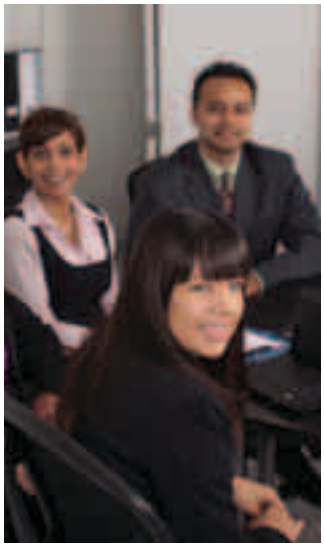
Cadre de surveillance du Conseil de direction – Évaluation du rendement

2010-2011



RC4425 F REV10

Agence du revenu du Canada
Canada Revenue Agency

Canada

Table des matières

Introduction 5

Organisation de l'Agence 7

Administration de l'Agence 13

Gestion des ressources 29

Gestion des services 57

Gestion du personnel 66

Évaluations de la responsabilisation de gestion pour l'ARC 88

Sources d'éléments de preuve 90

Introduction

Rôle du Conseil de direction

Bien qu'elle fasse encore partie de la fonction publique du Canada, l'Agence du revenu du Canada (ARC) est composée d'une structure de gouvernance unique. Conformément à l'article 31 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, le Conseil de direction a la responsabilité de superviser l'organisation et l'administration de l'Agence et de gérer ses ressources, ses services, ses biens, son personnel et ses contrats. Le Conseil exerce donc, au nom de l'ARC, plusieurs des fonctions de surveillance de la gestion effectuées par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour d'autres ministères fédéraux.

Élaboration du *Cadre de surveillance du Conseil de direction*

En 2006-2007, le Conseil a coordonné l'élaboration du Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD), un instrument clé de responsabilisation qui sert de complément au Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le CSCD établit une liste précise d'attentes en matière de gestion, abordant ainsi directement les responsabilités de surveillance conférées au Conseil en vertu de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Le CSCD permet au Conseil d'effectuer un examen annuel détaillé des processus, des pratiques et de résultats de gestion de l'ARC.

Structure du CSCD

Le CSCD s'articule autour des cinq secteurs principaux de surveillance du Conseil, tels qu'ils sont stipulés dans la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* :

- organisation de l'Agence;
- administration de l'Agence;
- gestion des ressources;
- gestion des services;
- gestion du personnel.

Chaque secteur de surveillance est ensuite structuré en fonction des attentes du Conseil en matière de bonne gestion. Chacune des attentes est précisée par des questions clés servant à mieux délimiter les bonnes pratiques de gestion et à fournir les éléments de base de l'évaluation de la gestion de l'Agence par le Conseil.

Évaluation du rendement annuelle

Chaque année, le Conseil effectue une évaluation du rendement en fonction du CSCD. Habituellement, un sous-comité du Conseil reçoit l'autorité d'effectuer l'évaluation. Au cours de celle-ci, les membres du sous-comité discutent en profondeur du rendement de la gestion et s'interrogent sur les enjeux. Les sous-commissaires responsables des fonctions d'entreprise faisant partie des secteurs de surveillance sont présents à l'évaluation afin de répondre aux questions et de fournir un contexte. L'évaluation est ensuite présentée au Conseil pour information.

Les renseignements sur le rendement qui ont été présentés au Conseil au cours de l'année sont rassemblés et résumés dans l'évaluation. Les descriptions et les résultats sur le rendement sont appuyés par une liste de sources des éléments de preuve. L'évaluation est effectuée en fonction des attentes. Le rendement en fonction de chaque attente reçoit l'une des cotes suivantes : fort, acceptable, occasion d'amélioration ou exige une attention particulière. Les mesures correctives ou de suivi requises de la part de la gestion se trouvent sous « Prochaines étapes ». C'est sur cette partie de l'évaluation que reposent la rédaction du chapitre du Plan d'entreprise, la portant sur le Conseil, la réunion de planification stratégique, les objectifs du commissaire auprès du Conseil, le plan du Conseil et les plans de travail des comités.

Évolution du CSCD

Tout comme le Cadre de responsabilisation de gestion du SCT et les autres instruments d'évaluation de la gestion, le CSCD continuera de progresser au rythme des pratiques de gestion exemplaires et la capacité de gestion de l'ARC. De plus en plus d'attention sera portée sur les résultats de gestion véritables à mesure que les systèmes et processus de gestion de l'Agence atteindront leur pleine maturité.

Quoi de neuf en 2010-2011

Les changements apportés au CSCD 2010-2011 comprennent l'ajout de vues d'ensemble au début de chaque attente, dans la section sur les preuves. Ces vues d'ensemble offrent de l'information structurelle sur chaque attente, notamment une explication des processus, des plans et des stratégies en cours, étant donné que cela se répète souvent dans l'évaluation du rendement de chaque année. L'ajout des vues d'ensemble élimine le besoin de formuler des questions liées aux processus. De plus, certaines des attentes et des questions clés ont été modifiées ou combinées pour 2010-2011, ce qui a permis de mettre davantage l'accent sur les réponses aux questions qui traitent des résultats véritables découlant des processus et des systèmes de gestion. Cette évaluation a été préparée avant la diffusion du budget fédéral prévue en mars 2011. Compte tenu de l'environnement économique actuel et du budget à venir, certaines des prochaines étapes indiquées dans ce document devront être rajustées au cours de l'année.

Organisation de l'Agence

Fort

L'Agence adopte une approche rigoureuse et systématique quant à la responsabilité au moyen de pratiques de gestion du rendement qui soutiennent la réalisation efficace des priorités et des résultats des programmes.

La structure de responsabilité de l'Agence entraîne l'optimisation en matière de coordination, d'innovation et de rendement.

Il existe une harmonisation et une intégration élevée entre les ententes de rendement des membres de l'effectif de la direction, les priorités de l'Agence et les objectifs du Conseil.

Les responsabilités concernant les résultats sont clairement attribuées et appropriées; les engagements des cadres sont de qualité supérieure.

Acceptable

Les structures et processus concernant la responsabilité de l'Agence appuient la réalisation des priorités et des résultats des programmes.

La structure de responsabilité de l'Agence entraîne une coordination et une réalisation appréciables.

Il existe une harmonisation et une intégration appropriées entre les ententes de rendement des membres de l'effectif de la direction, les priorités de l'Agence et les objectifs du Conseil.

Les responsabilités concernant les résultats sont attribuées et les engagements des cadres sont de bonne qualité.

Occasion d'amélioration

D'autres améliorations sont nécessaires en vue de répondre aux niveaux minimum exigés quant à la responsabilité; la réalisation des priorités et des résultats des programmes peut être compromise.

Les lacunes dans la structure de responsabilité de l'Agence ont été déterminées et des étapes provisoires sont entreprises en vue de régler les problèmes.

Les politiques, processus et pratiques sont en cours d'élaboration et nécessitent davantage d'intégration au sein de l'Agence.

Attention requise

La réalisation des priorités et des résultats des programmes est compromise en raison de graves lacunes quant à la responsabilité.

Il existe peu ou pas de surveillance organisationnelle en ce qui a trait à l'élaboration d'instruments appropriés liés à la responsabilité.

Il existe peu ou pas d'harmonisation entre les priorités de l'Agence et les mesures de gestion.

Attente (a) : Gouvernance – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'une structure de gouvernance adéquate.

Vue d'ensemble

L'ARC fonctionne selon une structure de gouvernance unique :

- le ministre du Revenu national est pleinement responsable devant le Parlement de tous les aspects opérationnels et administratifs de l'ARC;
- le Conseil de direction est responsable de superviser l'organisation et de l'administration de l'ARC, de gérer ses ressources, ses services, ses biens, ses effectifs, ses contrats, ainsi que d'élaborer le Plan d'entreprise;
- le commissaire et premier dirigeant a une double responsabilité, étant chargé de la gestion quotidienne de l'ARC sous la supervision du Conseil, tout en étant redevable devant le ministre de l'application des lois relatives aux programmes.

L'ARC compte sept comités qui surveillent ses opérations administratives et son orientation stratégique. Ils sont composés des dirigeants des directions générales et des régions et se rencontrent régulièrement. Le Comité de gestion de l'Agence (CGA) est le principal organe décisionnel. Il supervise l'élaboration et l'exécution des programmes ainsi que les opérations quotidiennes de l'Agence. Tous les points présentés au Conseil doivent d'abord être approuvés par le CGA.

La direction de l'Agence organise une réunion de planification stratégique chaque année pour déterminer les priorités stratégiques et les activités de soutien.

Pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de régie, quatre comités et un sous-comité effectuent une bonne partie de l'examen détaillé des points présentés au Conseil aux fins d'études.

Les comités de la vérification, de régie d'entreprise, des ressources humaines et des ressources informent le Conseil au sujet des points qui relèvent de leur compétence.Un sous-comité est chargé de l'approbation du CSCD et mène l'évaluation annuelle. Chaque comité fournit au Conseil des conseils et des recommandations.

On entretient et on utilise un profil et une grille de compétences afin de s'assurer qu'il existe un bon équilibre en ce qui a trait aux compétences et à l'expérience chez les membres du Conseil. Le président et quatre membres du Conseil ont obtenu l'Accréditation IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Par l'entremise du secrétaire exécutif, les membres du Conseil ont accès aux membres de la haute direction. Le secrétaire exécutif :

- s'assure qu'il y a une communication fiable des renseignements entre le Conseil et la haute direction;
- organise les réunions régulières entre la haute direction et les présidents des comités et du Conseil;
- consigne les mesures de suivi demandées par le Conseil et y donne suite.

Le Secrétariat de l'Agence gère au nom du Conseil un portail par lequel les membres ont accès de façon électronique à tous les documents de la réunion.

Le dirigeant principal de la vérification de l'Agence participe aux séances à huis clos avec le comité de la vérification du Conseil pendant chaque réunion en personne trimestrielle. Le dirigeant principal de la vérification établit des rapports sur les vérifications et les évaluations de programme internes qui sont approuvées par le comité de la vérification de la gestion et de l'évaluation et présente ces rapports au comité de la vérification du Conseil aux fins d'examen.

Des membres du Bureau du vérificateur général participent à toutes les séances habituelles du comité de la vérification du Conseil.

Le Conseil et la haute direction travaillent de façon conjointe à la poursuite des objectifs opérationnels de l'Agence. Le président du Conseil et le commissaire communiquent régulièrement pour discuter des enjeux clés. De plus, la haute direction participe aux réunions en personne du Conseil, aux téléconférences trimestrielles de ce dernier et à toute autre réunion spéciale, au besoin.

Le commissaire fournit une mise à jour des activités importantes de l'ARC à chaque réunion trimestrielle en personne au Conseil de direction ainsi que lors de téléconférences cédulées durant les périodes intermédiares.

La direction de l'Agence travaille avec le Conseil à élaborer les priorités du cycle de planification durant l'élaboration du Plan d'entreprise et participe à la réunion de planification stratégique annuelle du Conseil.

Les Lignes directrices pour la préparation des ententes de rendement des Executive/Cadre (EC) de 2010-2011 sont élaborées de façon à traduire en mesures concrètes les priorités et les réalisations attendues du Plan d'entreprise et à éliminer les écarts de rendement notés dans le Rapport annuel de l'Agence.

Sources des éléments de preuve

- *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*
- Guide de régie d'entreprise du Conseil de direction de l'ARC
- Plans de travail, ordres du jour et procès-verbaux du Conseil et des comités
- Ordres du jour et procès-verbaux de la réunion de planification stratégique
- Page des comités dans InfoZone
- Mandats des comités de l'Agence
- Protocole des comités de l'Agence
- Lignes directrices pour la préparation des ententes de rendement des Executive/Cadre (EC) pour 2010-2011

Questions clés

1. La structure et les processus de prise de décision de l'Agence sont-ils efficaces?

Structure et processus de prise de décision de l'Agence

Par suite des commentaires du Conseil dans l'évaluation du CSCD de 2009-2010, l'examen des comités de l'Agence a confirmé le besoin de moderniser la structure de ces derniers et a cerné plusieurs occasions d'amélioration. Tous les ajustements ont été mis en oeuvre immédiatement, y compris la création de deux nouveaux comités : un comité stratégique et un comité tactique.

Pour répondre aux prochaines étapes déterminées par le Conseil en 2009-2010, le Conseil a examiné les modifications apportées aux structures de gouvernance et y a apporté des améliorations lorsque cela était approprié. Certains membres choisis du Conseil ont participé au processus de sélection pour les postes de chef de la gestion du risque et d'administrateur supérieur des affaires financières.

Un comité spécial d'examen du processus et du contenu du Conseil (constitué des présidents du Conseil et de ses quatre comités, et du commissaire) a commencé ses travaux visant à améliorer l'efficience et l'efficacité du Conseil. L'une des priorités de ce comité est d'apporter une orientation plus stratégique aux travaux et aux documents du Conseil, ce qui permettra une discussion plus approfondie et précise, de même qu'un processus de décision plus éclairé au niveau du Conseil.

Dans le cadre des efforts visant à mieux faire comprendre à la haute direction les responsabilités de supervision et les priorités du Conseil, deux membres de la haute direction participent depuis juin 2010 à chaque réunion du Conseil en qualité d'observateurs.

Les décisions du Conseil sont entièrement intégrées et appuient l'orientation et les stratégies de l'Agence décrites dans le Plan d'entreprise. Les décisions sont fondées sur une analyse rigoureuse des risques, de la recherche, des résultats prévus, de l'environnement et d'autres éléments.

L'Agence continue d'adopter les pratiques exemplaires émergeantes en gestion des risques d'entreprise, et formalise les rôles et responsabilités relatif à la gestion du risque à l'interne. La surveillance des risques fait partie du mandat de chacun des comités de l'Agence.

Le chef de la gestion du risque :

- fournit des renseignements judicieux sur les risques en vue de faciliter la prise de décision au niveau de l'entreprise, des opérations et des projets;
- tient à jour le profil des risques d'entreprise de l'Agence;
- présente régulièrement des points au Conseil aux fins de renseignements et de discussion.

Sources des éléments de preuve

• Cadre de surveillance du Conseil de direction – Évaluation du rendement 2009-2010
• Page des comités dans InfoZone
• Mandats des comités de l'Agence
• Ordres du jour et procès-verbaux du Conseil et des comités
• Profil des risques de l'entreprise
• Page de la direction générale de la gestion des risques de l'entreprise dans InfoZone
• Procès-verbaux et rapports du comité spécial d'examen du processus du contenu du Conseil

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort** La direction a entrepris l'examen des structures de gouvernance et modifiera ces dernières. **Achevé**.	**Fort**
Prochaines étapes	Le Conseil examinera les changements et prendra les mesures dans les secteurs susceptibles d'en profiter. **Achevé**.	Aucune indiquée.

Attente (b) : Responsabilisation interne – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'une structure interne de responsabilisation appropriée.

Vue d'ensemble

Les priorités de l'Agence et du Conseil sont décrites dans le Plan d'entreprise. La direction de l'Agence travaille avec le Conseil afin d'établir les priorités du cycle de planification au cours du processus d'élaboration du Plan d'entreprise. Les principaux engagements pris dans les ententes de rendement des cadres sont élaborés à partir de ces priorités, qui seront réalisées en cascade à l'échelle de l'Agence et á l'égard des quelles des responsabilités personnelles seront attribuées.

