement confiance en la capacité de l'Agence d'offrir les services et de réaliser les priorités décrites dans le Résumé du Plan d'entreprise.

La commissaire du revenu,

Linda Lizotte-MacPherson

Introduction

Vision 2020 : programme de transformation de l'ARC

Introduction

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle essentiel dans le régime fiscal du Canada en protégeant l'assiette fiscale du Canada et en maintenant la sécurité du revenu, qui est primordiale pour le bien-être socioéconomique des Canadiens. Notre mission en témoigne :

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

L'ARC exerce son mandat dans les limites d'un cadre de lois complexes promulguées par le Parlement ainsi que par les assemblées législatives provinciales et territoriales. Au cours de l'exercice 2010-2011, nous avons traité environ 384 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise au nom du Canada, des provinces (sauf le Québec) et des territoires, et des Premières nations. Nous avons aussi accordé plus de 110 millions en paiements de prestations et de crédits totalisant plus de 22 milliards de dollars, et avons fourni d'autres services ayant contribué directement au bien-être des Canadiens. Dans l'atteinte de ces résultats, nous avons répondu à près de 24 millions de demandes téléphoniques par voie d'un agent ou par voie automatisée. Nous avons aussi traité plus de 36 millions de déclarations de revenus. Aucune autre organisation gouvernementale ne touche la vie d'autant de Canadiens tous les jours.

Ce Plan d'entreprise présente les programmes de base que nous utiliserons pour accomplir notre mission au cours des trois prochaines années. Il présente aussi les résultats de notre récent exercice de planification stratégique, qui a établi neuf orientations stratégiques claires pour l'ARC et un important programme de transformation, qui commencera au début de 2012-2013.

Le contexte du changement

Le gouvernement a établi cinq secteurs d'intérêt dans le discours du Trône de 2011 : la création des conditions propices à la croissance économique et à la création d'emplois; un milieu stable et prévisible caractérisé par des impôts peu élevés; une main-d'œuvre hautement qualifiée et souple; du soutien à l'innovation et aux nouvelles technologies; et un accès élargi aux marchés étrangers. Tout récemment, le gouvernement du Canada a demandé à tous les ministères et organismes de contribuer à la réduction du déficit et, à titre de l'un des plus grands employeurs du gouvernement fédéral, l'ARC y contribuera de façon significative.

L'ARC a de solides antécédents de mise en œuvre d'améliorations visant à suivre le rythme d'un environnement en rapide évolution. Dans le monde d'aujourd'hui, les entreprises doivent se faire concurrence à l'échelle mondiale pour obtenir les talents et les marchés, les gens s'attendent à ce que les services soient offerts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, peu importe l'endroit et la technologie, tandis que les gouvernements font face à des pressions pour réduire les dépenses tout en offrant des services de qualité supérieure, adaptés et transparents aux citoyens. L'administration fiscale représente un catalyseur clé des objectifs du gouvernement dans cet environnement où les activités se déroulent à un rythme rapide. La confiance et la participation des contribuables dans le régime fiscal signifient que le gouvernement dispose des recettes dont il a besoin pour favoriser l'emploi et la croissance et une sécurité aux Canadiens. Les entreprises se fient à nous pour prendre des décisions équitables, claires et rapides sur les répercussions fiscales, et ce, afin qu'elles puissent réagir rapidement aux décisions importantes et réduire au minimum leur fardeau administratif. Les Canadiens comptent sur nous pour payer leurs impôts facilement et sans stress, à l'aide de services qui répondent à leur mode de vie, et pour recevoir les bons montants lorsque nous leur versons des prestations.

En 2010, nous avons entrepris un processus de planification stratégique d'une portée considérable qui permet à l'ARC de suivre les priorités du gouvernement, les tendances mondiales la technologie et le comportement des contribuables. Le résultat, Vision 2020, constitue un pont entre le présent et l'avenir.

VISION 2020 **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

CONTINUUM DE **L'OBSERVATION**

GÉRER
L'OBSERVATION DE FAÇON INTELLIGENTE

en passant d'une variété d'approches qui visent à comprendre les contribuables et à évaluer les risques au sein de chaque programme

au renseignement d'entreprise et à des analyses avancées dans l'ensemble de l'ARC pour veiller à ce que l'intervention la plus efficace et efficiente soit utilisée au bon moment dans le continuum de l'observation

INTÉGRER
L'EXPÉRIENCE DU CONTRIBUABLE

en passant du point de contact déterminé par la fonctionnalité pour la prestation de services

à une approche centrée sur le contribuable, qui minimise les interactions et simplifie l'accès à l'information et aux services

OFFRIR
UNE CERTITUDE HÂTIVE CONCERNANT LES QUESTIONS FISCALES

en passant d'une approche standardisée avec de longs processus de recours qui exigent beaucoup de ressources

à des pratiques souples et simplifiées, accessibles aux petits contribuables et qui fournissent une certitude visible aux contribuables coopératifs

INFLUENCER
LES ATTITUDES ENVERS L'OBSERVATION

en passant de l'acceptation de la position des contribuables sur l'observation

à la promotion du lien qui existe entre le fait de payer des impôts et de soutenir notre société, grâce à des stratégies qui tirent profit des normes personnelles et sociales et qui emploient un éventail de médias et de messagers

LES **LEVIERS**

ÉLARGIR
NOTRE PORTÉE PAR L'ENTREMISE DE TIERCES PARTIES

en passant de la volonté de vouloir tout faire nous-mêmes

à l'utilisation plus systématique de tierces parties, afin d'améliorer les résultats des programmes

S'ORIENTER
VERS L'ÉLECTRONIQUE

en passant d'un mélange de processus manuels et d'outils électroniques conçus à des fins précises

à des solutions technologiques entièrement intégrées pour les segments de contribuable et les services internes, avec le maximum d'automatisation et de libre-service

MIEUX UTILISER
DE MEILLEURES DONNÉES

en passant des dépôts de données qui servent à des fins opérationnelles précises

à une approche d'entreprise destinée à regrouper les données, qui appuie une capacité d'analyse sophistiquée

FONDATION **D'ENTREPRISE**

OPTIMISER
NOTRE ORGANISATION

en passant d'une conception organisationnelle qui met l'accent sur des approches fonctionnelles, géographiques et historiques pour l'attribution de la charge de travail

à une conception organisationnelle qui met l'accent sur des approches centrées sur le contribuable, qui assigne la charge de travail à la capacité technique disponible à l'aide d'une gestion des connaissances efficace, et qui maximise l'efficience

BÂTIR
L'EFFECTIF ET LE MILIEU DE TRAVAIL DE DEMAIN

en passant d'un milieu de travail traditionnel et d'un effectif axé sur les transactions liées à des règles et organisées de façon fonctionnelle et géographique

à un milieu de travail destiné à soutenir le rendement élevé, comprenant des effectifs variés qui sont à la recherche de connaissances, innovateurs, polyvalents et résilients, en plus d'être axés sur les valeurs et les résultats

Vision 2020

Vision 2020 est un ensemble de neuf orientations stratégiques à long terme visant à renforcer et à moderniser la façon dont nous administrons les impôts et les prestations.

Quatre d'entre elles se rapportent aux activités, qui vont des services à l'exécution, en passant par les recours, que nous employons pour favoriser et maintenir l'observation. Elles décrivent l'évolution de notre approche visant les programmes opérationnels de base :

- Gérer l'observation de façon intelligente.
- Intégrer l'expérience du contribuable.
- Offrir une certitude hâtive concernant les questions fiscales.
- Influencer les attitudes envers l'observation.

Trois d'entre elles sont des leviers et décrivent les outils dont nous aurons besoin pour réaliser Vision 2020 :

- Élargir notre portée par l'entremise de tierces parties.
- S'orienter vers l'électronique.
- Mieux utiliser de meilleures données.

Les deux dernières orientations stratégiques visent à nous assurer que nous :

- Optimisons les ressources de notre organisation.
- Bâtissons l'effectif et le milieu de travail de demain.

L'ARC suit déjà plusieurs de ces orientations. Par exemple, nous offrons des services électroniques depuis près de deux décennies –mais Vision 2020 nous pousse à aller plus loin, plus vite, afin que nous puissions produire des résultats plus rapidement pour les Canadiens. Vision 2020 est née d'une simple question : existe-t-il des façons meilleures et plus rentables pour l'ARC de remplir son mandat? Misant sur les conseils d'organismes comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), nos propres pratiques exemplaires et celles d'autres administrations fiscales de premier plan, Vision 2020 établit les orientations que l'ARC doit viser pour continuer d'assurer une administration fiscale moderne et efficace dans un environnement fiscal et opérationnel mondial marqué par une complexité croissante qui génère à la fois des possibilités et des défis aux gouvernements et aux administrations fiscales sur le plan international.

L'ARC EN 2020

…est un modèle moderne en matière d'administration des impôts et des prestations dans un environnement où l'observation des lois fiscales est une preuve de civisme. Notre technologie de pointe permet à la majorité des Canadiens de remplir leurs obligations fiscales en ligne, au moment et de la façon qui leur conviennent. Notre personnel compétent et professionnel aide les contribuables à résoudre des problèmes complexes en temps réel. Une utilisation plus avisée des données et des analyses nous permet de prendre des mesures décisives en temps opportun pour contrer l'inobservation. Ceux qui veulent se conformer aux lois fiscales pourront facilement le faire, tandis que ceux qui évitent délibérément d'observer les lois fiscales savent qu'ils n'y parviendront probablement pas.

Programme de transformation

Vision 2020 nous donne une idée claire d'où nous allons et de comment nous nous y rendrons. Au cours des prochaines années, l'ARC apportera d'importants changements à sa façon de faire des affaires afin que ses activités d'observation, ses services au public, ses ressources et ses processus opérationnels s'harmonisent avec Vision 2020. Au début de 2012-2013, nous lancerons un ensemble d'initiatives de transformation générales qui seront mises en œuvre au cours des trois prochaines années. Ces initiatives, qui étaient guidées par Vision 2020, comprendront les engagements de l'ARC qui découlent de l'examen des dépenses dans le cadre des actions du gouvernement en vue de réduire le déficit, ainsi que d'autres grands changements que l'ARC entreprendra afin de faire progresser Vision 2020 et répondre au plan d'action global du gouvernement du Canada.

Il s'agit d'une initiative ambitieuse que nous devons réaliser à temps et dans les limites du budget. Le succès de notre programme de transformation sera déterminé par les compétences, la culture et l'intégrité de notre effectif. Depuis un certain temps, l'ARC déploie des efforts en vue de mettre sur pied un effectif qui cherche davantage à se perfectionner, à innover, à se fonder sur des valeurs et qui se concentre sur l'atteinte de résultats et d'un haut rendement. Notre programme de transformation en matière d'observation et de services nous permettra de progresser dans cette direction. À mesure que l'automatisation remplacera certains secteurs traditionnels de travail, nous continuerons à compter sur un personnel hautement qualifié et expérimenté pour composer avec des charges de travail complexes.

L'ARC a de solides antécédents pour ce qui est d'atteindre ses objectifs lors de la mise en oeuvre de grandes initiatives de changement; nous bâtissons sur cet héritage afin de nous préparer à cette transformation. Nous nous attendons à ce que notre Rapport annuel de 2012-2013 indique que l'ARC accomplit d'importants progrès dans le cadre de Vision 2020.

Gestion du risque

La gestion des risques est un élément important d'une saine régie d'entreprise. Elle aide les organisations à prévoir l'ensemble des circonstances éventuelles et de leurs répercussions possibles sur les objectifs de l'organisation. L'ARC dispose d'un processus détaillé de gestion des risques d'entreprise qui lui permet de prioriser ses efforts visant à prévenir les risques ou à atténuer leurs répercussions s'ils surviennent à la suite d'une circonstance inévitable, telle qu'une catastrophe naturelle.

À l'ARC, la gestion des risques d'entreprise fait partie intégrante de la prise de décisions, de la planification et de l'établissement de rapports pour appuyer la réalisation de nos objectifs stratégiques. Les engagements présentés dans le présent Plan d'entreprise reflètent notre réaction face aux risques importants établis en ce qui concerne le mandat de l'ARC. Grâce à notre gestion efficace des risques, nous nous attendons entièrement à ce que le public continue à faire confiance à l'intégrité et à la diligence de l'administration fiscale nationale; nos systèmes informatiques seront fiables et souples afin d'appuyer nos besoins évolutifs en matière de services et d'observation; nous prendrons des mesures à l'égard des cas d'inobservation qui posent le plus grand risque à l'assiette fiscale du Canada; et notre gestion prudente des ressources d'entreprise donnera lieu à une organisation rentable et productive.

Promouvoir l'observation

Total des dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015
	197 738	191 169	186 045	185 829

L'approche de l'ARC qui lui permet de s'assurer que les lois fiscales du Canada sont respectées est de promouvoir l'observation en encourageant les particuliers et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales, sans qu'elle ait à intervenir. L'application transparente et équitable des lois fiscales par l'ARC, qui comprend un système de recours réceptif, permet de maintenir la confiance du public en l'ARC, ce qui atténue les catalyseurs possibles de l'inobservation.

L'ARC reconnaît que le fait de protéger son image publique lui assure qu'elle pourra continuer d'être perçue comme un administrateur fiscal de confiance, ce qui est impératif lorsqu'elle fait la promotion de l'observation au sein d'un régime fiscal volontaire. Nous améliorerons la gestion du processus de règlement des différends ainsi que les processus de communication et d'allocation des ressources. Nous ferons aussi en sorte que l'ARC puisse mieux planifier et absorber les exigences de travail annuelles.

L'ARC renforce et maintient la confiance des Canadiens en exerçant de nombreuses activités conçues pour promouvoir l'observation et en traitant les renseignements personnels en toute confidentialité. Pour continuer à atteindre ces objectifs, nous :

- mènerons des activités de sensibilisation qui s'adressent à des segments de population ciblés pour les informer de leurs responsabilités fiscales ainsi que des crédits et prestations auxquels ils ont droit;
- réaliserons en temps opportun des examens objectifs du processus de recours et de règlement des différends de l'ARC;
- encouragerons les contribuables à déclarer d'eux-mêmes, dans le cadre du Programme des divulgations volontaires, des omissions faites lors de leurs transactions précédentes avec l'ARC.

Communiquer avec les Canadiens

L'ARC utilisera des outils de communication traditionnels et de nouvelles technologies pour soutenir ses programmes, communiquer les messages clés et fournir des renseignements clairs et concis sur les enjeux liés à l'observation.

Programme de sensibilisation

Réalisation attendue	Date
Élaborer et mettre en œuvre des messages portant sur la citoyenneté responsable	2012-2015
Élaborer des plans de sensibilisation destinés aux segments de contribuables visés	2012-2015

L'ARC exécute des programmes de sensibilisation pour communiquer avec les Canadiens ainsi que pour fournir l'aide et les renseignements dont les contribuables et les bénéficiaires de prestations ont besoin. Nous utilisons des outils comme la recherche sur l'opinion publique, l'analyse démographique, l'analyse de l'environnement et l'analyse des risques liés à l'observation afin de déterminer les segments de contribuables qui pourraient profiter d'une

sensibilisation (p. ex. les jeunes, les néo-Canadiens, les petites entreprises et les employeurs) et les sujets sur lesquels nous devons axer nos efforts. La technologie représente pour nous un moyen efficace et rentable de joindre de plus vastes publics, y compris les habitants des régions éloignées.

Communications externes

Nos activités externes de communication et de marketing permettent d'accroître la sensibilisation du public à l'importance de l'observation et au fait que les interactions électroniques avec l'ARC facilitent l'observation. L'ARC améliore continuellement son offre de services électroniques et elle prend des mesures pour s'assurer que les Canadiens sont informés de la gamme de services en ligne qui sont offerts.

Nous nous servons des communications ciblées comme outil d'observation pour sensibiliser les contribuables contrevenants éventuels aux conséquences de la fraude fiscale et pour mettre en évidence les programmes et les résultats de l'ARC qui augmentent la probabilité de se faire prendre. Les médias sociaux offrent de nouvelles façons de transmettre ce message aux Canadiens. Par exemple, l'ARC élargit actuellement l'utilisation des médias sociaux pour joindre les contribuables, y compris les canaux YouTube et Twitter de l'ARC.

L'ARC s'est engagée à faire du langage clair et simple la norme de rédaction des communications externes. Nous avons entrepris diverses initiatives et activités pour promouvoir la qualité linguistique de toutes nos communications aux Canadiens.

Être équitable

En étant attentive aux préoccupations des gens et en agissant de manière équitable et responsable, l'ARC gagne le respect et la confiance des personnes sur lesquelles elle compte pour établir une autocotisation et payer les montants dus.

Règlement des différends

Le but de l'ARC est d'assurer à temps opportun des examens objectifs des décisions contestées à l'aide de son processus des appels et de la procédure amiable. Le fait que l'ARC ait mis l'accent sur la planification fiscale abusive au cours des dernières années et qu'elle ait réussi à repérer de nombreux stratagèmes fiscaux a augmenté de façon importante le nombre de différends déposés auprès de l'ARC. Cette augmentation de volume a eu une incidence négative sur la rapidité d'exécution du processus de règlement des différends. L'ARC a d'ailleurs commencé à mettre en œuvre les éléments d'un modèle de transformation des activités qui nous permet de tirer pleinement profit de notre base de ressources actuelles et des centres d'expertise établis ainsi que de miser sur le changement récent apporté aux processus opérationnels qui nous permettent de répartir notre charge de travail moins complexe à l'échelle nationale.

Réalisation attendue	Date
Communiquer avec les intervenants à propos des décisions prises	2012-2014
Terminer la mise en œuvre du modèle de transformation des activités conçu afin de consolider les dossiers de groupe et de projet	2012-2014

Allègement pour les contribuables

Les dispositions d'allègement pour les contribuables que renferment les diverses lois mises en application par l'ARC nous permettent de venir en aide aux contribuables qui, en raison de circonstances indépendantes de leur volonté, sont incapables de respecter leurs obligations fiscales. Ces circonstances pourraient être des malheurs personnels (maladie, décès dans la famille), des catastrophes naturelles ou causées par l'homme (incendies, inondations), une interruption de service (grève des postes) et une erreur commise par l'ARC (renseignements inexacts). Les dispositions d'allègement pour les contribuables donnent au ministre du Revenu national le pouvoir discrétionnaire d'annuler les pénalités ou les intérêts ou d'y renoncer, d'accepter certains choix tardifs, modifiés ou révoqués (impôt sur le revenu seulement) et d'émettre des remboursements d'impôt sur le revenu ou de réduire le montant à payer au-delà de la période normale de trois ans (particuliers et fiducies testamentaires seulement).

Assurer la certitude

Les divers services offerts par l'ARC permettent aux contribuables d'avoir une certitude quant à leurs obligations fiscales.