Le Conseil fixe les objectifs de rendement annuels du commissaire et effectue des évaluations annuelles et de mi-exercice sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés l'année d'avant. Les objectifs de rendement du commissaire s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques de l'Agence énoncées dans le Plan d'entreprise. Le Conseil fournit également des commentaires sur les évaluations et les objectifs de rendement du dirigeant de la vérification, de l'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF), du dirigeant principal de l'information (DPI), du chef de la gestion du risque (CGR) et des sous-commissaires (SC) de la Direction générale des ressources humaines (DGRH), et de la Direction générale de la stratégie et de l'intégration (DGSI), ainsi que du secrétaire exécutive.

Les ententes de rendements des cadres (EC) traduisent en mesures concrètes les priorités et les réalisations attendues du Plan d'entreprise et traitent les écarts de rendement notés dans le Rapport annuel de l'Agence. Elles offrent un aperçu des responsabilités permanentes et établissent l'ordre de priorité des engagements pour l'année à venir. Dans les Lignes directrices pour la préparation des ententes de rendement des EC, on demande aux cadres de respecter les engagements de l'Agence, présentés dans le tableau des fondements, ce qui comprend les engagements obligatoires fondés sur les priorités.

Sources des éléments de preuve

- Engagements en matière de rendement des EC de l'EC pour 2010-2011-Tableau des fondements
- Lignes directrices pour la préparation des ententes de rendement des Executive/Cadre (EC) pour 2010-2011
- Résumé du Plan d'entreprise
- Entente de rendement de 2010-2011 conclue entre le commissaire et le Conseil de direction de l'ARC
- Ententes de rendement de 2010-2011 pour l'ASAF, le dirigeant de la vérification, le DPI, le CGR, les SC de la DGRH et de la DGSI, ainsi que le secrétaire exécutif
- Rapport d'étape semestriel sur l'entente de rendement de 2010-2011 conclue entre le commissaire et le Conseil de direction

Questions clés

1. L'harmonisation des responsabilités avec les plans, les priorités et les objectifs du Conseil soutient-elle l'efficacité de l'Agence?

Harmonisation des responsabilités

Toutes les priorités et les responsabilités sont liées, des SC au commissaire et au commissaire délégué. Elles sont aussi liées aux priorités générales du gouvernement et de la fonction publique.

Les SC aident le commissaire á respecter ses engagements envers le Conseil.

En 2010-2011, on a demandé au Conseil de fournir des commentaires sur les ententes de rendements des SC, afin de s'assurer que les engagements en matière de rendement cadraient avec les plans d'entreprise, les priorités et les objectifs du Conseil.

2. L'Agence a-t-elle été proactive lorsqu'elle a déterminé répercussions du plan de gestion de limitation des dépenses et son niveau de préparation à l'égard de celles-ci?

Mesures prises par l'Agence

Dans le cadre du budget fédéral de 2010, le ministre des Finances a établit un plan de rétablissement de l'équilibre budgétaire. Ce plan prévoit des mesures de limitation des dépenses selon lesquelles les hausses de salaires et des dépenses de fonctionnement seront gérées par chaque ministère et organisme fédéral jusqu'en 2012-2013. En outre, le gouvernement a lancé un examen exhaustif des fonctions administratives gouvernementales et des frais généraux afin d'identifier les possibilités d'économies et d'améliorer la prestation des services.

Afin d'atténuer les principales contraintes de financement, l'Agence a lancé plusieurs demandes d'études d'atténuation, y compris un examen des envois postaux, la demande de services juridiques en cas de litige, l'inventaire des appels, l'inventaire de l'AIPRP et la restructuration du financement de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

Le Comité de gestion de l'Agence a dirigé l'élaboration d'un plan de gestion de limitation des dépenses afin de s'assurer que les ressources nécessaires au maintien des activités essentielles l'Agence sont disponibles, tout en respectant le besoin de réduire les dépenses.

Mises à jour du Conseil

L'Agence fournit régulièrement des mises à jour au Conseil afin de démontrer qu'elle se prépare proactivement aux répercussions des mesures de limitation des dépenses du gouvernement et qu'elle y remédie par l'entremise de son plan de gestion de limitation des dépenses.

Sources des éléments de preuve

- Budget fédéral de 2010
- Examen administratif
- Documents des demandes d'atténuation
- Gérer les initiatives limitation des coûts à l'ARC – le 1er septembre 2010
- Trousse du ministre
- Comptes rendus des décisions
- Ordres du jour et procès-verbaux du Conseil

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Aucune indiquée.

Administration de l'Agence

Fort

L'Agence dispose de fonctions administratives rigoureuses et systématiques qui appuient la réalisation efficace des priorités et des résultats des programmes.

Les meilleures pratiques de gestion du risqué de l'entreprise sont intégrées au cadre de gestion du risque de l'Agence, comme le sont l'identification continue du risque, l'évaluation, l'examen et l'élaboration de stratégies d'atténuation. La haute direction appuie et dirige l'identification et l'évaluation des risques.

Il existe des fonctions efficaces de vérification interne et d'évaluation des programmes qui sont utiles à la gestion du risque de l'entreprise et aux processus de planification opérationnelle. Les recommandations émises à la suite des vérifications internes et des évaluations de programmes font l'objet de mesures, d'un suivi régulier et d'établissement de rapports à l'intention de la haute direction.

Le développement durable (DD) est intégré aux systèmes et pratiques de gestion; l'ARC atteint ses objectifs en matière de DD.

Acceptable

Les fonctions administratives de l'Agence appuient la réalisation des priorités et des résultats des programmes.

La gestion du risque est intégrée aux fonctions de planification et de gestion à l'échelle de l'Agence. Cela inclut la mise à jour continue, des inventaires et des stratégies d'atténuation des risques de l'Agence, des directions générales et des régions.

Il existe des fonctions de vérification interne et d'évaluation des programmes et elles sont parfois utiles à la gestion du risque de l'entreprise et aux processus de planification opérationnelle. Les recommandations émises à la suite de vérifications internes et des évaluations des programmes font parfois l'objet de mesures et d'un suivi.

Il existe une stratégie du développement durable, y compris des mesures et des objectifs.

Occasion d'amélioration

Des améliorations aux fonctions administratives sont nécessaires; la réalisation des priorités et des résultats des programmes pourrait être compromise.

Il existe un programme de gestion du risque à l'échelle de l'Agence, ainsi que des inventaires de risques et des stratégies d'atténuation dans certains secteurs.

Il existe des fonctions de vérification interne et d'évaluation des programmes, mais celles-ci n'influent aucunement sur la planification opérationnelle. Les recommandations émises à la suite des vérifications internes et des évaluations de programmes font rarement l'objet de mesures.

On élabore actuellement une stratégie de développement durable.

Attention requise

La réalisation des priorités et des résultats des programmes est compromise en raison de graves lacunes dans les fonctions administratives.

La gestion du risque n'est pas systématique et elle se fait au niveau de l'unité de travail. Il existe des inventaires et des stratégies d'atténuation des risques dans certains secteurs.

On élabore actuellement des fonctions de vérification interne et d'évaluation des programmes. L'Agence n'évalue pas l'efficacité et les coûts de ces programmes d'une façon systématique et axée sur les preuves.

Le développement durable ne fait pas partie de la gestion ou des processus de planification de l'Agence.

Attente (a) : Gestion du risque – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence suit les processus adéquats de gestion du risque au niveau de l'entreprise.

Vue d'ensemble

Le programme de gestion du risque d'entreprise (GRE) a été créé en 2005 afin d'assurer que l'Agence a une approche exhaustive et systématique de la gestion du risque, et que celle-ci soit pleinement intégrée aux processus décisionnels et aux mécanismes stratégiques, opérationnels et financiers de l'Agence.

L'ARC a élaboré et mis en œuvre un cadre de GRE solide harmonisé avec les attentes du gouvernement du Canada avec les normes internationales en matière de GR (p. ex., ISO 31000). Ce cadre comprend une politique exhaustive qui est soutenue par des processus, des outils et des produits de formation solides. Ces éléments permettent la détermination, l'analyse, l'évaluation, le traitement, la surveillance, la communication des risques d'entreprise, opérationnels et de projets, ainsi que l'établissement de rapports sur ceux-ci.

Depuis la mise en œuvre du programme de GRE, la GR est devenu un élément essentiel d'une bonne gestion, d'une planification solide, de l'établissement des priorités, et de l'excellence opérationnelle à tous les niveaux de l'ARC :

- La gestion du risque fait partie des priorités du commissaire auprès du Conseil de direction et constitue un engagement obligatoire pour tous les cadres. Les Lignes directrices pour la préparation des ententes de rendement des Executive/Cadres (EC) indiquent que les EC ont comme responsabilité fondamentale d'inclure la gestion du risque dans leur processus de prise de décision et de favoriser une culture de travail qui encourage la prise de décision responsable fondée sur les risques.
- La direction de l'Agence oriente la gestion du risque et y participe à tous les niveaux.
- Les projets présentés au Comité des ressources et des investissements (CGRI) font l'objet d'une évaluation du risque dans le cadre du processus de présentation. De plus, l'Agence favorise une approche de portefeuille à la gestion des projets d'investissement, et l'examen du risque est l'un des éléments clés requis lors de l'établissement d'un portefeuille d'investissement.
- Le Profil de risque d'entreprise (autrefois constitué de l'inventaire des risques de l'entreprise et de ses documents connexes, du Plan d'action axé sur les risques de l'ARC et du Rapport d'étape) fournit des renseignements importants qui permettent au Conseil d'exécuter ses responsabilités en matière de surveillance du risque et qui permettent à l'ARC de gérer efficacement ses activités. L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de réponse au risque pour lesquels les contrôles sont jugés insuffisants ou inefficaces démontrent l'engagement permanent de l'Agence à s'assurer que les mesures appropriées sont prises afin de gérer les risques en fonction du niveau de tolérance de l'organisation.
- Les profils de risque des projets, des bureaux des services fiscaux, des directions générales et des régions, que le programme de GRE a contribué à établir, ont fourni des renseignements essentiels à la direction de l'ARC afin de lui permettre de gérer les risques en fonction de ses objectifs.
- Le programme de GRE de l'ARC a été reconnu pour son excellence par la direction de l'ARC, et par d'autres organismes gouvernementaux. Il a obtenu la cote « fort » au cours des deux dernières années dans les évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor. À l'échelle nationale, il est reconnu comme un modèle d'excellence.
- En juin 2010, l'ARC a renforcé davantage le programme de GRE en créant une fonction de GRE spécialisée, indépendante et neutre sous la direction du chef de la gestion du risque (CGR), qui occupe également un poste au niveau de sous-commissaire (SC). Les présidents du Conseil et du comité de régie d'entreprise ont participé au processus de sélection du CGR. La Direction générale de la GRE a été créée par la suite. Elle est financée de manière indépendante afin de fournir une orientation plus stratégique en matière de GR à l'organisation, et

fournir des conseils objectifs et stratégiques au commissaire, au CGA, à la haute direction et au Conseil à l'égard des risques auxquels l'Agence est confrontée.

- Depuis sa création en juin, la DGGRE a présenté une vision renouvelée de la GRE visant à conduire l'organisation à un stade plus évolué, qui intègre pleinement la GRE à titre d'outil stratégique. En outre, elle a comparé les pratiques exemplaires en matière de GRE dans les secteurs privés et publics, les sociétés d'État, des organismes de consultation et de recherche et d'autres administrations fiscales afin d'améliorer ses programmes et politiques. En décembre 2010, la Direction générale de la DGGRE a lancé son site InfoZone, qui sera un portail important en ce qui concerne les renseignements et les ressources concernant la gestion du risque.

Questions clés

1. Le programme de GRE facilite-t-il élaboration de stratégies de réponse au risque efficaces?

Favoriser les stratégies de réponse au risque efficaces

Même si une évaluation indépendante ou par un tiers doit toujours être menée en ce qui a trait au programme de GRE, les initiatives clés suivantes montrent quel a été le rendement de la DGGRE pour ce qui est de favoriser des stratégies de réponse au risque efficaces en établissant des liens entre les initiatives pertinentes et quatre critères de réussites clés.

Critères de réussite clés :

On fournit aux promoteurs du risque au bureau de première responsabilité (BPR), au bureau de seconde responsabilité (BSR) et aux personnes participant à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de réponse au risque les renseignements contextuels appropriés.

- La DGGRE accorde beaucoup d'importance à la conduite d'analyses de l'environnement sur les éléments pouvant exercer une influence sur les risques de l'Agence. La DGGRE a publié sa dernière analyse de l'environnement en novembre 2010 afin de soutenir la haute direction dans l'élaboration du Profil des risques organisationnels de 2011.
- L'analyse montre les tendances et les changements clés dans l'environnement qui pourraient influer sur la nature ou la gravité des risques déterminés précédemment, de même que ceux qui pourraient présenter de nouveaux risques pour l'Agence. L'analyse tient compte des environnements interne et externe pour produire une vision cohérente des facteurs de risque. Les stratégies de réponse au risque ciblent souvent ces facteurs, puisqu'ils sont la source du risque.
- Dans le cadre du processus de gestion du risque, la DGGRE favorise la détermination de contrôles associés aux risques déterminés aux niveaux de l'ARC, de la direction générale de la région et du projet. Ces inventaires sur la mesure du contrôle permettent aux personnes concernées par l'élaboration de stratégies de réponse au risque de comprendre ce qui est en place en vue d'atténuer de réduire les risques et des endroits où il peut y avoir de voir.

Les promoteurs du risques/le BPR, le BSR et autres personnes participant à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de réponse au risque ont un niveau de connaissances adéquat en matière de gestion du risque. Par l'entremise de ses centres d'expertise, la Direction générale de la GRE offre et participe à un large éventail d'initiatives d'apprentissage qui ciblent différents publics et y participe. Ces initiatives contribuent à inclure davantage la gestion du risque dans la culture de l'ARC et à accroître les connaissances des personnes participant à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de réponse au risque.

- L'ARC offre une formation en gestion du risque de 1,5 jour qui cible expressément les gestionnaires et les cadres. Ces derniers ont été ciblés afin de s'assurer que les personnes qui prennent les décisions ayant les plus grandes répercussions organisationnelles disposent des connaissances et des outils appropriés afin de gérer les risques efficacement. Un cours d'un jour est actuellement mis à l'essai en réponse à la rétroaction des participants relativement à cette formation.