Décisions et interprétations techniques

L'ARC interprète la législation fiscale canadienne et fournit aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt et des interprétations techniques. Au cours des dernières années, le délai d'exécution des décisions anticipées en matière d'impôt a dépassé notre norme de service publiée. En raison de la complexité accrue de ces dossiers, la norme de service relative aux décisions anticipées en matière d'impôt et aux interprétations techniques sera révisée à compter de l'exercice 2012-2013. Le nouvel objectif relatif à cette norme de service consistera à achever 85 % des dossiers dans un délai moyen de 90 jours ouvrables.

L'ARC produit des publications et des bulletins techniques qui clarifient notre interprétation de la législation sur l'impôt. Nous mettrons à jour le contenu des bulletins d'interprétation en matière d'impôt sur le revenu à compter de l'exercice 2012-2013 afin que les Canadiens aient accès aux renseignements les plus exacts et à jour.

Divulgations volontaires

Dans le cadre du Programme des divulgations volontaires (PDV), nous nous efforçons de faciliter l'observation volontaire en encourageant les contribuables à divulguer les renseignements non déclarés et à corriger toute inexactitude ou erreur dans des renseignements déjà soumis. Les contribuables qui profitent des possibilités que présente le PDV peuvent éviter les pénalités ou les poursuites associées à l'inobservation fiscale, pourvu qu'ils le fassent avant que l'ARC n'entame des mesures d'observation à leur égard. Ces contribuables sont toujours tenus de payer les montants d'impôt dus ainsi que tous les intérêts qui s'y appliquent.

Les processus administratifs sont rationalisés afin d'améliorer les interactions avec les contribuables et de rendre les renseignements découlant de ces divulgations accessibles d'une manière plus efficiente et efficace. Le programme continue de se faire promouvoir par l'entremise de la stratégie de communication de l'ARC, des intermédiaires fiscaux et des partenaires de l'ARC. De plus, nous avons mené des recherches sur l'opinion publique concernant le PDV et nous élaborerons un plan d'action visant à donner suite aux résultats.

Nos indicateurs de rendement – Promouvoir l'observation

Ces indicateurs indiqueront si nous faisons des progrès mesurables en vue d'obtenir ce résultat opérationnel de base.

Notre résultat opérationnel de base – Les Canadiens ont accès à l'information dont ils ont besoin afin d'observer volontairement les lois fiscales, et les décisions qu'ils contestent font l'objet d'un examen impartial et rapide

Activité	Indicateur de rendement	Résultat attendu
Communiquer avec les Canadiens	Nombre d'activités électroniques de sensibilisation créées ou révisées	Tendance à la hausse[1]
Être équitable	Pourcentage des cas des appels qui ont respecté la norme de service du contact initial dans les 30 jours	85 %
	Âge moyen de l'inventaire traitable – dossiers de l'impôt sur le revenu	Aucun changement ou tendance à la baisse[2]
Assurer la certitude	Nombre moyen de jours pour émettre aux contribuables une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu et une décision anticipée en matière d'impôt	90 jours
	Nombre moyen de jours pour traiter les divulgations volontaires	Tendance à la baisse[3]

1 L'objectif est d'afficher une hausse.

2 L'objectif est d'afficher une baisse ou de n'afficher aucun changement.

3 L'objectif est d'afficher une baisse.

Répondre aux besoins en matière de service

Total des dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015
	816 388	808 907	820 321	837 425

Un service et des renseignements de qualité sont essentiels à la réussite d'un régime fiscal fondé sur l'autocotisation. Nous fournissons aux contribuables une vaste gamme de services, de renseignements utiles et exacts ainsi que des outils efficaces pour qu'il leur soit plus facile de se conformer volontairement à la législation fiscale et pour voir à ce qu'ils reçoivent les prestations auxquels ils ont droit.

Fournir des renseignements, des outils et des services aux Canadiens à l'aide de nombreux modes de prestation de services contribue à faire en sorte que les Canadiens respectent leurs obligations fiscales et reçoivent les crédits et les prestations auxquels ils ont droit. Afin de mieux réussir à atteindre ces buts, nous :

- utiliserons une approche intégrée à modes multiples qui nous permettra de diriger les contribuables et les bénéficiaires de prestations vers le mode le plus abordable et efficace qui répondra à leurs besoins en matière de service, c'est-à-dire en offrant des renseignements et de l'aide au moyen du Web, des publications, des services téléphoniques automatisés et des services assistés par un agent, et en facilitant certaines transactions, comme la production électronique et la demande de nouvelle cotisation à l'aide de Mon dossier;
- utiliserons des systèmes de production d'une grande capacité, appuyés par une approche de gestion des services de la TI, facilitant une large gamme d'activités de cotisation et de traitement de l'impôt et des prestations, de versement et de réception des paiements et d'autres services aux contribuables;
- concentrerons nos efforts afin d'offrir des services qui aideront les tiers représentants à mieux servir leur clientèle.

Nous répondrons aux attentes croissantes des contribuables en utilisant de manière optimale les technologies pour fournir en temps opportun des services accessibles. Nous ferons la promotion de l'observation volontaire en veillant à ce que nous traitions les déclarations et les paiements de manière exacte et efficiente, contribuant ainsi à protéger l'assiette fiscale du Canada.

Le site Web et les services électroniques de l'ARC

De plus en plus de Canadiens choisissent d'interagir avec l'ARC à l'aide de son site Web et de ses services électroniques. Parmi les avantages de ce mode de prestation de services, on trouve la rapidité accrue d'exécution liée aux renseignements fournis par l'ARC, l'augmentation de la souplesse et de la facilité des interactions avec l'ARC et la réduction des coûts pour les Canadiens et l'ARC. Nos options de libre-service électroniques comprennent Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Accès rapide.

Pour améliorer l'expérience de l'utilisateur au moyen du Web et accroître les visites aux pages de renseignements en ligne, nous améliorerons l'intégration des renseignements sur l'impôt et les prestations à nos services électroniques. Cela s'harmonise avec l'amélioration de l'expérience de l'utilisateur et les nouvelles normes Web sur l'accessibilité, l'interopérabilité et la facilité d'emploi des sites Web établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La

satisfaction des contribuables à l'égard du site Web de l'ARC sera mesurée selon des indicateurs de rendement clés en utilisant divers mécanismes de rétroaction.

Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Mon paiement

Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Mon paiement sont des services électroniques offerts par l'ARC pour permettre aux contribuables d'obtenir des renseignements pertinents sur leur situation, de modifier leurs renseignements et d'effectuer des paiements.

L'ARC cherchera des façons rentables d'améliorer le service offert aux Canadiens et présentera de nouveaux services électroniques, comme le Centre des messages, et des améliorations aux services actuels. Le Centre des messages sera accessible aux entreprises et à leurs représentants autorisés à partir du portail Mon dossier d'entreprise, où les utilisateurs seront informés de la présence d'un nouveau message ou d'un message en attente une fois qu'ils auront ouvert une session dans Mon dossier d'entreprise. Les utilisateurs de Mon dossier d'entreprise pourront également envoyer des demandes de renseignements et recevoir des réponses écrites de l'ARC par voie électronique dans le portail sécurisé.

La *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur la taxe d'accise* contiennent des articles qui interdisent la divulgation de renseignements sur un contribuable à des tiers, à moins d'y être expressément autorisé par le contribuable. Le Système d'identification des représentants des contribuables (SIRC) est une base de données en ligne qui permet aux employés de l'ARC de vérifier s'ils sont autorisés à traiter avec un tiers représentant pour le compte d'un contribuable. Bien que nous ayons réalisé des progrès dans le traitement en temps opportun des formulaires de demande, nous continuerons à prendre des mesures pour réduire, hors de la période de pointe de production des déclarations (de la mi-juillet à la mi-mars), les délais liés à l'acheminement efficace des formulaires de demande.

L'ARC reconnaît que l'utilisation d'appareils mobiles au Canada continue de s'accroître de façon exponentielle. Au cours de la période de planification, nous améliorerons le site Web de l'ARC qui peut être consulté avec des appareils mobiles.

Services de demandes de renseignements

Nos réseaux téléphoniques sans frais fournissent une aide et des renseignements aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations au moyen de services automatisés et assistés par un agent. Les appelants ayant recours au service automatisé peuvent obtenir des renseignements généraux et des renseignements simples sur leurs comptes, comme l'état d'un remboursement, les droits de cotisation à un REER et les droits de cotisation à un compte d'épargne libre d'impôt, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Réalisation attendue	Date
Analyser la demande, l'utilisation et l'intégration des modes	2012-2015
Cibler des segments de la population des contribuables au moyen d'une navigation Web, d'une architecture et d'une gestion du contenu améliorées	2012-2015
Améliorer les outils pour les auteurs, les outils de planification et les processus opérationnels	2012-2014
Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils pour les agents	2012-2015

Notre Programme des décisions de la TPS/TVH fournit aux inscrits et aux contribuables des décisions et des interprétations écrites, ainsi qu'un service téléphonique sans frais, où ils peuvent appeler pour obtenir des renseignements et des transactions plus techniques en matière de TPS/TVH. Notre objectif est de répondre aux demandes écrites de décisions et d'interprétations dans les 45 jours[1] suivant la réception de la demande par l'ARC.

1. Cette norme ne vise pas les décisions et les interprétations qui sont très techniques, qui créent un précédent ou qui mènent à l'établissement d'une politique.

Traitement des déclarations et des paiements

Il est important que l'ARC traite les déclarations de revenus ou de TPS/TVH de façon exacte, et ce, sans retard injustifié. Nous continuons d'instaurer des pratiques efficientes qui accéléreront nos délais de traitement. Dans les cas où les contribuables commettent une erreur en remplissant leur déclaration, l'ARC rajustera la déclaration, ce qui pourrait faire en sorte que le contribuable doive une somme plus élevée ou obtienne un remboursement pour des impôts ou des taxes payés en trop.