- Depuis 2009, 461 employés de l'ARC ont suivi la formation. L'objectif de formation pour 2010-2011 est de 200. Jusqu'à présent, 201 employés de l'ARC ont reçu la formation et on prévoit que 30 à 60 autres employés l'auront suivie d'ici la fin de l'année. La DGGRE s'attend à dépasser son objectif de 15 % en 2010-2011 et prévoit former de 400 personnes en 2011-2012.
- Dans le cadre de son engagement à améliorer la formation des employés de l'ARC en gestion du risque, aux employés de l'ARC, la Direction générale de la GRE exige des participants qu'ils remplissent le formulaire d'évaluation du cours. En 2010-2011, d'après les formulaires d'évaluation du cours pilote d'un jour, les connaissances des participants ont augmenté de 58 %. Ce résultat dépasse de 28 % la cible de 30 % établie par la DGGRE. De plus, 98 % des participants ont indiqué qu'ils recommanderaient ce cours à leurs collègues.
- Le module sur les finances et l'administration du Programme d'apprentissage des MG comprend un segment de deux heures sur la gestion du risque de ce programme, dans le module sur les finances et l'administration. Jusqu'à présent, 95 % des segments sur la gestion du risque de programme ont été suivis et soutenus par les experts en la matière de la Direction générale de la GRE.
- Le Programme d'apprentissage des EC pour les nouveaux cadres a été mis à l'essai pour la première fois en novembre 2010. Pour soutenir cette initiative, la DGGRE a élaboré un module de formation de 90 minutes sur la visant à diffuser davantage les connaissances à ce sujet à l'échelle de l'Agence. D'après les formulaires d'évaluation reçus de la Direction des programmes pour les cadres de direction ce module a obtenu une note supérieure à la moyenne de tous les critères d'évaluation du Programme.
- La DGGRE a aussi mis a jour la Politique sur la GRE de l'ARC en mettant l'accent sur la promotion de l'horizontalité et d'une culture de gestion du risque. L'approbation finale de la politique sera effectuée par le Conseil en mars 2011. La politique indique clairement les exigences nécessaires pour adhérer au processus de GR de l'ARC, lequel comprend la surveillance et la préparation de rapports sur le risque, notamment sur l'évolution du risque et l'efficacité des mesures prises concernant le risque. Cette exigence appuie l'engagement de l'ARC visant à favoriser une culture de gestion du risque solide à l'échelle organisationnelle, ce qui est aussi exprimé clairement dans la politique.

Les promoteurs du risque le BPR, le BSR et autres personnes participant à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de réponse au risque reçoivent un soutien et des conseils adéquats de la DGGRE à cet égard.

- Les analystes principaux de la DGGRE sont affectés à des directions générales et à ces régions particulières afin de leur fournir un soutien spécialisé relativement à l'élaboration de plans d'action et à l'établissement de rapports sur ceux-ci.
- Pour aider les promoteurs de risques à mettre au point des stratégies, la DGGRE a élaboré les Lignes directrices pour l'élaboration de telles stratégies lu réponse au risque. Elle ont été fournies aux personnes participant à l'élaboration de stratégies, et la DGGRE a offert un soutien dans le cadre de leur mise en oeuvre. De plus, les lignes directrices ont été publiées dans InfoZone au début de 2010. Cela permet de mettre eu place une réponse efficace au risque à tous les niveaux de l'Agence (direction générale, région, direction, projet, etc.).
- Dans un esprit d'amélioration continue, la DGGRE prévoit réviser les lignes directrices lorsqu'elle estime que cela est nécessaire. Étant donné la création récente de la DGGRE et conformément à la nouvelle vision axée sur la GRE de l'ARC, les lignes directrices devraient faire l'objet d'un examen officiel au cours du prochain exercice, les premiers travaux commençant au quatrième trimestre de 2010-2011.

Il y a une surveillance adéquate de l'état d'avancement et du rendement en ce qui concerne la mise en oeuvre des stratégies de réponse au risque.

- La responsabilité de la gestion du risque – y compris la surveillance – relève des promoteurs de risques et des BPR. La fréquence des rapports varient selon la gravité d'un risque. Au niveau de organisationnel, les risques font l'objet d'un rapport au moins une fois par année. Il incombe aux promoteurs de risques et aux BPR de fournir des renseignements sur l'état d'avancement et le rendement des stratégies de réponse au risque. La

DGGRE soutient les promoteurs de risques et les BPR dans le cadre de leurs responsabilités en matière d'établissement de rapports.

- La DGGRE a identifié des indicateurs du rendement afin de mesurer efficacement les progrès des stratégies de réponse au risque par rapport aux résultats escomptés. La collecte des données sur ces indicateurs a commencé en janvier 2011. La Direction générale facilitera également l'établissement de rapports sur la mise en oeuvre des stratégies.
- Les activités de surveillance permettent de reconnaître les signes de progrès dans la mise en oeuvre des stratégies risque, ainsi que leur rendement. Elles fournissent également des renseignements sur la mise en oeuvre de nouveaux contrôles permettant de gérer le risque d'un cycle à l'autre; on considère que les stratégies risque sont des mesures de contrôle lorsqu'elles sont mises en oeuvre et que l'on estime qu'elles sont efficaces.
- Les stratégies en vue d'inclure risque qui ont été élaborées à partir du Profil des risques organisationnels sont prises en considération lors de planification interne de l'ARC, et l'établissement des priorités et les processus de prise de décision, démontrant davantage l'intégration de la gestion du risque dans la culture de l'Agence. La DGGRE travaille avec la Direction générale de la stratégie et de l'intégration (stratégies risque clés dans le Plan d'entreprise de l'ARC et le Rapport sur les plans et les priorités. Le rendement par rapport à ces plans d'actions est par la suite indiqué dans le Rapport annuel de l'ARC et dans le Rapport ministériel sur le rendement. De plus, la plupart des indicateurs de rendement utilisés pour les plans d'action sur le risque sont harmonisés avec le cadre des mesures du rendement élaboré aux fins du Rapport annuel de l'ARC.

Sources des éléments de preuve

- Inventaire des risques organisationnels de l'ARC de 2007 – Rapport d'étape, de septembre 2008 à janvier 2010
- Mise à jour de l'Inventaire des risques de l'entreprise de 2010
- Déterminer les rôles et les responsabilités en matière de gestion des risques d'entreprise, novembre 2010
- Cycle de gestion des risques d'entreprise – Pratiques exemplaires, août 2010
- Site Web de la Direction générale de la gestion des risques de l'entreprise, http://infozone/francais/r4010000/menu-f.html
- Programme d'apprentissage des EC (mis à l'essai en décembre 2010) –Document du module sur la gestion des risques
- Programme d'apprentissage des MG – Document du module sur la gestion des risques
- Lignes directrices pour l'élaboration de stratégies de réponse au risque (dans InfoZone)
- Document de formation sur la gestion des risques pour les gestionnaires et les cadres, et la rétroaction sur le cours et les évaluations des séances de formation

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	Fort	Fort
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Mettre à jour le Profil des risques organisationnels et les plans d'action, et établir la tolérance au risque (présentation de septembre 2011 du Conseil).

Attente (b) : Évaluation de programme – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a une fonction d'évaluation de programmes efficace pour mesurer le succès à long terme des programmes de l'Agence.

Vue d'ensemble

La politique d'évaluation des programmes de l'ARC a été revue à l'automne 2009. Elle met l'accent sur l'indépendance organisationnelle de la Division de l'évaluation des programmes et énonce les responsabilités clés en ce qui a trait à la gestion, à la mise en oeuvre et à la surveillance de la fonction d'évaluation. Cette dernière fournit à la direction de l'ARC des renseignements crédibles sur le rendement de ses programmes ainsi que des conseils et une orientation efficaces quant à la mesure des résultats. Bien qu'il soit difficile de déterminer dans quelle mesure les changements apportés aux programmes ont été faits avant une évaluation de suivi, l'ARC utilise les renseignements issus des évaluations afin d'éclairer ses décisions relatives aux dépenses, aux politiques et aux améliorations des programmes.

Le plan d'évaluation de programmes est fondé sur un certain nombre de points à examiner, y compris les priorités de l'ARC, les risques d'entreprise, les suggestions de la haute direction, les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux évaluations et les exigences du Comité de gestion des ressources et des investissements (CGRI). Le processus de planification des évaluations tient également compte des travaux de vérification qui ont été effectués ou qui sont prévus par la Division de la vérification interne de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise et le Bureau du vérificateur général. Depuis peu, on tient également compte de la couverture des programmes comme facteur dans le cadre de l'élaboration des plans d'évaluation. L'Architecture d'activités des programmes (AAP) de l'ARC est considéré comme l'« univers d'évaluation » aux fins de la planification. L'Agence assure le suivi des éléments de l'AAP qui ont été évalué/s par le passé et en tient compte au moment de sélectionner des secteurs d'évaluation éventuels.

Questions clés

1. La fonction d'évaluation fournit-elle des renseignements crédibles et neutres sur le rendement des programmes, ainsi que des conseils et une orientation efficaces sur la mesure des résultats à la direction de l'ARC?

Renseignements crédibles et neutres

La Division d'évaluation des programmes (DEP) fournit à la direction de l'ARC des renseignements neutres et crédibles liés aux résultats.Pour cela, elle commence par déterminer les questions liées à l'évaluation et élaborer des méthodes d'évaluation (cadres d'évaluation). La DEP prépare ensuite les rapports sur les constatations et les recommandations connexes (études d'évaluation).

Pour s'assurer que les renseignements sont crédibles et neutres, la travaux d'évaluation des programmes sont menés conformément à la Norme d'évaluation pour le gouvernement du Canada du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Quatre études d'évaluation, un cadre d'évaluation et une étude de l'évaluabilité ont été effectués en 2010-2011. Selon les sondages après l'évaluation, les gestionnaires responsables des programmes évalués estiment que les évaluations ont été menées de manière professionnelle et que les rapports d'évaluation étaient équilibrés, constructifs et soutenus par des faits.

La DEP a continué de répondre aux demandes d'aide sur la mesure des résultats et de conseils provenant d'autres directions générales. Un nombre important de ces demandes sont liées à des projets soumis au processus d'approbation du CGRI.

La DEP joue aussi un rôle de coordination et de liaison relativement aux évaluations interministérielles dirigées par d'autres ministères fédéraux qui ont demandé la participation de l'ARC. En 2010-2011, la Division a participé à six évaluations interministérielles.

Conseils et orientation efficaces

En 2010-2011, la DEP a répondu aux demandes de conseil visant 16 projets. Les sondages auprès des clients et la rétroaction provenant des directions générales relativement aux orientations et aux conseils reçus de la DEP continuent d'être très positifs.

Les évaluations moyennes des répondants au sondage (9 répondants au cours des 13 derniers mois) pour six attributs de services conseils ont été mesurées sur une échelle de sept points, de 1 (entièrement en désaccord) à 7 (entièrement d'accord). Les résultats sont les suivants :

- Rapidité de la réponse : 6,5
- Niveau de connaissance : 6,4
- Capacité d'expliquer les concepts : 6,4
- Uniformité des conseils : 6,4
- Réponse aux attentes : 6,2
- Effort pour comprendre les difficultés du projet : 6,8

Sources des éléments de preuve

• Tableau – Cadres et études d'évaluation pour 2010-2011
• Évaluations interministérielles
• Liste des projets fournis par les Services consultatifs

2. L'ARC utilise-t-elle efficacement les renseignements tirés des évaluations afin d'éclairer les décisions liées aux dépenses aux politiques et d'améliorer les programmes?

Politique sur l'évaluation des programmes

Étant donné qu'elle traitait de la prochaine étape du Conseil, la Politique sur l'évaluation des programmes a obtenu l'approbation du Conseil et est entrée en vigueur le 15 mars 2010. La politique vise à fournir un cadre pour une fonction d'évaluation de programmes professionnelle et efficace qui :

- évalue le rendement et la pertinence des programmes, des politiques et des initiatives, et qui détermine d'autres façons d'exécuter ces derniers ou d'atteindre les même/s résultats;
- fournit des conseils et de l'aide aux gestionnaires de programme relativement à l'évaluation et à la mesure du rendement.

Rapports d'évaluation

Ces rapports comprennent habituellement des recommandations à l'intention de la direction. Il est difficile d'évaluer si elles ont eu des répercussions avant qu'une période suivant l'évaluation se soit achevée. La direction doit d'abord prendre des mesures pour répondre aux recommandations. Selon la complexité de la question, il peut s'écouler un certain temps entre la mise en oeuvre d'une recommandation et ses effets. Les indicateurs permettant de savoir si l'ARC utilise les renseignements provenant des évaluations sont les suivants :

- la direction accepte les recommandations de l'évaluation;
- la direction estime que ces recommandations sont utiles et réalistes et existe un potentiel d'amélioration importante en raison de l'évaluation;
- il existe des éléments de preuve selon lesquels des mesures particulières on été prises à la suite d'une évaluation.

Toutes les recommandations comprises dans les quatre évaluations achevées en 2010-2011 ont été acceptées et la direction a indiqué les mesures qu'elle prendra afin de répondre à ces indicateurs.

Il existe des éléments de preuve selon lesquels des mesures ont été prises à la suite de l'évaluation effectuée au cours des deux derniers exercices. Voici quelques exemples de changements entrepris à la suite des évaluations récentes :

- **Évaluation du centre d'appels du recouvrement de la gestion des créances (achevé en juin 2010) :** Une fois que l'évaluation a été approuvée, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise a aidé la Direction générale des services aux contribuables et de la gestion des créances à élaborer un système permettant de mesurer l'efficacité des arrangements fondés sur la méthode utilisée pour l'évaluation.
- **Évaluation de l'exécution et des divulgations (achevé en octobre 2010) :** Cette évaluation a été approuvée en octobre 2010; il est donc trop tôt pour commenter les mesures particulières qui ont été prises toutefois, la Direction générale des programmes d'observation prévoit examiner à nouveau le mandat de l'exécution et élaborer un plan stratégique à la suite de l'évaluation. Même avant d'être finalisé le rapport d'évaluation, elle eu des répercussions, car il est devenu le point de mire du Symposium national de la Direction de l'exécution et des divulgations en mai 2010. La DEP avait invité des conférenciers des administrations fiscales du Royaume-UniR.-U., des États-Unis et de l'Australie, qui étaient également des points importants à l'ordre du jour du symposium.

Sources des éléments de preuve

- Base de données de la DEP des sondages auprès des clients
- Renvoi à la décision du CVGE sur l'évaluation du programme d'échange des gestionnaires de l'Administration centrale et des régions
- Rapport d'étape de la Direction générale des services aux contribuables et de la gestion des créances sur les recommandations relatives à l'évaluation de l'inscription à la TPS
- Éléments de preuve selon lesquels des mesures ont été prises en raison des évaluations effectuées au cours des deux derniers exercices

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Évaluation et commentaires du Conseil	Acceptable	Acceptable
Prochaines étapes	L'Agence étudie de nouveau son cadre d'évaluation pour s'assurer que les évaluations ultra-prioritaires sont entreprises de façon opportune. **Achevé.**	• Continuer à se concentrer sur le plan d'évaluation prospectif pluriannuel des programmes. • Faire en sorte qu'un cadre d'évaluation soit conçu pour tous les nouveaux programmes. • Clarification des questions clés dans l'attente • Évaluation du programme

Attente (c) : Vérification interne – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a une fonction de vérification interne efficace pour fournir l'assurance de l'efficacité du cadre de contrôle de l'Agence.

Vue d'ensemble

La direction de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise (DGVEE) continuera d'aborder de façon proactive la question du recrutement et de la rétention des vérificateurs et des évaluateurs. Grâce à une planification stratégique de la main-d'oeuvre et de la relève la direction de la DGVEE oeuvre à cerner les besoins en talents de l'Agence. Le Plan de l'effectif de la DGVEE appuie celui de l'ARC et se rattache à l'initiative du Renouvellement de la fonction publique. Par exemple, en 2010-2011, la DGVEE a mis sur pied un programme de mentorat officiel afin de développer le talent des employés à l'interne, d'appuyer leur cheminement de carrière et de contribuer au transfert des connaissances. Les exigences en matière de dotation sont une composante clé de l'exercice de planification annuelle de la DGVEE pour s'assurer de la disponibilité des compétences nécessaires pour effectuer les vérifications planifiées.

Selon la norme 1312 du Cadre international des pratiques professionnelles de l'Institut des normes à l'usage des vérificateurs internes les évaluations externes doivent être menées au moins une fois tous les cinq ans par un tiers indépendant qualifié ou par une équipe d'examen extérieure à l'organisation. En 2006, l'Agence était l'une des premières entités gouvernementales à être examinée et à avoir atteint le plus haut classement possible. Elle est en voie encore ce le classement quand l'examen externe de 2011 sera mené.

L'Agence suit l'exemple du Bureau du contrôleur général en appuyant les vérificateurs internes dans l'obtention de l'accréditation professionnelle de vérificateur interne autorisé de l'Institute of Internal Auditors afin de répondre au besoin croissant de vérificateurs internes au gouvernement.

L'Agence soutient également l'obtention des autres désignations professionnelles par les vérificateurs, y compris les CA, CMA, CGA, CISA et CIA. Par exemple, la DGVEE est un participant actif au Programme de formation des stagiaires CA du gouvernement du Canada.

Le Plan d'entreprise de la DGVEE traite principalement de la prestation de services de certification et d'évaluation auprès au Comité de la vérification du Conseil de direction du commissaire et de la haute direction de l'Agence, tout en s'assurant qu'une attention adéquate est portée aux questions d'intérêt pour l'ensemble du gouvernement. Afin d'assurer la fiabilité et la précision des rapports de vérification interne, le processus de vérification interne est mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. La planification et les produits finaux sont ensuite examinés par un comité normatif de l'examen de la qualité, et la fonction de vérification interne est supervisée et évaluée par un évaluateur externe tous les cinq ans. Tous les engagements et rapports finaux prévus sont approuvés par le Comité de la vérification de la gestion et de l'évaluation (CVGE) et le Conseil. Les rapports finaux approuvés sont publiés dans le site Web de l'Agence en collaboration avec la Direction générale des affaires publiques.

Le dirigeant principal de la vérification participe aux séances à huis clos du Conseil à l'occasion de chaque réunion trimestrielle.

Questions clés

1. La planification de la vérification interne est-elle appropriée (axée sur le risque, aborde les risques appropriés, approbations appropriées, méthodologie, etc.)?

Planification de la vérification interne

La planification de la vérification interne est principalement axée sur le risque de mais elle tient également compte des priorités de gestion de l'ARC énoncées dans le *Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2012-2013*.

Les vérifications sont axées sur l'amélioration de la gestion de l'exécution des programmes et sur le renforcement de la responsabilité, en fournissant à la haute direction des renseignements sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle internes et sur la qualité du rendement en vue de réaliser les priorités de l'Agence.

Vérifications internes axées sur le risque

Les vérifications internes axées sur le risque tiennent compte des risques de l'Agence, des priorités du Plan d'entreprise et de l'évaluation du risque menée par la DGVEE relative à l'univers de la vérification; l'évaluation du risque comprend une analyse de l'environnement et une consultation auprès de la direction de l'ARC. La DGVEE tient également compte de toute vérification ou de tout examen mené par les organismes centraux, comme le Bureau du vérificateur général (BVG). Les résultats de la vérification interne fournissent des renseignements opportuns au commissaire et au Conseil et appuient leurs responsabilités en matière de surveillance.

La DGVEE fournit au Conseil une assurance et de l'information régulières et opportunes sur les activités de l'Agence. Pour s'acquitter de cette tâche, elle lui présente des rapports approuvés par le CVGE, ainsi que des rapports d'étape faisant état des progrès réalisés en fonction du plan et des séances d'information sur les travaux menés dans les principaux secteurs à risque élevé.

Rapport annuel de la DGVEE

La DGVEE prépare un rapport annuel qui fournit une vue d'ensemble du rendement de la Direction générale. Les mesures prises jusqu'à présent qui pourraient, avec le temps, permettre l'établissement de rapports plus précis sur les trois éléments désignés par le BVG (le risque, les contrôles et la gouvernance) étaient initialement axées sur les contrôles et comprennent ce qui suit :

- l'élaboration d'une base de données automatisée comprenant des liens entre les résultats de la vérification et l'Architecture d'activités de programme et le Cadre de responsabilisation de gestion (CGR) et les contrôles connexes;
- la mise en oeuvre de la vérification continue de l'efficacité de contrôles particuliers (automatisés);
- la révision des modèles de planification interne et d'établissement de rapports de la DGVEE, au besoin, afin de faciliter l'enregistrement et la compilation des résultats de la vérification aux fins des rapports sommaires, par exemple, la nouvelle exigence d'indiquer les liens aux risques d'entreprise, ou au CGR entre autres.

Le Plan d'entreprise annuel de la DGVEE est approuvé par le Comité de la vérification du Conseil, et des rapports d'étape faisant état des progrès réalisés sont présentés.

La DGVEE est en voie d'achever les engagements établis dans ses plans d'entreprise pour 2009-2012 et 2010-2013.

Sources des éléments de preuve

- Rapport annuel de la DGVEE de 2009-2010
- Plan d'entreprise de la DGVEE de 2009-2012
- Plan d'entreprise de la DGVEE de 2010 -2013
- Rapports sur l'état d'avancement des plans présentés à chaque réunion du Conseil
- Rapports finaux déposés au Conseil de mars 2010 à mars 2011
- Vérifications publiées dans le site Web de l'ARC en 2010-2011

2. Les rapports de vérification interne sont-ils objectifs, fiables, précis et de bonne qualité?

Objectif, fiable, précis

La Division des pratiques professionnelles de la DGVEE fournit une orientation, des outils et des conseils afin de s'assurer que les vérifications sont menées de manière objective, fiable et précise. Un processus d'examen de la qualité permet également de s'assurer que les documents liés à la planification et les instruments liés à l'établissement de rapports déposés au CVGE et au Conseil sont de la plus grande qualité possible.

Les vérifications menées par la DGVEE portaient sur des occasions d'amélioration et les pratiques exemplaires à l'échelle de l'Architecture d'activités de programme. Elles ont été axées sur des secteurs comme les finances et autres contrôles, la technologie de l'information, la gouvernance, ainsi que l'exécution et l'efficacité des programmes. Toutes les vérifications ont été menées conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et, le cas échéant, aux Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées de l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information.

Sources des éléments de preuve

- Division des pratiques professionnelles
- Processus d'examen de la qualité officiel
- Sondage sur la satisfaction de la clientèle

3. Les plans d'action de la direction ont-ils été mis en oeuvre?

Mise en oeuvre des plans d'action

En décembre 2010, la DGVEE a déposé le Suivi des Rapports de vérification interne de 2007-2008 auprès du CVGE et du Conseil. Ce rapport annuel comprend également tous les plans d'action en suspens des vérifications des années précédentes. La DGVEE fournit ainsi à la direction de l'Agence l'assurance que les plans d'action sont mis en oeuvre. En 2010-2011, la DGVEE a aussi inclus un suivi aux recommandations sur les Contrôles 5970 présentées à la Direction générale des finances et de l'administration par le BVG.

Plusieurs mesures immédiates ont été prises en réponse aux vérifications effectuées en 2010-2011. Des exemples de vérifications menées au cours de l'année où des mesures immédiates ont été prises comprennent le processus des ordres de travail de la Direction générale de l'informatique et les contrôles de la surveillance financière – Frais d'exploitation.

Les réponses de la direction aux recommandations de la vérification ont permis de faire des améliorations en 2010-2011. Ces vérifications comprenaient : les Services aux contribuables – Demandes de renseignements téléphoniques; les Pistes de vérification – Accès par ordinateur central aux renseignements sur les contribuables; la vérification interne du centre d'appels de la gestion des créances.

La DGVEE a effectué l'exercice de surveillance du BVG et a présenté un rapport au Conseil. Ce rapport indiquait que l'Agence avait réalisé des progrès concernant la mise en œuvre des recommandations découlant des vérifications de gestion effectuées par le BVG qui ont fait l'objet d'un rapport entre 2004 et 2008. À la fin de 2009-2010, 52 % des recommandations en suspens ont été mises en œuvre totalité ou en partie. En se fondant sur l'auto-évaluation et les justifications fournies par les membres de la direction, la DGVEE est d'avis que les progrès réalisés par l'Agence, en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations du BVG, sont raisonnables.

Sources des éléments de preuve

- Suivi des Rapports de vérification interne de 2007-2008
- Exemples de réponse immédiate de la direction à l'égard des activités ou des recommandations de la vérification
- Exemples tirés des plans d'action de la direction en réponse aux recommandations de la vérification de 2010-2011
- Exercice de surveillance du BVG

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Évaluation et commentaires du Conseil	Fort	Fort
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Se concentrer sur la planification de la relève.

Attente (d) : Développement durable – Le Conseil doit s'assurer que le développement durable est ancré dans les pratiques d'affaires de l'Agence.

Vue d'ensemble

Le Programme du développement durable (DD) de l'Agence est dirigé par la Division du DD et appuyé par un réseau d'intervenants en DD dans toutes les directions générales et régions de l'ARC. La direction à tous les échelons doit fournir un soutien et une orientation à la planification et à la mise en oeuvre des activités de DD de l'ARC, et les engagements à cet égard sont inclus dans les ententes de rendement des EC. La stratégie de DD décrit des plans concrets afin d'intégrer le DD dans les politiques les programmes et les activités de l'ARC. Le DD est intégré aux principaux documents de planification et d'établissement de rapports de l'ARC, y compris le Rapport sur les plans et priorités, le Plan d'entreprise et le Rapport annuel. L'Agence utilise des outils, des systèmes et des processus de gestion modernes pour intégrer efficacement le DD à ses activités et à la prestation de services.

1. L'ARC respecte-t-elle ses buts et objectifs en matière de DD, en plus de ceux du gouvernement du Canada?

Stratégie de développement durable

Les buts et objectifs du gouvernement du Canada et de l'ARC en matière de DD font partie de la Stratégie de DD de l'ARC de 2007-2010 et du Plan d'action national en matière de DD. Ce plan a été prolongé jusqu'en mars 2011 afin d'orienter la transition de l'Agence vers de nouvelles exigences en matière de responsabilisation en vertu de la *Loi fédérale sur le développement durable de 2008*.

Dans l'ensemble, l'Agence a atteint 87 % des progrès prévus dans le cadre de sa stratégie et de son plan d'action, en plus de respecter 10 des15 engagements du gouvernement du Canada envers le DD. L'ARC a également réalisé environ 70 % des progrès dans les cinq engagements restants, qui seront achevés dans la Stratégie de DD de l'ARC de 2011-2014. L'annexe B du Rapport annuel du DD de 2009-2010 comprend plus de renseignements détaillés. Les principales réalisations de l'Agence matière de DD sont les suivantes :

Écologisation

Augmentation de 74 % à 90 % de l'accès des employés au programme de gestion des déchets solides, qui permet d'envoyer 84 % des déchets solides vers des sites d'enfouissement. Cela dépassait l'objectif de (70 %) et représentait une hausse de 79 % par rapport à 2007.

Hausse dans l'achat de produits écologiques chez Synergy (28,7 millions de dollars) ou 21,4 % des dépenses totales. Cela dépassait objectif (20 %) et représentait une hausse de 17 % par rapport à 2007.

L'ARC a inclus des clauses sur le DD et des normes environnementales dans tous les nouveaux contrats d'approvisionnement stratégiques.

La proportion des véhicules du parc automobile qui sont considérés écologiques (véhicules hybrides et à carburant de remplacement) a augmenté de 47 % – une augmentation de 38 % par rapport à 2007.

Réduction de l'utilisation du papier de 29 % depuis 2005: chaque employé a utilisé 5 147 feuilles en moyenne, ce qui est moins que l'objectif de la stratégie de DD (5 643 feuilles par employé).

Promotion d'initiatives de réduction de la consommation d'énergie et d'options de transport écologiques.

Intégration

Pour soutenir la prestation de service durable, l'Agence a intégré des critères DD à 85 % des protocoles d'entente et des lettres d'intention entre l'ARC et d'autres organisme.

L'ARC continue d'inclure des considérations en matière de DD à ses instruments de politique.

Dans le cadre du Fonds d'innovation du développement durable, 50 000 $ ont été octroyés afin de financer la mise en oeuvre de trois projets.

Responsabilité

99 % des membres du groupe EC et 82 % des membres du groupe MG ont inclus des engagements de DD dans leurs ententes de rendement.

L'Agence a mené des consultations afin d'élaborer sa stratégie de DD de 2011-2014. Cette stratégie s'harmonise avec la nouvelle stratégie de DD fédérale qui a été déposée à la Chambre des communes en octobre 2010. La stratégie de l'ARC sera déposée par l'intermédiaire du Rapport sur les plans et priorités en mars 2011.

Sources des éléments de preuve

- Stratégie de développement durable de l'ARC de 2007-2010
- Rapport sur les plans et priorité et Plan d'entreprise
- Rapports sur le développement durable
- Rapport annuel au Parlement 2009-2010
- Système d'approvisionnement en ligne Synergy
- Plan d'action national du DD de 2007-2010
- Plans d'action du DD de 2007-2010 des directions générales, des régions et des directions
- Stratégie de communication du DD
- Outil de rapport en ligne sur le rendement du DD
- Rapports semestriels du Réseau du DD
- Année de transition du Plan d'action national du DD 2010-2011
- Politiques de l'ARC en matière de développement durable et d'environnement

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	Fort	Fort
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Aucune indiquée.

Gestion des ressources

Fort

L'Agence fait preuve d'une approche rigoureuse et systématique quant à la gestion des ressources qui appuie la réalisation efficace des priorités et des résultats des programmes.

Il existe des politiques de gestion claires et efficaces qui régissent les ressources de l'Agence; celles-ci sont bien communiquées dans l'ensemble de l'organisation.

Les décisions d'investissement appropriées quant aux biens immobiliers, aux locaux, aux biens meubles et à la technologie de l'information (TI) de l'Agence sont fondées sur des analyses coûts-avantages rigoureuses

Il existe des contrôles financiers solides et l'observation fait régulièrement l'objet d'une surveillance et d'établissement de rapports à l'intention de la haute direction; l'inobservation fait l'objet de mesures.

Il existe un cadre de gestion de projets, y compris des responsabilités et des processus de prise de décisions, de surveillance et d'établissement de rapports bien documentés.

Acceptable

L'infrastructure et les pratiques en matière de gestion des ressources de l'Agence appuient la réalisation des priorités et des résultats des programmes.

Il existe des politiques de gestion qui régissent les ressources de l'Agence et elles sont bien communiquées dans l'ensemble de l'organisation.

Les décisions d'investissement quant a trait aux biens immobiliers, aux locaux, aux biens meubles et à la technologie de l'information de l'Agence sont parfois fondées sur des analyses coûts-avantages.

Il existe des contrôles financiers solides et l'observation fait parfois l'objet d'une surveillance et d'établissement de rapports à l'intention de la haute direction; l'inobservation fait parfois l'objet de mesures.

Il existe un cadre de gestion de projets, y compris des responsabilités et des processus de prise de décisions bien documentés.

Occasion d'amélioration

D'autres améliorations sont nécessaires en quant à l'infrastructure et quant pratiques de gestion des ressources; la réalisation des priorités et des résultats des programmes pourrait être compromise.