Réalisation attendue	Date
Communiquer aux entreprises les nouvelles exigences obligatoires en matière de production des déclarations par Internet	En cours

Cette année, nous favoriserons les paiements électroniques en ajoutant la capacité de transférer un paiement à un autre programme avec le même numéro d'entreprise. De plus, nous continuerons de communiquer aux entreprises les nouvelles exigences obligatoires en matière de production des déclarations par Internet. Nous ferons aussi en sorte que les entreprises puissent plus facilement autoriser leurs représentants à agir en leur nom.

Organismes de bienfaisance

Les représentants du service à la clientèle de notre Programme des organismes de bienfaisance sont disponibles pour offrir des renseignements publics concernant les organismes de bienfaisance enregistrés, ainsi que pour donner des conseils sur la manière d'enregistrer un organisme de bienfaisance et de délivrer des reçus de don. Nous offrons un processus de demande complet et rapide, donnons une aide directe aux organismes de bienfaisance et menons de vastes campagnes de sensibilisation.

Réalisation attendue	Date
Améliorer l'affichage des déclarations de renseignements annuelles sur la page Web Organismes de bienfaisance et dons	2012-2013
Offrir des séances d'information, des webémissions, des webinaires et des bulletins	2012-2013
Établir une norme de service concernant les demandes de renseignements par écrit	2012-2013

Au cours de la période de planification, les organismes de bienfaisance enregistrés et les demandeurs du statut d'organisme de bienfaisance enregistrés continueront d'avoir accès à des processus de demandes d'enregistrement et de demandes de renseignements de qualité élevée et à des initiatives de sensibilisation.

Nos indicateurs de rendement – Répondre aux besoins en matière de service

Ces indicateurs indiqueront si nous faisons des progrès mesurables en vue d'obtenir ce résultat opérationnel de base.

Notre résultat opérationnel de base – Les Canadiens ont accès, par différents modes, aux services dont ils ont besoin afin d'observer volontairement les lois fiscales

Activité	Indicateur de rendement	Résultat attendu
Le site Web de l'ARC et les services électroniques	Nombre d'ouvertures de session réussies dans Mon dossier et Mon dossier d'entreprise	Tendance à la hausse[1]
	Pourcentage des particuliers qui produisent leurs déclarations par voie électronique	Tendance à la hausse[1]
	Pourcentage des sociétés qui produisent leurs déclarations par voie électronique	Forte tendance à la hausse[1]
Demandes de renseignements	Pourcentage des réponses aux appels des particuliers dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	80 %
	Pourcentage des réponses aux appels des entreprises dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	80 %
Traitement des déclarations et des paiements	Nombre de paiements réglés avec Mon paiement	Tendance à la hausse[1]
	Nombre de paiements réglés par voie électronique	Tendance à la hausse[1]
Organismes de bienfaisance	Réponse aux demandes simples des organismes de bienfaisance dans un délai de deux mois	80 %
	Réponse aux demandes ordinaires des organismes de bienfaisance dans un délai de six mois	80 %

[1] L'objectif est d'afficher une hausse.

Réduire l'inobservation

Total des dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014[1]	Dépenses prévues 2014-2015[1]
	1 629 677	1 732 162	1 436 586	1 429 060

[1] Exclut les versements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'œuvre* (140 millions de dollars en 2011-2012 et 280 millions de dollars en 2012-2013).

Assurer l'observation des lois sur l'impôt et les prestations du Canada est essentiel à la protection de l'assiette fiscale du Canada. Le fait de rendre l'inobservation plus difficile réduit les possibilités d'éviter de payer les taxes et impôts, et diminue le risque global de comportement contrevenant. Par l'entremise de processus et de stratégies fondés sur le risque qui nous permettent de repérer les cas d'inobservation et de prendre des mesures à leur égard, notre objectif est de changer le comportement des contribuables contrevenants et d'influencer d'autres contribuables afin qu'ils continuent d'observer les lois ou qu'ils se mettent à le faire, assurant ainsi qu'ils respectent leurs obligations et que l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Dans le Profil des risques de l'entreprise, la planification fiscale abusive et l'économie clandestine ont été désignées comme des risques de l'entreprise associés à des types précis d'inobservation. Dans le but de contrer ces risques, des plans d'action ont été élaborés et ils sont axés soit sur la réduction des possibilités d'inobservation, soit sur l'incidence de l'inobservation, en ayant recours, par exemple, à l'augmentation des pénalités et à l'échange d'information afin de permettre une détection et une correction précoces.

Afin de réduire l'inobservation, l'ARC :

- effectue des recherches sur les catalyseurs et les mécanismes de l'inobservation en vue d'élaborer des stratégies qui permettront d'augmenter sa capacité à rectifier ce comportement;
- entreprend des revues, des examens, des vérifications et des enquêtes afin de s'assurer que divers segments de population (par exemple les particuliers, les petites et moyennes entreprises, et les grandes entreprises internationales) se conforment aux lois fiscales du Canada;
- s'attaque aux activités d'inobservation nationales et internationales par la vérification et l'exécution, y compris l'administration de conventions fiscales internationales et l'échange de renseignements entre les signataires;
- gère activement les dettes découlant de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH, du Régime de pensions du Canada, de l'assurance-emploi et des prêts d'études canadiens en souffrance.

Inobservation en matière de production et d'inscription

L'ARC estime que l'observation en matière de production et d'inscription volontaires est restée constamment supérieure à l'objectif au cours des dernières années. En cas de non-production, nous tentons d'obtenir les déclarations au moindre coût dans une période précise à l'aide d'une intervention précoce, avant que les comptes ne fassent l'objet d'opérations plus exigeantes en ressources. Les comptes sur lesquels les mesures d'intervention précoce ne portent pas fruit sont considérés comme présentant un risque plus élevé. Ces comptes nécessitent une intervention humaine et sont renvoyés aux fins d'une mesure d'exécution progressive. L'ARC entreprend également des projets visant à cerner et à réduire l'inobservation en matière de production et d'inscription.

Inobservation en matière de déclaration

L'ARC continuera d'accroître son utilisation des renseignements d'entreprise et de l'analyse des risques, et de renforcer ses partenariats avec les autres administrations fiscales en vue de trouver de nouvelles façons de détecter l'inobservation en matière de déclaration.

Particuliers

Toutes les déclarations de revenus des particuliers font l'objet d'une évaluation des risques par les systèmes de l'ARC. Nous avons mis davantage l'accent sur l'inobservation suspecte ou volontaire à l'étape du traitement initial comme à l'étape de la postcotisation, et nous intégrons plus d'activités d'observation dans nos processus de base. Nous continuerons d'investir dans les secteurs comme l'évaluation des risques et les systèmes technologiques conçus pour améliorer notre analyse, notre détermination et notre gestion du risque dans des secteurs précis d'inobservation en matière de déclaration.

Entreprises

À l'instar des particuliers, les entreprises canadiennes font l'objet d'évaluations des risques par les systèmes de l'ARC. Le Programme de revue des cotisations des sociétés permet de valider l'exactitude des renseignements déclarés par les contribuables en s'assurant que les sociétés transmettent des renseignements exacts et complets à l'ARC.

L'ARC utilise des outils comme les examens, les vérifications, les enquêtes et les activités de vérification et d'exécution internationales pour repérer et décourager l'inobservation auprès des entreprises.

Planification fiscale abusive

Les pratiques de planification fiscale abusive (PFA) sont élaborées par les contribuables, les intermédiaires, les planificateurs fiscaux et les promoteurs. Elles concernent des transactions visant précisément à permettre aux contribuables de réduire, d'éviter ou d'éluder les taxes et impôts canadiens. La PFA est également à la hausse en raison de la mondialisation et de la mobilité de la main-d'oeuvre, les deux ayant entraîné l'augmentation du nombre d'opérations internationales et des possibilités d'investissement transfrontalier. La technologie a aussi rendu les transferts financiers et les investissements à l'étranger plus accessibles.

Réalisation attendue	Date
Repérer les transactions abusives et prendre des mesures à leur égard	En cours
Collaborer avec les organismes internationaux et nationaux, les intervenants et les clients en vue d'échanger des renseignements sur la PFA	En cours
Tirer parti des lois existantes destinées à réduire la participation aux stratagèmes de PFA et renforcer ces lois	En cours
Se servir de la communication comme outil d'observation	En cours

L'ARC reconnaît que les tactiques et les interventions nécessaires pour traiter des cas précis de PFA varient d'un cas à l'autre et d'une situation à l'autre. Les solutions nécessaires peuvent être autonomes ou elles peuvent s'appuyer sur plusieurs outils dans le cadre d'une stratégie plus vaste, y compris la participation d'autres pays. Nos stratégies comprennent la tenue de vérifications de l'observation, la publication d'alertes fiscales, le fait de tirer parti des relations avec les partenaires internationaux et nationaux en vue d'échanger des renseignements sur les stratagèmes de PFA, la participation accrue aux groupes qui s'emploient à lutter contre les stratagèmes fiscaux abusifs à l'étranger, l'utilisation de recherches et de collecte de renseignements en vue d'appuyer l'élaboration de stratégies relatives à la PFA et le peaufinage des systèmes d'évaluation des risques afin que les cas de PFA puissent être repérés plus efficacement.

Économie clandestine

L'économie clandestine (EC) demeure une priorité à l'ARC puisqu'elle mine la compétitivité des entreprises. Les travailleurs de l'EC n'ont pas accès aux programmes sociaux, comme l'assurance-emploi. Il est aussi difficile pour les consommateurs de produits et de services de l'EC de se prévaloir de recours pour un travail mal fait ou pour l'utilisation de matériaux de qualité inférieurs.