Il existe des politiques de gestion qui régissent les ressources de l'Agence; par contre, elles ne sont pas bien communiquées dans l'ensemble de l'organisation.

On effectue rarement des analyses coûts-avantages dans le cadre des décisions d'investissement qui ont trait aux biens immobiliers, aux locaux, aux biens meubles et à la technologie de l'information de l'Agence.

Il existe certains contrôles financiers, mais l'observation fait rarement l'objet d'une surveillance et d'établissement de rapports à l'intention de la haute direction; l'inobservation ne fait l'objet d'aucune mesure.

On élabore actuellement un cadre de gestion de projets.

Attention requise

La réalisation des priorités et des résultats des programmes est compromise en raison de graves lacunes dans la gestion des ressources.

Il existe des écarts importants dans les politiques de gestion qui régissent les ressources de l'Agence.

On utilise peu d'analyses dans le cadre des décisions d'investissement qui ont trait aux biens immobiliers, aux locaux, aux biens meubles et à la technologie de l'information de l'Agence.

Il existe d'importants écarts dans les contrôles financiers; l'observation ne fait l'objet d'aucune mesure de surveillance.

La gestion des projets importants ne s'effectue pas de façon systématique.

Attente a) : Gestion financière – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence détient et suit le cadre de contrôle approprié concernant la gestion de ses ressources financières.

Vue d'ensemble

Une saine gestion des pouvoirs financiers octroyés par le Parlement repose sur un modèle fonctionnel d'affectation du budget. Des affectations budgétaires pluriannuelles mises à jour sont émises tous les trimestres. Elles tiennent compte des changements de financement découlant de nouvelles présentations au Conseil du Trésor, des recommandations du Comité de gestion des ressources et des investissements, des décisions du Comité de gestion de l'Agence et des transferts de charge de travail. Le Conseil de direction reçoit un rapport sur la gestion des ressources tous les trimestres. Le Rapport annuel au Parlement, déposé par le ministre du Revenu national, comprend des états financiers vérifiés par le vérificateur général et examinés et approuvés par le Conseil. L'ARC continue de renforcer et de perfectionner sa capacité de gestion financière en doublant ses efforts sur le plan des stratégies de recrutement, du maintien en poste et de formation des membres du personnel.

Questions clés

1. L'Agence démontre-t-elle une saine gestion des pouvoirs financiers conférés par le Parlement?

Cadre de contrôle de l'administration financière

La Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) a établi un cadre de contrôle de l'administration financière pour les activités de l'Agence, qu'elle tient à jour afin de s'assurer que les renseignements comptables sont exacts, complets et opportuns.

Dans le rapport final sur la Vérification des contrôles de la surveillance financière – dépenses opérationnelles, on a conclu que, dans l'ensemble, les activités de contrôles ont effectuées par le personnel des finances d'une manière conforme au cadre de surveillance de la DGFA. Cependant, le rapport recommande des améliorations soient apportées aux processus de surveillance relativement aux factures et aux paiements.

La DGFA a élaboré des plans d'action afin de répondre aux constatations du rapport en tenant compte de l'équilibre entre le risque et le coût. La mise en œuvre de la recommandation avance comme prévu et on s'attend à ce que cette dernière soit entièrement mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2011. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise fera le suivi sur l'avancement du plan d'action dans le cadre de son processus de suivi établies.

L'ARC continue de manifester son engagement à l'égard de la saine gestion du pouvoir de signer des documents financiers, par l'intermédiaire des progrès réalisés par rapport à son plan pour l'évaluation de la conception et de l'efficacité des contrôles internes sur les rapports financiers, tel que l'exige la nouvelle Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor.

L'Agence a mis en place un cadre de gestion financière accompagné de cinq politiques de base, dont quatre découlent des politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion financière. Voici les cinq politiques financières :

- Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière;
- Politique sur le contrôle financier interne;
- Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière;
- Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers;
- Politique sur l'administration financière.

L'ARC compte beaucoup d'autres instruments de politique qui appuient les politiques de base. Cette année, la Directive sur le contrôle financier pour les activités administrées et la Directive sur les voyages étaient au nombre de celles qui ont été créées ou révisées.

La saine gestion par l'ARC des pouvoirs de signer des documents financiers conférés par le Parlement est aussi manifeste dans les opinions qu'elle a reçu sur ces états financiers vérifiés, tant pour les activités de l'Agence que pour les activités administrées. Par exemple :

- Dans sa lettre de recommandations, donnant suite à sa vérification des états financiers de 2009-2010, le Bureau du vérificateur général (BVG) relève seulement quatre questions. La direction a élaboré des plans d'action visant à les aborder. Les progrès réalisés par rapport à ces plans d'action font l'objet de suivi annuel, soit dans le cadre du processus de suivi mené par la Vérification et Évaluation de l'entreprise, soit par les activités de surveillance interne exécutées à la DGFA.

En avril 2010, Responsabilités en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques – Vérification des activités de l'Agence a entrepris l'évaluation des pratiques de l'Agence relativement à l'administration et à l'exercice des pouvoirs délégués de signer des documents financiers en vertu de la Loi. La vérification sera déposée devant le Conseil en mars 2011.

Le 6 avril 2010, les Multiples pouvoirs de dépenser ont été lancés. Ils fournissent à l'ARC un contrôle des dépenses par système automatisé et la possibilité de saisir les dépenses en fonction d'un pouvoir dans le système financier concerné; cela facilite la mise en oeuvre du crédit pour dépenses en capital qui est entré en vigueur le 1er avril 2010.

Pour faciliter la mise en œuvre du crédit pour dépenses en capital, une formation a été donnée en septembre et en novembre 2010, aux gestionnaires de budgets et aux agents financiers de l'Agence, afin de les aider à mieux comprendre la politique sur de crédit et la façon de gérer leurs ressources du crédit. Des outils ont été mis au point afin d'aider les gestionnaires de budgets à simplifier et à délimiter les exigences du budget des investissements, et ils ont été intégrés aux processus d'approvisionnement et de gestion de projets.

Résultats des dépenses réelles de fin d'exercice

Les résultats des dépenses réelles de fin d'exercice par rapport au plan de dépenses annuelles au deuxième trimestre sont les suivants :

- En 2009-2010, la souplesse de l'Agence en fin d'exercice représentait 3,7 % des pouvoirs approuvés.
- L'exercice 2010-2011 marque le sixième exercice de la mesure de la responsabilisation du rendement en fonction du seuil des écarts de 5 %. À la fin de 2009-2010, toutes les fonctions principales se trouvaient dans la limite des 5 % de leurs plans de dépenses annuelles au deuxième trimestre, et l'on prévoit que la situation sera semblable en 2010-2011.

Gestion des ressources

Le Conseil reçoit un rapport sur la gestion des ressources tous les trimestres. Celui-ci vise à faciliter la gestion efficace des ressources en donnant des renseignements détaillés sur l'utilisation des ressources financières par l'Agence, y compris les explications des écarts et les comparaisons historiques. Le cas échéant, le rapport fait des recommandations sur la façon dont les écarts importants et les nouvelles contraintes financières devraient être abordés dans le contexte de la stratégie de gestion des ressources générale de l'Agence.

En raison des mesures de limitation des dépenses annoncées dans le budget fédéral de 2010, l'ARC a élaboré une stratégie de gestion des ressources pour 2010-2011 et les exercices suivants répondre aux principaux besoins opérationnel. Un nouvel exercice d'examen interne a été lancé peu après l'approbation de la nouvelle stratégie durant l'été 2010. Cet examen permettra à l'Agence d'être mieux préparée faire face aux principales pressions organisationnelles.

Le passage à l'établissement de rapports de rendement trimestriels fondés sur exceptions permet aux cadres de l'Agence de se concentrer sur l'information clé en matière de rendement. Le format révisé suit le rendement au cours de l'année et met en évidence les changements trimestriels tact au long cycle. Par exemple, le rapport du premier trimestre fournit davantage de détails sur les services étant donné que cette période inclut la période de production des déclarations de revenus T1.

Les indicateurs clés sont inclues en vue de fournir un aperçu de la santé globale de l'organisation. Les indicateurs de rendement donnent une idée de l'efficacité opérationnelle à l'échelle de l'organisation. Tout rendement remarquable est mis en évidence afin d'attirer le lecteur vers les enjeux qui pourraient exigent l'attention de la direction, et ce, dans un format concis de quatre pages.

Sources des éléments de preuve

- Aperçu du crédit pour dépenses en capital (présentation préparée en vue des séances de formation)
- Outils élaborés : Formulaire de vérification et l'arbre de décision Immobilisation en cours (IEC)
- Rapport sur la gestion des ressources de fin d'exercice 2009-2010
- Rapports trimestriels sur la gestion des ressources
- Séance d'affectation de fonds du printemps 2010
- Les rapports de rendement trimestriel

2. L'Agence dispose-t-elle des processus et des contrôles internes appropriés pour s'assurer que les taxes et impôts établis et perçus au nom des provinces et des territoires font l'objet de rapports précis, complets et opportuns?

Contrôles de gestion financière

En 2010-2011, l'ARC a continué de renforcer les contrôles de gestion financière et l'établissement de rapports financiers au moyen d'une nouvelle fonctionnalité lancée dans le cadre du Projet de durabilité des Systèmes administratifs d'entreprise.

Depuis l'introduction de la Politique sur les contrôles internes, l'ARC a remis deux rapports en vertu du chapitre 5 970 aux ministères des Finances provinciaux et territoriaux:

- Conception et mise en œuvre de certains contrôles liés aux rapports financiers T2 au 31 mars 2007 (publié en janvier 2008);
- Conception et mise eu oeuvre de tous les contrôles liés aux rapports financiers sur la T2 au 30 novembre 2008 (publié en décembre 2009).

Au cours de la dernière année, l'Agence a achevé son évaluation de l'état de préparation de la T1 en vertu du chapitre 5970 afin de se préparer à la vérification que le BVG fera de sa description de la conception et de la mise en œuvre de certains contrôles liés aux rapports financiers sur la T1 au 30 novembre 2010. L'ARC travaille actuellement avec le BVG afin de préparer le rapport final aux provinces et aux territoires qui doit être publié en juin 2011.

Pour l'attestation PD-ASAF de la déclaration de la responsabilité de la direction, l'Agence a achevé 80 % des contrôles internes liés à ses activités (c.-à-d. : les SAE et les contrôles au niveau de l'entité) sur les rapports financiers. L'ébauche de cette déclaration révisée et de son annexe sera présentée dans le cadre des états financiers vérifiés de 2010-2011.

Une présentation au Conseil du Trésor sur les répercussions en 2010-2011 et les années suivantes la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale a été approuvée par le Conseil du Trésor en décembre 2010.

Politique sur les contrôles internes

Une mise à jour sur la conformité de l'ARC à la Politique sur les contrôles internes a été donnée au Comité de vérification sur l'attestation du PD/ASAF lors de sa réunion du 7 décembre 2010.

La rétroaction du SCT concernant la conformité de l'ARC à la Politique sur les contrôles internes sera disponible à l'automne 2011.

L'ARC a achevé les essais de la conception et de la mise en œuvre des contrôles internes sur les rapports financiers pour les activités de l'Agence.

Rapports du Bureau du vérificateur général

La vérification externe du BVG de la conception et de la mise en œuvre des contrôles sur la T1 relativement aux rapports financiers en vertu des accords de perception fiscale au 30 novembre 2010 était achevée dans une proportion de 60 %. Le rapport provisoire devrait être disponible en mars ou en avril 2011.

Le BVG a donné une opinion sans réserve sur le dernier état de l'impôt sur le capital à payer aux provinces et aux territoires relativement aux années d'imposition 2008 et précédentes.

Pour ce qui est des plans de gestion qui traitent des points soulevés par le BVG dans sa lettre de recommandations, les progrès réalisés par l'ARC par rapport à ces plans d'action font l'objet d'un suivi annuel, soit dans le cadre du processus de suivi de la Vérification et Évaluation de l'entreprise, soit par les activités de surveillance interne exécutées à la DGFA.

L'Agence vient de nommer un nouvel ASAF au moyen d'un processus de sélection externe.

Sources des éléments de preuve

- Présentation au Comité de vérification du 7 décembre
- Procès-verbal de la réunion du Comité
- Rétroaction du SCT concernant la première déclaration de la responsabilité de la direction révisée de l'ARC et son annexe (remarque : pour le moment, la DGFA ne sait pas sous quelle forme cette rétroaction sera fournie)
- L'achèvement de la déclaration de responsabilité de la direction révisée d'ici juillet 2011 est sur la bonne voie.
- Rapport de la vérificatrice générale
- Plans d'action pour la gestion efficace des questions soulevées par le BVG
- Lettres de recommandations et plans d'action de la direction
- Rapport de la vérificatrice du BVG (remarque : nous avons une copie au dossier du Rapport de la vérificatrice du BVG au ministère des Finances, si nécessaire comme élément de preuve)
- Plans d'action publiés pour tous les postes. Lettre de recommandations du BVG sur les APF – examinés par le Comité de vérification à la réunion de septembre 2010.

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort** À la lumière de la nomination récente de l'ASAF, le Conseil se préoccupe de la capacité de l'Agence à établir un plan de relève valable comportant un nombre suffisant de candidats ayant la désignation exigée.	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	• Finaliser l'attestation PD-ASAF. • Terminer l'évaluation de l'établissement de rapport financier sur la T1 en utilisant les normes S3416, qui ont récemment remplacé les normes S5970. • Continuer de renforcer la gestion financière afin d'aider à la planification de la relève.

Attente (b) : Gestion de projet – Le Conseil doit s'assurer que les décisions en matière d'investissement reflètent les priorités d'entreprise, que les projets approuvés sont gérés de façon appropriée et que les contraintes de financement futures sont déterminées.

Vue d'ensemble

En 2006, le Conseil a approuvé la Politique de gestion de projet. Le Comité de gestion des ressources et des investissements (CGRI) a pour mandat de s'assurer que les décisions en matière de ressources et d'investissement formulées conformes aux orientations et aux stratégies de l'Agence énoncées dans le Plan d'entreprise. Les projets de l'Agence dont les coûts du cycle de vie dépassent les 20 millions de dollars sont autorisés par le Conseil et sont inclus aux tableaux de bord des grands projets d'investissement qui sont présentés tous les trimestres. Le Plan d'investissement stratégique de l'ARC est mis à jour chaque année et indique clairement au Conseil l'ampleur et la nature des défis d'investissement auxquels l'ARC est confrontée, en plus des investissements proposés sur une période de dix ans. La mise en œuvre du crédit pour dépenses en capital en 2010-2011 appuiera, entre autres, le Plan d'investissement stratégique en renforçant la capacité de surveillance et de contrôle des biens et des investissements de capitaux.

Questions clés

1. Les décisions en matière d'investissement liées aux projets de l'Agence sont-elles fondées sur des priorités d'entreprise et l'assurance d'un financement sûr?

Plan d'investissement stratégique

Le Plan d'investissement stratégique (PIS), maintenant dans sa deuxième année, fournit des renseignements aux décideurs pour les aider à gérer le portefeuille des grands projets d'investissement de l'Agence liés à l'infrastructure, et ce, de façon clairement intégrée aux thèmes et aux objectifs stratégiques de l'Agence et conformément à la Politique sur la planification des investissements du Conseil du Trésor.

La préparation du PIS comporte la prise en considération de toutes les stratégies de financement possible, y compris le financement des activités de base, le financement provenant de la Réserve d'investissement stratégique et le financement du Conseil du Trésor. Ce faisant, l'Agence s'efforce d'optimiser ses sources de financement et de soutenir sa capacité à réinvestir ses ressources de façon stratégique afin d'assurer la stabilité continue de ses activités de base.

Le PIS pour 2010-2011 à 2014-2015 a réaffirmé que le portefeuille des projets de correspond encore aux priorités de l'Agence. On a également choisi de lancer quelques projets, maintenant ainsi un niveau de souplesse au cours des exercices à venir.

Au cours de la période de planification du PIS, les projets suivants seront poursuivis par l'intermédiaire du processus de surveillance des projets de l'ARC :

- Renouvellement des T1 (renommé Restructuration de la T1);
- Déclaration de renseignements des revenus de la société de personnes;
- Restructuratim des T3;
- Chiffrement des bandes de sauvegarde;
- Défense contre les refus de service;
- Chiffrement du réseau;
- Système national de piste de vérification amélioré.

Ces projets représentent des soumissions de classement élevé des deux catégories d'investissement (les systèmes fiscaux principaux et les initiatives de soutien ou de sécurité secondaires). Ces projets sont abordables et offrent un

éventail de coûts, de risques, de durée et de fins. Ils présentent aussi divers avantages sur le plan de la durabilité et des améliorations.

Le niveau actuel des ressources est insuffisant pour financer toutes les propositions d'investissement comprises dans le PIS; l'Agence a donc dû établir un ordre de priorité aux projets auxquels elle donnera suite.

Par conséquent, certains grands projets, bien que nécessaires (comme le renouvellement des systèmes InfoDec, Numéro d'entreprise et Détermination des crédits pour individus), devront être retardés jusqu'à ce que des fonds soient libérés. En raison de l'interdépendance des projets, il est possible que l'on ne voit pas tous les avantages de certains projets tant que d'autres ne seront pas achevés.

Sources des éléments de preuve

- Tableaux de bord des grands projets d'investissement, fournis par les sous-commissaires responsables (promoteurs du projet), accompagnés des données financières saisies dans les SEA et rapports d'étape périodiques fournis au CGRI et au Comité de gestion de l'Agence
- PIS : Grands projets et infrastructure 2010-2011 à 2014-2015
- Mises à jour annuelles du PIS – Grands projets et infrastructure

2. Les projets approuvés de l'Agence sont-ils gérés de façon efficace en ce qui concerne les délais, la portée et les coûts?

Tableaux de bord des grands projets d'investissement

Ce qui suit présente une évaluation de l'état de cinq projets soumis la surveillance du Conseil en de 2010-2011, en fonction des tableaux de bord des grands projets d'investissement soumis au Conseil en mars 2010, en juin 2010, en septembre 2010 et en décembre 2010 :

Durabilité des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE) : le projet a été confronté à des défis dans l'exécution de la portée approuvée à l'origine dans la limite du financement approuvé. Le Rapport de planification détaillé des SAE mis à jour a révélé que les coûts associés au lancement des versions quatre et cinq sont considérablement plus élevés que prévu. Par conséquent, la portée du projet a été réduite, et le lancement des versions quatre et cinq a été reporté en 2010-2011 et 2011-2012. Le résumé révisé et le nouveau calendrier des versions quatre et cinq ont été approuvés. **Évaluation du rendement au deuxième trimestre de 2010-2011 : Calendrier : vert; portée : vert; coûts : vert**.

Intégration du recouvrement des recettes phase I : le projet a rencontré des difficultés imprévues dans l'achèvement des composantes clés de l'un des produits livrables (le produit de mesure du rendement). À ce jour, une évaluation des solutions de rechange quant à la façon de livrer cette solution a été achevée, et le projet a sélectionné une option qui est en développement et mise à l'essai au troisième et au quatrième trimestres de 2011-2012. On s'attend à obtenir une solution en matière de production d'ici juillet 2012. **Évaluation du rendement au deuxième trimestre de 2010-2011 : Calendrier jaune; portée : vert; coûts : vert.**

Restructuration des systèmes d'observation : les coûts du projet se trouvent maintenant dans la limite du budget grâce aux réductions d'activités, ce qui a permis d'éliminer les dépenses en trop prévues au premier trimestre sans nuire aux produits livrables généraux du projet. **Évaluation du rendement au deuxième trimestre de 2010-2011 : Calendrier : vert; portée : vert, coûts : vert.**

Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale: le projet respecte le calendrier révisé et la portée approuvée. Le financement a été confirmé par le Conseil du Trésor pour les coûts supplémentaires liés à l'administration du programme de la taxe de vente harmonisée (TVH) en décembre 2010. Le projet continue d'être surveillé de près, et un résumé des projets sera présenté au Conseil en mars 2011. **Calendrier : vert; portée : vert; coûts : s.o.**

Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario (AIRSO): le projet a été achevé en 2009-2010 et a été géré de façon efficace, tous les produits livrables ayant été fournis à temps et dans la limite du budget. En général, le projet a été en mesure de retourner 17 millions de dollars à la réserve au moment de l'achèvement. Un rapport de clôture final qui décrit les réalisations globales, les résultats financiers et les leçons apprises a été présenté au Conseil de direction lors de sa réunion de décembre 2010.

Renouvellement de l'identification des particuliers : le projet respecte le calendrier, la portée et de budget approuvés, malgré des risques de retards durant la mise à l'essai au cours du deuxième trimestre. Des plans sont en place afin de répondre à toute contrainte possible au calendrier, durant les troisième et quatrième trimestre. **Évaluation du rendement au deuxième trimestre de 2010-2011 : calendrier : vert; portée : vert; coûts : vert.**

Sources des éléments de preuve

- Examinés par le Conseil
- Résumé des projets (Durabilité des SAE révisée et RTVAP)
- Tableaux de bord des grands projets d'investissement
- Rapport de clôture de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario – décembre 2010

3. Quelles améliorations ont été effectuées l'année dernière en vue de renforcer et de promouvoir des pratiques de gestion de projet efficaces à l'Agence?

Améliorations aux pratiques de gestion de projet

L'Agence veille à ce que que les initiatives stratégiques aient été harmonisées horizontalement et que les intervenants pertinents aient été consultés. L'Agence revoie chaque année la méthodologie du PIS afin de s'assurer que le classement, la sélection et l'ordre des projets correspondent à ses buts et à ses priorités, et qu'ils tiennent compte des leçons apprises lors des exercices de planification de l'exercice précédent. Par exemple :

- Des changements ont été apportés au modèle de classement des priorités comme la combinaison et l'ajout de certaines catégories d'évaluation, ce qui a permis d'améliorer la définition de certains critères et de modifier leurs pondérations respectives.
- Un fonds d'efficience dédié a été créé et il représente une partie de la Réserve d'investissement stratégique (par exemples 10 %), projets très rentables qui offrent des économies opérationnelles concrètes et il permet de reconstituer la Réserve d'investissement stratégique.

L'Agence a amélioré le processus de consultation pour la planification des investissements stratégiques afin de s'assurer que la haute direction possède les renseignements les plus complets possible en vue de la prise de décisions. Pour le PIS de 2010-2015 l'ARC a consulté des intervenants, comme l'équipe de Gestion des risques de l'entreprise, des experts en la matière en durabilité des applications et en architecture de la technologie de l'information et un comité des cadres supérieurs de toutes les directions générales et des régions. Des recommandations précises issues de ces consultations ont mené à la création de deux listes de priorités : l'une pour les projets traitant des priorités de base de l'Agence concernant l'intégrité de l'impôt et des prestations, et l'autre pour les projets appuyant l'Agence dans l'exécution de son mandat.

L'Agence a modifié les tableaux de bord liés aux investissements pour les grands projets en vue de fournir l'historique des décisions clés prises par la direction générale. Les tableaux de bord indiquent maintenant l'état du projet par rapport à au calendrier, à la portée et au coût approuvés dans le résumé original et énumèrent les risques atténués par les promoteurs du projet.

Un examen indépendant a été effectué à l'automne 2010 en vue d'établir si les objectifs de la phase I du projet Intégration du recouvrement des recettes ont été atteints. La haute direction de l'Agence a reconnu l'utilité d'effectuer

des examens indépendants à des moments clés de prise de décisions tout au long du cycle de vie des grands projets. Elle évalue la possibilité de faire de ces examens une exigence officielle pour les grands projets.

Le processus d'établissement des points de vérification du projet du CGRI est en place depuis 2008 pour les grands projets de l'ARC et fait l'objet d'améliorations continues pour en assurer la pertinence et l'efficacité. Il est obligatoire pour tout nouveau projet tout au long de son cycle de vie. Ce processus exige que le chef de la gestion du risque soit consulté à chaque contrôle pour fournir une orientation et des conseils sur la façon dont le projet est harmonisé avec les risques principaux de l'Agence et sur la manière dont les risques propres au projet sont décrits dans les plans d'atténuation connexes.

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	• Continuer de faire évoluer le processus de gestion des contrôles (utiliser une approche fondée sur le risque). • Adopter Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets, créé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans le cadre du Plan d'investissement stratégique de 2011-2012 à 2020-2021, afin d'évaluer les risques des projets du portefeuille d'investissements.

Attente (c) : Gestion des biens – Le Conseil doit s'assurer que les besoins en matière de locaux et les biens ne constituant pas du matériel informatique d'une valeur individuelle de plus de 10 000 $ sont bien gérés.

Vue d'ensemble

L'Agence suit et déprécie les immobilisations (de plus de 10 000 $) par l'intermédiaire des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE). Les besoins en matériel sont évalués et planifiés au moyen d'une approche de gestion fondée sur le cycle de vie. Tous les actifs dont la valeur d'achat est établie á 10 000 $ ou plus sont inscrits dans les états financiers de l'Agence et dans les Comptes publics. Les investissements immobiliers sont relevés annuellement dans le Plan d'investissement en installations à long terme.

Questions clés

1. Est-ce que l'Agence démontre une diligence administrative dans la surveillance et l'établissement de rapports concernant les biens autres que ceux de la TI valant chacun plus de 10 000 $?

Surveillance administrative des biens autres que ceux de la TI

L'Agence fait preuve de diligence administrative dans la surveillance et l'établissement de rapports concernant les biens autres que ceux de la TI, excluant les biens immobiliers, valant chacun plus de 10 000 $ par les moyens suivants :

- suivi et dépréciation des immobilisations au moyen des SAE;
- validation de l'existence et de la valeur des biens de l'Agence au 31 mars au moyen d'un processus d'attestation en fin d'exercice;
- conduite d'examens semestriels de toutes les immobilisations afin d'assurer l'exactitude des renseignements contenus dans les SAE;
- conduite d'examens trimestriels de toutes les nouvelles immobilisations achetées afin de s'assurer que les renseignements contenus dans la fiche maîtresse d'immobilisation des SAE sont complets et exacts;
- établissement de rapports sur toutes les immobilisations dont la valeur à l'achat est établie á 10 000 $ ou plus saisies dans les états financiers de l'Agence et dans les Comptes publics;
- conduite d'examens mensuels des comptes de charges du grand livre général afin de déterminer les achats de plus de 10 000 $ qui auraient dû être saisis comme immobilisations.

À compter d'avril 2010, des mesures supplémentaires ont été intégrées au processus d'acquisition des immobilisations qui utilisent un formulaire de vérification des immobilisations obligatoire pour les achats d'immobilisation prescrits au début du processus. Cela assure une diligence administrative dans l'enregistrement de la fiche maîtresse d'immobilisation dans les SAE.

À la fin de 2009-2010, tous les biens avaient été estimés et comptabilisés avec justesse.

Sources des éléments de preuve

• Chapitres du Manuel des finances et de l'administration sur la: Comptabilisation des immobilisations; la Comptabilisation des contrats de location-acquisition; Procédures de gestion des dossiers des immobilisations (étape de l'acquisition); Gestion du parc automobile.
• Formulaire de vérification des immobilisations
• Outil de classification Immobilisations en cours
• Module 546 des SAE – Demandes d'achats d'actifs

2. Les investissements dans les biens immobiliers sont-ils fondés sur des plans d'aménagement des locaux à long terme qui tiennent compte des priorités opérationnelles, des risques et des besoins des programmes?

Plan d'investissement en installations à long terme

Le Plan d'investissement en installations à long terme (PIILT) fixe l'orientation stratégique visant la planification et la gestion du portefeuille des installations de l'ARC et un plan d'investissement national sur cinq ans.

Cadre de gestion des investissements des Biens immobiliers

Le Cadre de gestion des investissements des Biens immobiliers de l'ARC veille à ce que les investissements de biens immobiliers s'appuient sur des plans d'installations à long terme qui tiennent compte des priorités opérationnelles, des besoins des programmes et d'une évaluation des défis et des risques internes et externes.

Le Cadre exige que les investissements des biens immobiliers soient :

- guidés par les priorités nationales établies dans le PIILT approuvé;
- soumis à l'approbation de projet et de financement au moyen d'un rapport d'analyse d'investissement;
- classés selon un système de classement des priorités convenues;
- remis en question et recommandés par le Comité national d'analyse des investissements;
- approuvés par le Conseil d'investissement stratégique avant l'affectation de fonds.

Le Cadre exige aussi que les projets approuvés par le Conseil d'investissement stratégique soient pris en considération par le CGRI lorsque l'on prévoit que les coûts liés à la composante des Biens immobiliers de l'ARC pour le projet dépasseront 1 million de dollars au cours d'un exercice, et que l'approbation du CGRI; du Conseil de gestion de l'Agence ou du Conseil du Trésor n'a pas déjà été obtenue; ou lorsqu'il y a une demande de financement supplémentaire du Fonds de priorités stratégiques de l'Agence.

En 2010-2011, les stratégies suivantes ont été cernées afin de gérer le risque lié aux biens immobiliers de l'Agence et d'améliorer efficacité des locaux dans les installations de l'Agence :

- se concentrer uniquement sur les projets non discrétionnaires;
- obtenir l'approbation du CGRI afin de reporter les fonds des contraintes de projets prioritaires de l'exercice en cours à un prochain exercice;
- mener des projets d'optimisation et de rationnalisation des locaux là où une analyse de rentabilisation solide existe.

Conformément à ces stratégies, en 2010-2011, le Conseil d'investissement stratégique a approuvé 27 projets importants de services offerts aux locataires (projets dont les coûts pour l'ARC sont supérieurs à 250 000 $) :

- tous ces projets étaient non discrétionnaires;
- des rapports d'analyse des investissements ont été rédigés pour chaque projet, et les possibilités en matière d'optimisation et de rationnalisation des locaux ont été abordées et remises en question au moyen du processus d'examen et d'approbation;
- au deuxième trimestre de 2010-2011, tous les projets respectaient le calendrier et le budget;
- au deuxième trimestre de 2010-2011, la fonction des biens immobiliers projette le report de 3,7 millions de dollars aux contraintes prioritaires des prochains exercices.

Étant donné le coût élevé des locaux et des installations, l'Agence a entrepris un examen de la surface utile qu'elle détient en vue de devenir une utilisatrice d'espace plus efficiente.