Réalisation attendue	Date
Continuer à travailler avec les partenaires du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'économie clandestine en vue de réduire la participation à l'EC par la recherche, l'échange d'information, la communication, l'éducation et la vérification	En cours
Continuer d'adapter la stratégie d'observation en matière d'EC de manière à lutter efficacement contre l'EC en constante évolution	En cours
Rendre compte des projets liés à l'EC qui ont été achevés en 2011-2012, en prêtant une attention particulière aux projets visant le développement des ressources, les secteurs de la construction dans les petites collectivités et les visites des chantiers de construction	2012-2013

La stratégie de l'ARC visant à s'attaquer à l'EC nécessite que les régions participent à des projets de recherche, de vérification et de sensibilisation qui fournissent des renseignements cruciaux permettant de cerner les nouveaux risques liés à l'EC. Ces renseignements permettent à l'ARC de mieux comprendre les risques, les catalyseurs du comportement contrevenant et le type de traitement qui serait le plus efficace pour s'attaquer aux risques liés à l'observation. En 2012-2013, l'ARC lancera 14 nouveaux projets régionaux liés à l'EC dans certains secteurs, notamment celui des petits établissements vinicoles, des petits commerçants en ferraille, de la construction et des fournisseurs de services à l'industrie cinématographique. De plus, chaque bureau des services fiscaux (BSF) devra entreprendre et documenter au moins 30 vérifications afin d'établir une situation générale d'observation par rapport à une population précise de contribuables, à un secteur spécifique ou à un risque ou un enjeu particulier. Les secteurs ciblés varieront selon les BSF. L'information recueillie nous permettra de mettre sur pied des renseignements collectifs sur les nouveaux enjeux et risques.

Inscrits aux fins de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)

La TPS/TVH représente une source importante de recettes fiscales pour le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux participants. L'ARC continuera à protéger les sources de recettes liées à la TPS/TVH en identifiant les entreprises et les inscrits contrevenants au moyen d'une communication proactive sur l'observation. L'ARC accroîtra sa connaissance de la population des inscrits aux fins de la TPS/TVH et s'emploiera à déterminer les tendances et les modèles d'inobservation. L'ARC se servira de ces renseignements pour améliorer les modèles d'évaluation des risques afin qu'elle puisse plus efficacement gérer et traiter les risques liés à l'observation. Le renforcement des capacités d'évaluation des risques fait partie intégrante de la stratégie continue de l'ARC visant à réduire l'inobservation en matière de TPS/TVH.

Réalisation attendue	Date
Établir des équipes spécialisées dans l'élaboration de la charge de travail centralisée de la TPS/TVH dans chaque région pour que les nouveaux risques associés à l'harmonisation soient traités	2012-2014
Mettre en œuvre une approche d'inventaire national dans le cadre du Programme de précotisation en vue de mettre l'accent sur les cas à risque élevé dans l'ensemble du pays	2012-2013
Recentrer le Programme de vérification des grandes entreprises afin de traiter les enjeux prioritaires en fonction des évaluations améliorées des risques liés à la TPS/TVH	2012-2014
Établir un programme national de vérification de la TPS/TVH des non-résidents	2012-2014
Renforcer le Programme d'analyse à risque élevé afin de réduire au minimum les pertes de recettes de TPS/TVH	2012-2013

L'ARC maintiendra sa présence dans la communauté des grandes entreprises inscrites afin de réduire l'inobservation.

Employeurs et inscrits aux fins de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)

Les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH intéressent particulièrement l'ARC en raison de leur responsabilité fiduciaire de percevoir et de verser la TPS/TVH et les déductions à la source pour les employés. La TPS/TVH et les retenues sur la paie représentent une source importante de recettes fiscales tant pour le gouvernement fédéral que pour les gouvernements provinciaux participants.

Au cours de la période de planification, l'ARC luttera contre l'inobservation au moyen d'exigences en matière de versement, de production et de retenues, en améliorant son processus d'assurance de la qualité interne et la sélection des dossiers aux fins d'examen. Elle continuera d'accroître ses connaissances du programme de TPS/TVH, de maximiser les capacités d'évaluation des risques de ses programmes d'observation.

Administrer le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental

L'ARC surveille l'administration des divers encouragements fiscaux qui favorisent la croissance économique au Canada. Nous nous efforçons d'offrir les encouragements fiscaux d'une manière rapide, uniforme et fiable, tout en nous assurant que les entreprises préparent leurs demandes conformément aux lois, aux politiques et aux procédures fiscales.

Réalisation attendue	Date
Publier les nouveaux documents de politique sur la RS&DE sur le site Web de l'ARC	2012-2013
Élaborer un plan d'action visant à donner suite aux recommandations adoptées à la suite de l'examen gouvernemental du rapport du Groupe d'experts sur la recherche-développement (R&D)	2012-2013
Passer en revue les observations tirées du rapport de l'ombudsman sur le Programme de la RS&DE et élaborer un plan d'action approprié	2012-2013

Au cours de 2012-2013, en plus des réalisations attendues indiquées, l'ARC élaborera une stratégie officielle de participation des intervenants de la RS&DE qui assurera que les besoins et les opinions des intervenants clés continueront d'être pris en compte au cours de la planification, de l'élaboration et de la mise en œuvre des changements administratifs au programme.

Organismes de bienfaisance

L'ARC a le mandat de promouvoir l'observation des lois et des règlements en matière d'impôt sur le revenu chez les organismes de bienfaisance enregistrés afin de veiller à l'intégrité du secteur de la bienfaisance.

Réalisation attendue	Date
Évaluer les processus qui servent à diminuer le nombre d'organismes de bienfaisance qui produisent leur déclaration de renseignements annuelle en retard	2012-2013
Évaluer l'efficacité des sanctions et des ententes d'observation	2012-2014

Le personnel du Programme des organismes de bienfaisance travaillera afin de s'attaquer aux cas d'inobservation cernés en temps opportun et mettra en œuvre les mesures annoncées dans le budget de 2011. Ces mesures étaient destinées à accroître la transparence et la responsabilisation des organisations qui sont autorisées à délivrer des reçus de don aux fins de l'impôt sur le revenu. De plus, les mesures permettent à l'ARC de disposer de nouveaux outils visant à renforcer le régime réglementaire existant qui encadre les organismes de bienfaisance, les associations de sport amateur et les autres donataires reconnus en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Taxe d'accise

L'ARC a la responsabilité d'interpréter et de mettre en application la *Loi sur l'accise*, la *Loi sur la taxe d'accise*, la *Loi sur l'importation des boissons enivrantes*, la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien* et la *Loi de 2001 sur l'accise*. Elle est également responsable des règlements, des politiques ministérielles et des procédures administratives associés à ces lois.

L'ARC est chargée de la perception du droit d'accise sur les produits du tabac fabriqués au pays, alors que l'Agence des services frontaliers du Canada perçoit le droit d'accise sur les produits du tabac importés. Le régime d'estampillage du tabac récemment mis en œuvre fournit le cadre légal et les pouvoirs ministériels nécessaires à l'estampillage des produits du tabac. Ces pouvoirs comprennent celui de limiter la possession de timbres de tabac aux activités légitimes liées au tabac, d'imposer de nouvelles pénalités aux timbres falsifiés, de même qu'aux timbres qu'une personne est incapable de justifier le fait qu'ils soient en sa possession ou apposés à un produit du tabac.

Réalisation attendue	Date
Élaborer un cadre de responsabilisation afin de contrôler l'émission et la possession de timbres	2012-2013
Faciliter une adoption provinciale accrue du programme d'estampillage à des fins provinciales	2012-2014

Pendant la période 2012-2013, nous élaborerons un cadre de responsabilisation afin de contrôler l'émission et la possession de timbres, et nous faciliterons une adoption provinciale accrue du programme d'estampillage à des fins provinciales.

Exécution

Bien que l'ARC soit bien présente en matière de vérification dans tous les secteurs, les cas présumés importants d'inobservation frauduleuse sont traités dans le cadre du Programme d'enquêtes criminelles, qui enquêtent et renvoient les cas de poursuites au Service des poursuites pénales du Canada. Ces cas peuvent entraîner des pénalités, des amendes imposées par le tribunal et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement. Dans le cadre du Programme spécial d'exécution, nous entreprenons des vérifications et d'autres mesures d'exécution civiles contre des contribuables qui se livrent à des activités illégales ou qui sont soupçonnés de le faire.

Réalisation attendue	Date
Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action visant à donner suite aux constatations du rapport	2012-2015

Une évaluation des programmes d'exécution de l'ARC a récemment été menée, et nous sommes à donner suite à cet examen et au rapport subséquent en élaborant et en mettant en œuvre des plans d'action pertinents.

Versements

Une fois qu'une cotisation est établie au moyen de l'autocotisation ou qu'une nouvelle cotisation est établie au moyen de nos mesures de vérification subséquentes, les contribuables doivent verser les montants dus. Nous employons diverses méthodes pour recouvrer les montants qui sont payables au gouvernement du Canada.

Inobservation en matière de paiement

L'accumulation de nouvelles créances dépend de facteurs qui sont indépendants de notre volonté. Cela inclut les conditions économiques nationales et internationales, la planification fiscale abusive et l'insolvabilité stratégique, ainsi que divers facteurs socioéconomiques qui peuvent influer sur les comportements d'observation des contribuables. Nous continuerons de coordonner et de renforcer les efforts déployés par l'ARC pour informer les contribuables de leurs obligations, et de nous servir des renseignements d'entreprise pour recouvrer les déclarations et les paiements en souffrance en vue d'avoir une incidence positive sur les comportements d'observation des contribuables. Nous continuerons d'améliorer l'établissement de rapports liés aux renseignements d'entreprise dans le but d'augmenter notre capacité à évaluer l'efficacité et l'efficience de nos mesures opérationnelles, et de faire correspondre les résultats avec les mesures prises.

Recouvrements

La détermination précoce de la ligne de conduite la plus efficace facilite un recouvrement à la fois rapide et efficient d'une dette. Plus une dette existe depuis longtemps, plus elle est difficile et coûteuse à recouvrir. À cet égard, nous continuons d'optimiser l'utilisation de notre Centre d'appels de la gestion des créances (CAGC), qui traite les dettes fiscales à volume élevé et à faible risque à un coût minime. Le CAGC permet à nos agents des recouvrements de se concentrer sur le traitement des comptes plus complexes à risque élevé qui nécessitent l'utilisation de mesures de recouvrement progressives, y compris les mesures judiciaires et d'exécution, pour composer avec les contribuables contrevenants

Réalisation attendue	Date
Mettre en œuvre le plan d'action sur l'inobservation en matière de paiement pour traiter les arrérages éventuels	2012-2014
Renforcer les partenariats au sein de l'ARC afin de gérer les nouvelles dettes découlant de nos activités d'observation en matière de déclaration	2012-2014
Mettre en œuvre une évaluation des risques et adapter des stratégies pour mieux gérer les dettes nouvelles et actuelles	2012-2014
Renforcer l'infrastructure des bureaux locaux afin de cerner et de traiter la récidive de l'inobservation en matière de paiement	2012-2013
Élaborer et valider les mesures de base pour les initiatives propres à l'inobservation en matière de paiement	2012-2014

La récente fusion des répertoires régionaux et nationaux des charges de travail en un seul inventaire national nous permet d'aborder les comptes à risque élevé sans égard aux frontières géographiques. Les résultats préliminaires ont indiqué une tendance positive quant au niveau des recouvrements pour la Couronne, et nous continuerons de surveiller les résultats de cette initiative et d'appliquer les pratiques exemplaires à des comptes plus complexes.

Notre environnement opérationnel continue d'évoluer rapidement, ce qui entraîne un changement des priorités et la nécessité de renforcer les capacités pour l'avenir. Au cours de la période de planification, nous mettrons principalement l'accent sur le maintien de la durabilité de notre programme des recouvrements en surveillant les initiatives récemment mises en œuvre et en déterminant les possibilités d'efficience.

Nos indicateurs de rendement – Réduire l'inobservation

Ces indicateurs indiqueront si nous faisons des progrès mesurables en vue d'obtenir ce résultat opérationnel de base.

Notre résultat opérationnel de base – Des mesures sont prises à l'égard des cas d'inobservation repérés		
Activité	**Indicateur de rendement**	**Résultat attendu**
Inobservation en matière de production et d'inscription	Pourcentage des sociétés et des particuliers qui ont produit leur déclaration à temps	90 %
	Pourcentage des entreprises canadiennes inscrites aux fins de la TPS/TVH	90 %
Inobservation en matière de déclaration	Incidence fiscale[1] par ETP de vérification sur le programme du secteur international et des grandes entreprises – Programme d'impôt international	2,7 millions de dollars
	Incidence fiscale[1] par ETP de vérification sur les petites et moyennes entreprises – Programme d'impôt international	0,35 million de dollars
	Valeur en dollars totale des cotisations relatives aux activités d'observation des employeurs, de la TPS/TVH et de l'impôt de la partie XIII	Aucun changement
	Valeur en dollars des cotisations estimées relatives aux activités des non-inscrits et des non-déclarants aux fins de la TPS/TVH parmi les particuliers, les fiducies et les sociétés qui ont été réglées au niveau du centre fiscal ou du bureau des services fiscaux	Tendance sur cinq ans
Versements	Pourcentage des arrivages aux BSF réglés dans l'année de leur réception	60 %
	Pourcentage de l'inventaire âgé des comptes clients imposables des BSF (> 5 ans) par rapport à l'inventaire de fermeture des BSF	18 %

[1] L'incidence fiscale inclut les revenus des impôts et des taxes présents et futurs résultant de nos efforts de vérification, y compris les pénalités et les intérêts, mais excluant l'incidence des renversements par le programme des Appels et de l'inobservation en matière de paiement.

Administrer les prestations

Total des dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015
	368 088	367 546	372 080	376 487

L'ARC appuie les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en exécutant des programmes de prestations et de crédits qui contribuent au bien-être socioéconomique des particuliers, des ménages à revenus faibles ou modérés et des personnes handicapées. En 2010-2011, nous avons émis 110 millions de paiements de prestations totalisant à près de 22,3 milliards de dollars, à près de 12 millions de bénéficiaires.

Notre objectif est de veiller à ce que les Canadiens aient accès aux prestations auxquelles ils ont droit et qu'ils reçoivent les paiements exacts et opportuns qui y sont liés. Pour ce faire, l'ARC administre et verse des prestations dans le cadre de trois programmes fédéraux de base : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH) et les allocations spéciales pour enfants. L'ARC administre également le versement de la prestation universelle pour la garde d'enfants au nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le crédit d'impôt pour personnes handicapées, ainsi que de nombreux crédits et prestations continus et uniques au nom des clients des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

L'ARC administrera efficacement les programmes de prestations en :

- s'assurant que tous les bénéficiaires admissibles ont accès aux renseignements sur les prestations et les crédits et aux outils de demande ou d'inscription;
- offrant aux Canadiens les prestations et les crédits auxquels ils ont droit dans les délais établis;
- en ajoutant de nouveaux programmes et services, si cela est possible, sans compromettre la durabilité de l'exécution des programmes actuels, et ce, tout en abaissant le coût global pour les gouvernements en réduisant le dédoublement dans l'administration des prestations et des crédits.

Le Profil des risques de l'entreprise a indiqué que l'ARC s'exposera à un risque si nous sommes incapables de respecter nos obligations en matière de prestations et de maintenir des relations positives avec les bénéficiaires de prestations. Dans le cadre du Projet de renouvellement des prestations, nous mettons en œuvre des solutions technologiques qui assureront la durabilité de notre système d'exécution des programmes de prestations.

Maintien du service

L'ARC est un chef de file dans l'exécution des programmes de services liés aux impôts et aux prestations, et nous cherchons sans cesse des moyens d'améliorer les services que nous offrons en améliorant continuellement les renseignements et les outils offerts aux Canadiens, afin de les aider à demander de participer à des programmes ou de s'y inscrire. Nous offrons divers formats afin que les gens puissent plus facilement obtenir les prestations et les crédits auxquels ils ont droit. Ce faisant, nous comprenons que les attentes des Canadiens en matière de services continuent d'augmenter, que l'exécution des programmes gouvernementaux fait l'objet d'une surveillance et d'une responsabilisation croissantes, et que le rythme des innovations et la complexité de nos infrastructures d'exécution des programmes augmentent.

Projet de renouvellement des prestations

En 2011, nous avons lancé le Projet de renouvellement des prestations qui sera achevé par étapes au cours des sept prochaines années. Ces travaux sont exécutés pour améliorer la capacité de l'ARC de maintenir les processus opérationnels de base, saisir les occasions de croissance dans l'exécution de programmes et de services de prestations, et nous assurer que les familles et les particuliers admissibles reçoivent des paiements de prestations exacts et opportuns. Le projet intégrera des technologies modernes et des initiatives de limitation des coûts afin de traiter les faiblesses des systèmes de prestations, et de veiller à l'exécution ininterrompue des programmes et des services de prestations.

Exactitude et rapidité des paiements

Le calcul exact des prestations et des crédits dépend des renseignements à jour provenant des bénéficiaires. Il incombe aux bénéficiaires de fournir à l'ARC des renseignements complets et exacts afin qu'ils maintiennent leur admissibilité et reçoivent les montants exacts de prestations auxquels ils ont droit. L'ARC mènent actuellement des activités de validation, tant en ce qui concerne la prévention que la détection, afin d'assurer que nous versons les paiements exacts aux particuliers qui y ont droit.

Assurer l'exactitude des paiements

Nous sommes chargés d'assurer que les personnes admissibles reçoivent les paiements exacts et opportuns. Nous menons des activités de validation et de contrôle visant plus particulièrement les comptes désignés comme étant à risque de paiements en trop ou insuffisants. Nous vérifions également les renseignements sur l'état civil, les situations de garde d'enfants et les adresses. Les renseignements que nous fournissons aux bénéficiaires au cours des examens de validation contribuent à les informer sur les exigences relatives à leur admissibilité et sur les montants auxquels ils ont droit. De plus, nous visons à rehausser notre rôle d'exécution grâce à nos efforts qui permettent de faire progresser des cas de fausse déclaration vers la poursuite.

Réalisation attendue	Date
Maintenir et améliorer les programmes de validation afin de nous assurer que les risques liés à l'observation sont cernés et traités	2012-2014

Nous avons élaboré une stratégie de validation que nous avons améliorée au fil des ans. Elle est fondée sur des recherches, une évaluation des risques et une enquête sur les tendances au sein de la collectivité des bénéficiaires de prestations. Nous continuerons d'améliorer notre ciblage afin d'atteindre une efficacité accrue des programmes et de quantifier les résultats atteints par notre programme de validation pour nous assurer que nous utilisons nos ressources de la manière la plus efficiente et efficace possible.

Travailler ensemble

Les dispositions législatives et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'utiliser notre infrastructure fédérale pour calculer avec exactitude les prestations et les crédits aux noms de nos clients gouvernementaux et de les verser de manière efficace. Les dispositions législatives nous permettent également, dans certains cas, de fournir des renseignements à l'appui des programmes que d'autres gouvernements administrent.