La description suivante du projet donne un exemple de la façon dont les stratégies du PIILT ont été mises en œuvre :

- Réaménagement du centre d'appels de Montréal : Ce projet a été mis de l'avant par la région du Québec, par l'intermédiaire de leur Plan régional des installations, et a été désigné projet planifié dans le PIILT de l'Agence. Le projet répond aux contraintes de croissance du Centre d'appels de la région du Québec découlant des

initiatives internes de l'Agence. Cinq options distinctes ont été analysées, soit : le statu quo; l'achat de nouveaux locaux pour une partie du centre d'appel, le déménagement de l'Agence des services frontaliers aux frais de l'ARC afin de libérer des locaux dans l'installation, achat de nouveaux locaux afin de déménager le centre d'appels; l'optimisation des locaux afin de faire un meilleur usage de l'espace existant. L'optimisation des locaux a été recommandée puisqu'elle permettait d'harmoniser pleinement l'utilisation des locaux de la région avec les normes des installations, tout en répondant aux exigences des programmes.

Sources des éléments de preuve

- Plan d'investissement des installations à long terme 2010-2011
- Charte du Comité national d'analyse des investissements
- Charte du Conseil d'investissement stratégique
- Cadre de gestion des investissements des Biens immobiliers

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Le Comité des ressources du Conseil discutera de la portée de ses responsabilités par rapport à la gestion des biens lors d'une réunion prévue en 2010-2011.	Élaborer un cadre de politique sur la gestion des biens, y compris une stratégie sure les biens immeubles les locaux.

Attente (d) : Approvisionnement – Le Conseil doit s'assurer que les activités d'approvisionnement de l'Agence respectent les exigences prévues par la loi et les politiques, et représentent un moyen efficace et économique d'acquérir les biens et les services nécessaires.

Vue d'ensemble

L'ARC s'approvisionne de façon équitable et rentable conformément aux politiques, aux codes de conduite et aux obligations gouvernementales. La majorité des contrats conclus par l'ARC sont attribués à la suite d'un processus de sélection concurrentiel. Un rapport trimestriel sur la passation des marchés est présenté au Conseil afin s'assurer que les obligations du gouvernement et les politiques de l'ARC sont respectées. Les contrats liés ou non à la technologie de l'information (TI) et les modifications non approuvées au préalable de plus de 1 million de dollars sont examinés par des comités de sous-commissaires, et le CGA reçoit des rapports périodiques sur la passation de marchés. L'ARC fait de la divulgation proactive en publiant, dans son le site Web, une liste trimestrielle de tous les contrats et de toutes les modifications cumulatives de plus de 10 000 $. À l'ARC, les données sur la passation de marchés sont maintenues dans les Systèmes administratifs d'entreprise de l'Agence (SAE). L'ARC utilise les SAE pour se procurer des données sur la prestation des marchés aux fins de planification et d'établissement de rapports. Une vérification interne en 2008 a confirmé que dans l'ensemble, les processus d'approvisionnement électronique et de cartes d'achat sont de bien des façons un moyen plus facile et rentable pour l'Agence de fournir des biens et des services de faible valeur et à faible risque. La vérification a aussi noté des lacunes en matière de contrôle, qui ont depuis été réglées grâce à la mise en place d'un outil d'approvisionnement sur le Web et d'un programme de surveillance des cartes d'achat.

Questions clés

1. Est-ce que les activités d'approvisionnement obtiennent le meilleur rapport qualité-prix

Activité d'approvisionnement

Le premier trimestre de l'exercice en cours a vu l'attribution de quelques contrats à forte valeur monétaire, principalement pour l'entretien de l'équipement informatique et de logiciels et l'octroi de licences de logiciels. Cela a entraîné des dépenses cumulatives à ce jour notablement plus élevées pour l'exercice en cours.

La transition des catalogues de l'ARC à l'outil d'approvisionnement électronique Synergie a été achevée au cours du dernier exercice. L'utilisation de cet outil, qui est appuyé par une carte d'achat du gouvernement, entraîne d'importantes économies. Conformément aux estimations du Secrétariat du Conseil de Trésor, le coût associé au soutien de ce type d'opération est seulement 8 % du coût d'utilisation de marchés d'approvisionnement traditionnels, comme les bons de commande locaux. Au deuxième trimestre de 2010-2011, le cumul annuel de l'approvisionnement électronique représentait 96,74 % du nombre total d'opérations (96 571 opérations totales pour une valeur monétaire de 220 624 674 $).

Vérifications de l'approvisionnement

Le nouveau plan de vérification cyclique pour l'approvisionnement exige qu'une série de vérifications soit effectuée au cours de plusieurs années, selon les renseignements clés sur l'approvisionnement. Ces vérifications donneront à la direction l'assurance que les contrôles financiers et d'approvisionnement sont en place et fonctionnent comme prévu. La première de des vérifications a débuté à l'automne 2010 et elle porte sur le Cadre de responsabilisation. Les résultats de cette vérification devraient être présentés à l'été 2011.

La Vérification interne mènera bientôt une vérification des fournisseurs, exerçant le droit de l'Agence de vérifier les registres comptables de fournisseurs de TI sélectionnés, afin de confirmer qu'ils respectent les conditions de leurs contrats avec l'ARC. Les vérifications du respect des contrats peuvent être un outil important dans l'atténuation du

risque. Elles peuvent donner un aperçu des faiblesses en matière de contrôle et des pertes monétaires possibles et contribuent à faire en sorte que l'Agence reçoit le meilleur rapport qualité-prix pour les biens et les services qu'elle reçoit en vertu d'un contrat donné.

Résultats trimestriels sur la passation de marchés

Au deuxième trimestre de 2010, le cumul annuel de l'approvisionnement non électronique et sans carte d'achat (contrats, commandes subséquentes, autorisations de tâches, commandes de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et modifications) s'élevai à 196 millions de dollars et représentai 88,9 % du volume monétaire commercial (96 571 opérations totales pour une valeur monétaire de 220 624 674 $). L'expertise et les ressources de l'Agence en matière d'approvisionnement mettent l'accent sur ces opérations.

En mettant l'accent sur l'utilisation des activités de ses agents d'approvisionnement sur les opérations de valeur supérieure et à haut risque (contrats), tout en automatisant les opérations de valeur inférieure et à faible risque (approvisionnement électronique), l'Agence assure le meilleur rapport qualité-prix.

De plus, 83 arrangements d'approvisionnement stratégique (une approche fondée sur les produits primaires qui tire parti des données volumétriques) sont en place et, au deuxième trimestre de 2010-2011, ils représentent 44,5 % des opérations totales de l'approvisionnement non électronique et sans carte d'achat (3 148 opérations pour une valeur monétaire de 196 355 798 $). L'ARC utilise aussi des offres à commande mises en place par TPSGC; ces opérations représentent 29,7 % du même total. En comparaison, le nombre d'arrangements du dernier exercice s'élevait à 71; toutefois, le pourcentage des opérations totales demeure le même au deuxième trimestre.

Les contrats après coup comme pourcentage de toutes les activités de passation de marchés ont baissé de 0,16 % (passant de 0,20 % à 0,04 %).

Les contrats attribués à un fournisseur unique comme pourcentage de tous les contrats attribués ont augmenté de 5 % (passant de 40 % à 45 %). Aux fins de transparence, tous les contrats à fournisseur unique de plus de 25 000 $ sont présentés au CGA.

Sources des éléments de preuve

- Rapport trimestriel sur la passation de marchés – quatrième trimestre de 2009-2010
- Rapport trimestriel sur la passation de marchés – deuxième trimestre de 2010-2011

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Entreprendre l'examen de la gouvernance actuelle et la surveillance de l'approvisionnement.

Attente (e) : Technologie de l'information (investissements) – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence planifie ses biens de TI et qu'elle gère ses investissements dans la TI de façon adéquate afin de s'assurer qu'ils appuient la réalisation de ses objectifs opérationnels.

Vue d'ensemble

L'Agence maintient des niveaux élevés de disponibilité de service pour plusieurs de ses systèmes nationaux et de ceux de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), tout en répondant aux difficultés auxquelles elle été confrontée en ce qui a trait à la protection de ses biens de technologie de l'information (TI) contre les menaces à la sécurité accidentelles ou délibérées.

En collaboration avec le Comité de gestion des ressources et des investissements (CGRI), l'Agence gère les investissements dans la TI afin de maintenir la valeur, la transparence et l'excellence dans la prestation de service. Le CGRI a pour mandat de s'assurer que toutes les décisions en matière de ressources et d'investissements de l'Agence sont entièrement intégrées avec les stratégies décrites dans le Plan d'entreprise.

Un cadre détaillé de mesure du rendement de la TI est en cours d'élaboration et comprend des processus fondés sur les mesures antérieures et les processus d'analyse comparative de la TI. L'approche pluriannuelle de gestion des biens de TI doit tenir compte des besoins actuels et futurs ainsi que des nouvelles contraintes de l'Agence découlant des compressions budgétaires imposées par le gouvernement.

En 2010, le Conseil a approuvé la Stratégie en matière de la TI de l'ARC. Cette stratégie :

- souligne la façon dont la TI et les investissements dans la TI viennent appuyer la mise en œuvre des programmes et les activités opérationnelles internes de l'Agence, stratégie vise à harmoniser la TI avec la vision et les objectifs opérationnels de l'Agence et à établir une orientation et des buts généraux pour le Programme de la TI;
- veille à ce que la bonne technologie et les bonnes solutions technologiques soient déployées au bon moment et au bon niveau de rentabilité et d'efficacité;
- assure l'harmonisation et le soutien des stratégies et des priorités présentées dans le Plan d'entreprise.

Questions clés

1. Les décisions relatives aux investissements sont-elles conformes à la Stratégie en matière de TI et intégrées aux plans d'entreprise de l'Agence?

Intégration aux processus de planification de l'entreprise

Les efforts planification, ainsi que le leadership de la stratégie et du Plan de l'ARC en matière de TI, sont réunis à la Direction générale de l'informatique en direct (DGI) Les deux cycles de planification sont intégrés.

La Stratégie de l'ARC en matiére de TI continuera d'évoluer, et des améliorations y seront apportées au fil du temps afin de s'assurer qu'elle continue de maximiser les avantages non seulement pour l'ARC, mais aussi pour les clients, les intervenants, les employés et les Canadiens.

L'Agence utilise des feuilles de route de l'architecture de la TI dans le processus de planification afin d'orienter les choix en matière d'investissement et de fixer les priorités stratégiques, tout en s'harmonisant avec les nouvelles tendances à l'interne et dans l'industrie de la TI. Les tendances permettent à la DGI d'orienter les ressources vers des occasions clés pour la réutilisation et l'intégration horizontale, qui peuvent ensuite servir aux projets d'affaires et d'infrastructure.

Les résultats nets d'une architecture d'entreprise solide comprennent la capacité à :

- accélérer l'atteinte des résultats par une capacité de réaction accrue de la TI;
- maximiser le rendement des investissements en tirant parti des services communs de la TI;
- gérer la durabilité des solutions par l'évaluation constante des feuilles de route de l'architecture de l'Agence.

L'Agence maintient un niveau de financement pour la TI qui suit la croissance de son budget de fonctionnement, ainsi qu' un plan de gestion pluriannuel des biens.

Dans la limite des opérations et des projets, la DGI collabore avec d'autres secteurs de programme (p. ex., réunions bilatérales) afin de s'assurer que les décisions en matière d'investissement dans la TI respectent les objectifs partagés. En 2009-2010, 26 réunions ont eu lieu avec les directions générales clientes.

Sources des éléments de preuve

- Stratégie et Plan de l'ARC en matière de TI 2010-2011 à 2012-2013
- Feuilles de route de l'architecture de la TI de l'ARC
- Plan d'investissement dans l'infrastructure
- Programme de durabilité des applications

2. Quelles mesures l'Agence prend-elle pour s'assurer qu'elle a l'effectif qualifié et compétent nécessaire pour appuyer ses activités de TI?

Régime de gestion des Ressources humaines de la DGI

La DGI contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan de stratégique l'effectif de l'Agence. De plus, elle évalue et met à jour régulièrement ses activités de renouvellement de l'effectif afin d'assurer un effectif bien informé des technologies et bien formé, qui appuie la planification intégrée et la continuité des talents en TI.

Depuis le 31 octobre 2010, la DGI représente 8,3 % du pourcentage total de l'effectif de l'ARC, et le total du personnel de la TI dans toute l'Agence (CS seulement) représente 9 % des employés de l'ARC.

La DGI continue d'améliorer le Programme de recrutement externe et de se promouvoir comme un milieu de travail dynamique et enrichissant, afin d'attirer et de maintenir en poste les recrues de la plus haute qualité et de répondre à ses besoins actuels et futurs.

Les départs à la retraite des ressources clés engendreront un manque d'expertise en ce qui concerne les technologies actuelles de l'ARC, qui constituent la base de ses applications clés et de l'infrastructure des données. Cela pourrait accroître la dépendance de l'ARC envers les ressources extérieures, ainsi que les coûts connexes. La planification de la relève et le transfert des connaissances feront en sorte que les habiletés et le dévouement du personnel de la TI demeureront essentiels à l'exécution efficace des programmes et services de l'ARC.

La DGI continue de maximiser la valeur qu'elle obtient de ses ressources internes par une dotation efficace au moyen de promotions internes, de mutations et de possibilités. En mettant l'accent sur la gestion des talents et la planification de la relève, elle veillera au maintien en poste et au recrutement d'employés qualifiés.

La DGI continue de faire progresser la gestion des ressources humaines axée sur les compétences au moyen de l'élaboration, de l'application et de l'amélioration de programmes comme Observation et attestation, et Évaluation volontaire. La DGI s'assure également que les examens et les révisions opportuns des profils de compétence d'emploi sont menés et que de nouveaux profils sont élaborés au besoin.

Sources des éléments de preuve

- Feuilles de route du programme des ressources humaines
- Stratégie et Plan de l'ARC en matière de TI 2010-2011 à 2012-2013
- Plan de relève des ressources techniques principales
- Document sur la planification de la relève des cadres
- Feuilles de route professionnelles

3. Est-ce que l'Agence assure la bonne gestion des investissements dans la TI afin de maintenir la valeur et la transparence tout en assurant la capacité de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs?

Instruments d'investissement

Le Plan d'investissement dans l'infrastructure (PII) et le Programme de durabilité des applications (PDA) sont deux instruments élaborés et mis en œuvre afin d'assurer la bonne gestion des investissements dans l'infrastructure vieillissante.

Le secrétariat de la DGI, qui appuie la gestion des décisions en matière de TI, est intégré dans l'ensemble de comités liés à la TI à la DGI. Pour répondre aux besoins actuels et futurs, le secrétariat assure une circulation fiable des renseignements entre les comités organisationnels et la haute direction.

L'évolution continue de la gouvernance horizontale de la TI permet de faire en sorte que les décisions en matière d'investissement maintiennent la valeur et la transparence, par l'intermédiaire du Comité directeur de l'architecture, le Comité d'étude des grands projets des Solutions, et de la Gestion de l'infrastructure des données et de la technologie.

La fourniture de systèmes informatiques souples et novateurs aux unités opérationnelles est régie de façon à tenir compte des besoins locaux en matière d'automatisation et de la durabilité à long terme relativement à l'infrastructure de la TI de l'Agence (p.ex., registre des applications locales).