Réalisation attendue	Date
Améliorer les services électroniques (renseignements sur les prestations dans Mon dossier)	2012-2014
Augmenter le nombre de provinces et de territoires qui utilisent la Demande de prestations automatisée	2012-2014

Le nombre de programmes et de services offerts par l'ARC aux noms d'autres ministères fédéraux ou d'autres ordres de gouvernements continue d'augmenter. Compte tenu des vastes répercussions du renouvellement important de notre infrastructure de la TI et des limites financières possibles, des programmes

supplémentaires ne seront envisagés que lorsqu'ils sont réalisables, jusqu'à ce que notre projet de renouvellement soit entièrement mis en œuvre en 2016-2017.

Gérer les partenariats

Notre souplesse en tant qu'agence et la capacité d'adaptation que nous avons intégrée à nos systèmes nous permettent d'utiliser notre infrastructure pour administrer une gamme de programmes et de services pour le compte des clients gouvernementaux. Le fait que la plupart des administrations ont déjà choisi d'utiliser notre système d'exécution de programmes suggère fortement que celui-ci offre d'importants avantages et économies en ce qui concerne le versement des prestations.

Un bon exemple de travail de collaboration est notre collaboration continue avec les provinces et les territoires pour offrir le service de Demande de prestations automatisée (DPA), lequel constitue un moyen rapide, simple et sécuritaire de présenter une demande de participation à tous les programmes de prestations pour enfants à l'égard des nouveau-nés. Cette approche coordonnée prouve que nous collaborons étroitement avec nos partenaires fédéraux et provinciaux pour faciliter l'accès des nouveaux parents aux programmes gouvernementaux. Nous continuerons de travailler avec les provinces et les territoires qui n'ont toujours pas adopté la DPA pour promouvoir l'intégration de la demande de prestation canadienne pour enfants au processus provincial et territorial d'enregistrement de la naissance. En plus des six provinces qui utilisent déjà la DPA, nous nous attendons à ce que quatre autres provinces commencent à utiliser le service entre 2012 et 2013.

Nous maintiendrons les programmes et les services administrés actuellement et offrirons plus de possibilités de service et d'échange de données, sans compromettre la durabilité de l'exécution actuelle de programmes.

Réalisation attendue	Date
Mettre en œuvre de nouveaux programmes de prestations, dans la mesure du possible	2012-2014
Offrir plus de possibilités d'échange de données, dans la mesure du possible	2012-2014

Nos indicateurs de rendement – Administrer les prestations

Ces indicateurs indiqueront si nous faisons des progrès mesurables en vue d'obtenir ce résultat opérationnel de base.

Notre résultat opérationnel de base – Les Canadiens ont accès aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit et les paiements sont exacts et opportuns		
Activité	**Indicateur de rendement**	**Résultat attendu**
Maintien du service	Nombre de visites dans Mon dossier (renseignements sur les prestations)	Tendance à la hausse[1]
Exactitude et rapidité des paiements	Dette de paiement en trop de la PFCE en pourcentage des paiements versés	< 0,4 %
	Pourcentage de paiements de prestations versés à temps	99 %
Travailler ensemble	Nombre de programmes de paiements administrés	Tendance à la hausse[1]
	Nombre d'administrations utilisant le service de Demande de prestations automatisée	Tendance à la hausse[1]

[1] L'objectif consiste à afficher une hausse.

Favoriser les activités opérationnelles de base

Les services de gestion interne de l'ARC assurent l'utilisation des pratiques de ressources humaines efficaces et de la rigueur dans la production des rapports destinés au Parlement, aux provinces et aux territoires. Ils maintiennent et font progresser également les fonctions de la technologie de l'information (TI), fournissent des services financiers et administratifs, une communication ouverte avec les employés et le public, et déploient une approche systématique et globale pour gérer les risques. Nous entreprendrons les initiatives suivantes pour relever les défis auxquels nous sommes confrontés dans le renforcement de nos activités opérationnelles de base.

Gestion des risques de l'entreprise

Nous concentrerons nos efforts liés à la gestion des risques de l'entreprise à mettre à jour le Profil des risques de l'entreprise (PRE), à appuyer le Programme de transformation de l'ARC et à renforcer notre capacité de surveillance et d'établissement de rapports par l'élaboration des niveaux de tolérance des risques qui facilitent la surveillance des risques.

Renseignements d'entreprise

L'ARC continuera à renforcer la capacité de ses renseignements d'entreprise en développant des approches stratégiques de recherche et d'analyse, en élaborant une feuille de route de ses renseignements d'entreprise ainsi qu'en améliorant ses habiletés à réutiliser ses renseignements.

Ressources humaines

Priorité	Gérer le talent au moyen de la planification, l'acquisition, le perfectionnement, la rétention et la mobilisation Promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et novateur Gérer la transition des employés provinciaux

L'ARC utilisera des approches concertées et horizontales pour élaborer des plans du personnel au niveau de l'Administration centrale, des directions générales et des régions, qui déterminent les écarts et les priorités en matière de ressource humaine. Les écarts déterminés dans les différents plans seront traités au moyen du développement des stratégies en matière de RH et des plans d'actions qui incluront l'acquisition, le développement et le transfert de compétences, et la planification des remplacements, si cela est nécessaire. Nous allons aussi mettre en œuvre des approches pour mener la transformation, gérer le changement, recruter des employés tout en promouvant un environnement de travail sain et respectueux.

Réceptivité et durabilité de la TI

Priorité	Maintenir la réceptivité et la durabilité de la TI Continuer à faire évoluer la posture de notre sécurité Restructurer nos systèmes

La TI fait partie intégrante de notre capacité à exécuter nos programmes et à offrir nos services aux Canadiens. Afin de maintenir cette capacité, nous travaillons de façon diligente pour que nos systèmes et notre infrastructure soient robustes, sécuritaires, fiables et récupérables. L'ARC développera des technologies pour accroître la productivité et soutenir sa Stratégie de gestion de l'information. Nous ferons évoluer notre programme de sécurité de la TI afin de nous assurer que nous nous conformons aux normes du gouvernement fédéral. Pendant plusieurs périodes de la planification, l'ARC restructurera les systèmes de TI et de prestations pour moderniser ses processus opérationnels. Nous gérerons notre relation avec Services partagés Canada en renforçant notre expertise dans la gestion des services et en assurant des services de haute qualité et de grande valeur pour l'ARC, les contribuables et les bénéficiaires de prestations.

Finances et administration

Priorité	Assurer une saine gestion des ressources financières
	Améliorer la gestion des biens de l'ARC
	Accroître la sensibilisation à la sécurité et autres mesures de sécurité

L'ARC continuera à miser sur l'optimisation des ressources par des économies opérationnelles et l'efficience des programmes, tout en assurant sa capacité à mettre en œuvre son mandat. Nous continuerons d'améliorer notre capacité à produire des rapports sur les contrôles financiers internes et de renforcer la gestion des biens par l'acquisition de nouveaux espaces de bureaux. L'ARC continuera à bâtir et à maintenir la confiance du public par le biais d'une variété de mesure de sécurité et de contrôles internes, et en assurant que tous les employés protègent les renseignements détenus par l'ARC. En somme, nous investirons dans les programmes de sensibilisation et de formation en matière de sécurité, et nous améliorerons nos politiques, nos systèmes et nos services en matière de sécurité.

Message de la présidente

Dans les derniers budgets du gouvernement du Canada, l'une des priorités du gouvernement était de réduire ses dépenses tout en continuant d'offrir des services de qualité aux Canadiens. Pour répondre à cette priorité tout en suivant le rythme de la technologie et l'évolution des attentes et des comportements des contribuables, l'ARC a élaboré une vision stratégique à long terme intitulée Vision 2020. Il s'agit d'un programme de transformation ambitieux visant à renforcer et à moderniser la manière dont l'ARC administre les impôts et les prestations pour les Canadiens.

Étant donné le programme de transformation que l'ARC a établi, qui vise à assurer le succès continu de l'ARC, le but du Conseil pour les trois prochaines années est double : premièrement, s'assurer que l'ARC possède le cadre solide dont elle a besoin pour appuyer l'exécution de ses programmes de base et la transformation; deuxièmement, s'assurer que de saines pratiques de gestion, de surveillance et d'établissement de rapports sont en place. Pour atteindre ce but, le Conseil devra superviser la gestion des initiatives de transformation que l'ARC lancera au cours de la période de planification. Ainsi, le Conseil s'assurera que l'ARC adopte une approche de gestion globale de transformation, y compris une structure de gouvernance solide, des stratégies détaillées en matière de communications et de ressources humaines, et qu'elle a les indicateurs de rendement nécessaires pour faire le suivi des résultats et mesurer le succès.

Il sera essentiel pour le Conseil de s'assurer que les services de l'ARC continuent de répondre aux besoins des Canadiens, tout en restant harmonisés avec Vision 2020, ce qui signifie que les Canadiens s'occupent de leurs affaires fiscales en ligne, au moment et de la manière qui leur conviennent. Cela sera possible grâce à l'utilisation de la technologie par l'ARC. Le Conseil continuera de mettre l'accent sur les initiatives de technologie de l'information (TI) conçues pour améliorer la suite d'applications libre-service de l'ARC, et de viser l'excellence en la matière. De plus, étant donné la récente création de Services partagés Canada (SPC) par le gouvernement, le Conseil surveillera le modèle de gestion des services que l'ARC a mis en place avec SPC pour s'assurer que l'organisation continue d'être bien servie par des services d'infrastructure de la TI efficaces et rentables.

Le Conseil continuera aussi à superviser tous les autres domaines pour lesquels il a des responsabilités législatives. À cet égard, il travaillera avec la haute direction de l'ARC afin de rechercher des améliorations au Cadre de surveillance du Conseil de direction, dans le but d'évaluer les processus de gestion de l'ARC, ses pratiques et ses résultats par rapport à un ensemble précis de réalisations attendues.

Enfin, je suis convaincue que la relation ouverte et productive que le Conseil et la haute direction ont établie permettra à l'ARC de réaliser son mandat ainsi que son programme de transformation ambitieux. Au nom du Conseil de direction de l'ARC, je suis heureuse de recommander le *Résumé du Plan d'entreprise 2012-2013 à 2014-2015* de l'ARC à l'honorable Gail Shea, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de direction

Susan J. McArthur

Régie de l'agence et Conseil de direction

Le but du Conseil pour la période de planification comprend deux volets. Premièrement, il doit veiller à ce que l'ARC dispose d'un cadre stratégique solide pour appuyer les programmes de base qu'elle exécute et la mise en œuvre de son orientation stratégique à long terme intitulée Vision 2020. Deuxièmement, il doit s'assurer que l'ARC a en place de saines pratiques de gestion, de surveillance et d'établissement de rapports. Le Conseil continuera de surveiller les secteurs pour lesquels il a une responsabilité législative. Il orientera aussi sa surveillance sur la gestion des initiatives de transformation que l'ARC lancera pour faire progresser Vision 2020, et celles qui seront issues de l'examen des dépenses dans le cadre des actions du gouvernement en vue de réduire le déficit.

Perspective stratégique et surveillance du programme de transformation
• Le Conseil veillera à ce que l'ARC adopte une approche de gestion du changement à l'échelle de l'organisation pour gérer les nombreuses initiatives de transformation qu'elle lancera au cours de la période de planification. • Continuer de surveiller les travaux en cours en vue du développement des indicateurs de rendement qui lui permettront d'évaluer le rendement global de l'ARC. • Continuer d'améliorer le Cadre de Surveillance du Conseil de direction, lequel continue de servir d'outil indispensable conçu pour permettre au Conseil d'évaluer, dans les secteurs de responsabilité du Conseil, les processus de gestion, les pratiques, ainsi que les résultats de l'ARC, en fonction d'une liste précise d'attentes en matière de gestion. • Voir à ce que l'ARC dispose d'un solide programme de gestion du risque qui permet de fournir des renseignements à jour et pertinents pouvant servir à influencer la prise de décision et la planification. • Établir les objectifs de rendement de la commissaire et première dirigeante, et effectuer à la fois une évaluation semi-annuelle et annuelle du rendement afin de compléter l'évaluation globale du gouvernement fédéral. • Fournir des commentaires concernant les objectifs et évaluations du rendement des principaux cadres de l'ARC afin de veiller à ce que leurs responsabilités s'harmonisent aux priorités de l'ARC. • Surveiller les ressources de l'ARC en examinant la Stratégie de gestion des ressources et le Plan d'investissement stratégique de l'ARC, et s'assurer que des contrôles financiers solides sont en place, y compris le processus d'homologation du premier dirigeant/administrateur supérieur des affaires à l'égard des contrôles internes exercés en matière de rapports financiers.
Répondre aux besoins en matière de service
• Surveiller la prestation des services offerts par l'ARC afin qu'elle réponde aux besoins des Canadiens de façon équitable, professionnelle et respectueuse. • Voir à ce que l'ARC utilise la technologie de façon optimale afin de fournir des services accessibles et opportuns, et qu'elle ait recours à une approche intégrée à voies multiples qui dirige les Canadiens vers la voie la plus efficace.
Adaptation et durabilité de la technologie de l'information
• Porter une attention particulière aux initiatives principales de la technologie de l'information (TI) conçues pour améliorer davantage l'ensemble d'applications de libre-service électroniques de l'ARC, et celles nécessaires pour appuyer l'infrastructure de TI de l'ARC. • Surveiller, en collaboration avec Services partagés Canada, l'évolution du protocole et du modèle de gestion des services de l'ARC afin que ses programmes opérationnels continuent d'être bien desservis, et ce, à l'aide de services d'infrastructure de TI de qualité et rentables. • Superviser la gestion des risques et des initiatives liés à gestion de la TI afin que l'ARC dispose d'un système et d'une infrastructure solides de TI à l'appui des nouveaux besoins opérationnels et ceux en cours.
Bâtir l'environnement de travail et l'effectif de l'avenir
• Surveiller la stratégie de gestion du changement des ressources humaines afin que lARC adopte une approche continue et globale pour gérer le volet humain du changement, tout en assurant un milieu de travail sain, respectueux et innovateur. • Fournir des commentaires concernant l'élaboration de politiques et de stratégies nécessaires au recrutement, au maintien en poste, à la planification de la relève, à la gestion des talents et au transfert des connaissances. • S'assurer que la gestion des ressources humaines favorise une culture d'excellence et d'intégrité. • Examiner et approuver, au besoin, le mandat de négociation et les conventions collectives de l'ARC avec les syndicats, soit l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

Gouvernance du Conseil

Le Conseil s'assurera de continuer de fonctionner d'une manière efficace et efficiente pour appuyer avec succès les opérations et le programme de transformation de l'ARC. Ainsi, il travaillera avec la haute direction de l'ARC pour examiner comment celle-ci peut tirer entièrement parti de l'expertise du Conseil et faciliter des discussions plus ciblées et stratégiques. Le Conseil continuera aussi d'améliorer sa planification, ses processus et ses pratiques afin d'atteindre l'équilibre idéal dans ses principales responsabilités.

Composition du Conseil

Le Conseil de direction de l'ARC est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Ils comprennent la présidente, la commissaire et première dirigeante, un administrateur proposé par chaque province, un administrateur proposé par les territoires et deux administrateurs proposés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent des perspectives opérationnelles diversifiées provenant des secteurs privé, public et sans but lucratif pour les activités de l'ARC.

La liste suivante présente les membres du Conseil à compter de mars 2012.

Susan J. McArthur, B.A., IAS.A
Présidente, Conseil de direction
Directrice générale
Jacob Securities Inc.
Toronto (Ontario)

Myles Bourke, B.Com., FCA
Directeur d'entreprise
Comptable agréé
Lethbridge (Alberta)

Richard J. Daw, PFA, CMC, FCA
Cadre en résidence
Faculté de l'administration des affaires
de la Memorial University
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

Raymond Desrochers, B.Com., CA, CFE
Partenaire
BDO Dunwoody s.r.l., Comptables agréés
Winnipeg (Manitoba)

John V. Firth, BFA, EPC
Conseiller financier
Whitehorse (Yukon)

Gerard J. Fitzpatrick, FCA, TEP
Partenaire
Fitzpatrick & Company
Comptables agréés
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Gordon Gillis, B.A., avocat
Directeur d'entreprise
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Norman G. Halldorson, B.Com., CA, FCA
Directeur d'entreprise
Clavet (Saskatchewan)

Fauzia Lalani, ing.
Consultante de direction
Calgary (Alberta)

Robert (Bob) Manning, B.B.A.
Partenaire
Groupe Owens MacFadyen
Saint John (Nouveau-Brunswick)

James R. Nininger, B.Com., M.B.A., Ph.D.
Directeur d'entreprise
Ottawa (Ontario)

Luce Samoisette, LL.M., M. Fisc., DDN, LL.B.
Rectrice, Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)

Sylvie Tessier, B.Sc, M.B.A., ing., IAS.A
Directrice des services professionnels
Hewlett Packard
Toronto (Ontario)

Richard (Rick) Thorpe, CMA, FCMA
Directeur d'entreprise
Penticton (Colombie-Britannique)

Linda Lizotte-MacPherson, B.Com.
Commissaire et première dirigeante
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

Tableaux financiers

Dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013[1]	Dépenses prévues 2013-2014[1,2]	Dépenses prévues 2014-2015[1,2]
Promouvoir l'observation	197 738	191 169	186 045	185 829
Répondre aux besoins en matière de service	816 388	808 907	820 321	837 425
Réduire l'inobservation	1,629 677	1 732 162	1 436 586	1 429 060
Administrer les prestations	368 088	367 546	372 080	376 487
Favoriser les activités opérationnelles de base	1 529 954	1 271 936	1 240 544	1 242 339
Agence du revenu du Canada (excluant l'ombudsman des contribuables)	**4 541 845**	**4 371 720**	**4 055 576**	**4 071 139**
Plus :				
Ombudsman des contribuables[3]	3 323	3 232	3 232	3 232
Total des dépenses prévues[4]	**4 545 168**	**4 374 952**	**4 058 808**	**4 074 371**

1 Les niveaux de dépenses prévues n'incluent pas certains ajustements techniques complétés en 2011-2012, principalement un report de l'année précédente (178 millions de dollars) et les allocations de maternité et les indemnités de départ (80 millions de dollars). Ce sont des ajustements en cours d'exercice.

2 Les niveaux de dépenses prévues excluent les versements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre* qui ne sont pas disponibles en ce moment (140 millions de dollars en 2011-2012 et 280 millions de dollars en 2012-2013).

3 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce Résumé du Plan d'entreprise ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

4 Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Programme des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision de dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013	Dépenses prévues 2013-2014	Dépenses prévues 2014-2015
Types de paiements de transfert				
Versements d'allocations spéciales pour enfants	227 000	**233 000**	236 000	240 000
Versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*	140 000	**280 000**	-	-
Total des paiements de transfert	367 000	**513 000**	236 000	240 000

Pour obtenir des renseignements additionnels, visitez notre site Web :
www.arc.gc.ca/rppf