Voici des exemples d'instruments d'investissement servant à maintenir la valeur et la transparence : le Plan d'investissement stratégique, le PII, le PDA, l'Environnement des solutions locales et la Gestion du portefeuille de la maintenance des applications.

Sources des éléments de preuve

- Plan d'investissement dans l'infrastructure
- Programme de durabilité des applications
- Plan d'investissement stratégique
- Environnement des solutions locales
- Gestion du portefeuille de la maintenance des applications
- Procès-verbaux des réunions de comités
- Feuilles de route de l'architecture

4. Est-ce que l'Agence répond aux attentes des clients en visant l'excellence dans la prestation des services de TI?

Respect des attentes des clients

En raison des modifications à la législation, la TI continue de mettre en œuvre de nouvelles exigences dans les délais prescrits, et la disponibilité des principaux systèmes continue de répondre aux besoins. Les indicateurs et les repères continuent de montrer que la technologie de l'information est bien gérée et qu'elle procure les avantages prévus aux clients. Lorsque le rendement exigeant des améliorations, des plans d'action ont été conçus et mis en œuvre.

Les incidents sont gérés selon le niveau de gravité afin d'atteindre et de maintenir l'excellence de la qualité de service.

Une vérification des ordres de travail de la DGI a été menée au cours de 2010-2011. Elle visait à confirmer que la DGI dispose d'une structure organisationnelle et de contrôles clés pour assurer l'atteinte des buts et des objectifs établis à l'égard des processus liés aux ordres de travail. Le rapport final provisoire (rapport préliminaire de la commissaire) sera déposé aux fins d'approbation par le Comité de la vérification de la gestion et de l'évaluation. Par la suite, le rapport final sera déposé devant le Comité de vérification du Conseil aux fins d'examen.

Mesures de la disponibilité des services

Les mesures de la disponibilité des services pour les applications essentielles de l'ARC et de l'ASFC (d'avril à septembre 2010) sont les suivantes :

- Site Web de l'ARC – Objectif 99 %; réel 100 %
- Mon dossier de l'ARC – Objectif 95 %; réel 99,91 %
- IMPÔTNET T4 de l'ARC – Objectif 95 %; réel 99,87 %
- IMPÔTNET T1 de l'ARC – Objectif 95 %; réel 99,87 %
- TED en direct de l'ARC – Objectif 95 %; réel 99,87 %
- TED en direct plus de l'ARC (TED+) – Objectif 95 %; réel 95 %
- Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales (SSMAEC) de l'ASFC – Objectif 96,50 %; réel 99,10 %
- Système des douanes pour le secteur commercial de l'ASFC – Objectif 95 %; réel 99,58 %
- Système d'information sur les passagers de l'ASFC – Objectif 95 %; réel 99,77 %
- Système intégré de gestion de gestion de la ligne d'inspection primaire (SIGLIP) – Objectif 95 %; réel 99,77 %

Services électroniques

À mesure que les Canadiens choisissent d'utiliser Internet de façon plus élargie et diversifiée, la demande d'options de service en ligne continue d'augmenter. Reconnaissant ce changement au paysage technologique, la DGI a continué d'améliorer les options de service en ligne de l'Agence, permettant à un plus grand nombre de Canadiens de mener leurs affaires fiscales par voie électronique et par l'intermédiaire du libre-service. La stratégie des services électroniques est harmonisée avec la stratégie globale de service.

À l'automne 2009, l'ARC a lancé une nouvelle fonction en ligne appelée Mon paiement. Ce service permet aux particuliers et aux entreprises d'effectuer des paiements par voie électronique au moyen d'un lien sécurisé avec des institutions financières canadiennes qui offrent Interac en ligne. En 2009-2010, il y a eu 4 597 032 ouvertures de sessions réussies, ce qui représente une augmentation de 19,5 % par rapport aux résultats de 2008-2009.

Cette année, l'ARC a amélioré Mon dossier d'entreprise en accroissant la capacité pour les contribuables ayant besoin d'aide de joindre directement des agents des demandes de renseignements à partir du profil Mon dossier d'entreprise. En 2009-2010, il y a eu 794 318 ouvertures réussies, ce qui représente une augmentation de 126 % par rapport aux résultats de 2008-2009.

En 2009-2010, le pourcentage des déclarations de revenu des particuliers T1 produites par voie électronique représentait 57,9 %, comparativement à 55,8 % en 2008-2009. Le pourcentage des déclarations T2 produites par voie électronique représentait 28,25 % en 2009-2010 comparativement à 21,5 % en 2008-2009.

Sources des éléments de preuve

- Repères de tiers
- Rapport trimestriel des indicateurs de rendement
- Rapport trimestriel de l'infrastructure technologique
- Stratégie et Plan de l'ARC en matière de TI 2010-2011 à 2012-2013
- Suivi aux rapports de vérification interne

5. Quel est le résultat du suivi du rendement par rapport au cadre de mesure, et l'Agence utilise-t-elle ces renseignements pour améliorer le rendement?

Mesure du rendement de la TI

Un cadre détaillé de mesure du rendement de la TI est en cours d'élaboration en collaboration avec des intervenants. L'Agence rend compte du rendement et des renseignements de référence lors des mises à jour au Conseil, des discussions du CGA et des processus de gouvernance de la TI, comme les réunions bilatérales.

L'information sur le rendement est saisie par portefeuille d'applications opérationnelles. Les renseignements sont chargés et gérés dans le Répertoire des applications des solutions – un instrument clé dans l'administration des capacités informatiques des secteurs de programme.

Financement réservé de la TI

La DGI est la responsable désignée d'un bon nombre d'enveloppes fudgétaires réservées (notamment pour le Programme de durabilité des applications et le Plan d'investissement dans l'infrastructure de la technologie de l'information et elle veille à ce que ce financement soit affecté en priorité aux projets de TI les plus essentiels. S'il existe des besoins de financement non discrétionnaires qui ne peuvent pas être absorbés à partir des fonds fournis, la DGI est chargée d'en informer la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) et de montrer qu'un exercice d'établissement des priorités a été effectué. La DGI et la DGFA doivent travailler conjointement à élaborer des modes de financement.

La souplesse financière est maintenue pendant la mise en œuvre d'un projet au moyen du processus approuvé d'établissement des points de vérification contrôle, qui est conçu afin de s'assurer que l'Agence dirige ses ressources vers les initiatives dont elle tirerait le plus parti. Ce cadre de surveillance est géré par des comités de la haute direction qui surveillent les projets d'investissements et les initiatives financées par le Conseil du Trésor.

L'amélioration de la gouvernance de l'établissement des points de contrôle et de l'estimation des coûts du projet vise à mettre en place une gouvernance qui offre plus de transparence et de clarté en matière de gestion du risque pour les grands projets de la TI. À l'étape initiale des projets, l'objectif est de veiller à ce que le travail du projet soit partagé équitablement afin d'assurer une valeur graduelle à l'Agence pendant l'exécution; on s'assure également que les représentants des clients et de la TI conviennent des risques à prendre et de la stratégie d'atténuation à adopter. Aux étapes suivantes, pendant le processus d'élaboration, l'amélioration de la gouvernance vise à s'assurer que tous les enjeux de la planification en matière d'exigences, d'échéanciers et d'estimations de coûts sont évalués avant l'exécution de n'importe quelle étape du projet et que tout risque courant est documenté, compris et atténué.

Pour répondre à la préoccupation du Conseil, les projets essentiels qui se rapportent à l'élaboration de solutions de la TI font l'objet d'un classement et d'une planification dans le cadre du Plan d'investissement stratégique dirigé par la DGFA. Dans ce processus, la DGI est responsable de déterminer les projets qui relèvent de ses secteurs de responsabilités aux fins de considération par la DGFA et le CGA.

Analyse comparative

Le régime de gestion de l'Agence, qui comprend une analyse comparative par des tiers, assure la bonne gestion des investissements du gouvernement du Canada. Voici les résultats de l'ARC :

- La DGI a lancé des exercices précis d'analyse comparative par des pairs afin de souligner ses forces et les secteurs à améliorer dans la gestion des applications et de l'infrastructure de la TI;
- Les résultats généraux des analyses comparatives ont été favorables et continuent de justifier les succès et le rendement de l'ARC;
- Les analyses comparatives périodiques permettent à l'ARC d'améliorer et de cerner les secteurs qui demandent une attention accrue ainsi que de mettre en place des plans d'action.

La DGI a lancé les exercices d'analyse comparative suivants :

- Analyse comparative de l'environnement informatique réparti de 2002-2003;
- Analyse comparative de la maintenance des applications 2008;
- Réévaluation du remplacement de l'ordinateur et plans de mise à jour 2008;
- Analyse comparative de l'environnement informatique réparti de 2009;
- Analyse comparative des services d'infrastructure de la Gestion de l'infrastructure des données et de la
- technologie de 2010.

En ce qui concerne l'évaluation par un tiers, l'ARC a confié à Grant Westcott le mandat d'examiner les services de l'infrastructure des technologies de l'ARC. Dans le cadre de cet examen Grant Westcott devait utiliser sa vaste expérience en matière de TI pour comparer les pratiques de l'ARC à celles des banques. À l'issue de l'examen, Grant Westcott a conclu que l'ARC était en bonne position en ce qui concernait le respect des pratiques exemplaires en matière de TI. Il a également recommandé des améliorations que l'ARC pourrait mettre en pratique en suivant le secteur des banques. Dans presque tous les cas, ces recommandations ont engendré des réductions réelles des coûts nets, augmenté la sécurité ou le contrôle et la stabilité des systèmes, tout en permettant une souplesse organisationnelle accrue.

Pour suite de ses activités en matière d'analyse comparative et de vérification, la DGI a élaboré 13 plans d'action afin d'aider à améliorer le rendement.

En se fondant sur les pratiques exemplaires de l'industrie et sur ses analyses comparatives périodiques, l'ARC a élaboré des mesures et des indicateurs potentiels qui, avec le temps, permettront de mesurer l'efficience, l'efficacité, l'innovation, la transparence et le risque de son programme de la TI.

À mesure que le cadre de mesure du rendement de la TI atteint la maturité, ces mesures et ces secteurs d'intervention évolueront et seront examinés chaque année afin de s'assurer qu'ils continuent de s'harmoniser avec l'orientation opérationnelle de l'Agence.

Sources des éléments de preuve

- Présentation sur la mesure du rendement de la TI
- Charte de projet du rendement
- Diverses présentations
- Plan d'investissement dans l'infrastructure
- Programme de durabilité des applications
- Rapport trimestriel des indicateurs de rendement
- Rapport trimestriel de l'infrastructure technologique (RTIT)
- Stratégie et Plan de l'ARC en matière de TI 2010-2011 à 2012-2013
- Répertoire des applications des solutions
- Tableaux de bord de projets mensuels
- Examen de l'infrastructure par Grant Westcott

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Le Conseil se préoccupe, compte tenu du contexte financier, de la capacité de l'Agence à assurer le financement supplémentaire des projets essentiels de la TI. **Abordé.**	Aucune indiquée.

Attente (f) : Technologie de l'information (sécurité) – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence gère et protège de façon adéquate ses biens de TI afin de s'assurer qu'ils appuient la réalisation de ses objectifs opérationnels.

Vue d'ensemble

Les plans de continuité des opérations (PCO) ont été utilisés pour assurer la continuité du service. Les PCO des sites et les PCO en cas de pandémie ont été préparés et sont mis à jour afin de prendre en compte les services essentiels dans tous les secteurs de la DGI. Des évaluations des menaces et des risques (EMR) de base sont préparées pour l'ordinateur central, l'intranet de base, le périmètre de sécurité – zone d'accès public / DMZ et pare-feu, les Systèmes administratifs d'entreprise et l'environnement informatique réparti.

Questions clés

1. L'ARC dispose-t-elle de plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre à jour et ont-ils été mis à l'essai?

Plans de reprise après sinistre et PCO

Des exercices de PCO sont menés au moins une fois par année afin de s'assurer que la gestion est bien préparée à relever de nouvelles lacunes et à améliorer ses plans. Lors du récent exercice, qui portait sur l'indisponibilité des effectifs et qui réunissait le Comité des cadres de la direction générale et diverses équipes de gestion des directions de la DGI, on a conclu qu'il fallait élargir l'étendue des services essentiels. Par conséquent, les PCO ont été mis à jour. De plus, on a noté que des stratégies comme le télétravail peuvent être mises en place si le virus de la grippe saisonnière constitue une menace.

La Direction de la sécurité de la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) et la DGI travaillent en collaboration afin d'assurer la conformité aux normes de sécurité de la Gestion de la sécurité des TI (GSTI) du Secrétariat du Conseil du Trésor, dans l'exécution des EMR, des PCO et des plans de reprise après sinistre (PRS). L'Agence améliore continuellement la sécurité de son infrastructure technologique afin d'assurer l'intégrité des données et du traitement électronique. Des plans sont en place pour la gestion de la maintenance, du développement et/ou du remplacement des applications et de l'infrastructure.

Pendant le tremblement de terre de 2010, les PCO existants pour les services essentiels de tous les secteurs de la DGI et les PRS des centres de données de l'ARC ont été exécutés avec succès. Aucune lacune et aucun problème n'ont été relevés.

Suivi sur la vérification interne

Le rapport de la Vérification de suivi de la planification de la continuité de la TI a conclu que, en général, la DGI a fait des progrès importants en réponse aux recommandations de 2004, afin d'assurer que la disponibilité des services de la TI demeure le plus stable possible, même en cas de sinistre ou d'interruption graves.

La Vérification a relevé des secteurs à améliorer qui sont en cours de traitement, notamment :

- continuer à s'assurer que les résultats des exercices de reprise après sinistre sont signalés à la haute direction de l'Agence;
- améliorer la détermination des exigences découlant des PRS;
- élaborer une liste commune et complète des EMR;
- maintenir les PRS dans les centres de données de l'ARC et s'assurer que des exercices sont menés au moins une fois par année;
- élaborer et mettre à l'essai la stratégie d'atténuation des risques afin de permettre la reprise des services de l'ordinateur central du Centre de données Heron au Centre de données St-Laurent.

Sources des éléments de preuve

• Inventaire des risques organisationnels
• Plans de reprise après sinistre
• Plans de continuité des opérations
• Documents sur l'exercice du PCO, Comité des cadres de la direction générale
• EMR sur la plateforme de la GSTI
• Les résultats de l'exercice de reprise après sinistre sont publiés dans le Rapport trimestriel des indicateurs de rendement depuis le deuxième trimestre de 2010-2011

2. Y a-t-il des mesures de sécurité appropriées en place afin de réduire l'intrusion et l'accès non autorisés?

Stratégie de sécurité des TI de l'ARC

La Stratégie de sécurité des TI de l'ARC veille à ce que les actifs de données et de renseignements de l'ARC, y compris l'infrastructure de la TI, continuent d'être protégés contre toutes les menaces actuelles et futures, tant internes qu'externes, afin d'en maintenir l'intégrité, assurant ainsi la confiance des Canadiens à l'égard de l'ARC. Entre autres, cette stratégie servira à valider les initiatives de sécurité de la TI proposées et a en établir l'ordre de priorité, et ce, de façon continue.

La Stratégie offre une feuille de route pluriannuelle pour l'exécution des composantes de la TI du Programme de sécurité de l'Agence. Elle vise à « demeurer à la tête du peloton » et à être innovatrice et proactive à l'égard des changements imminents dans l'environnement opérationnel.

L'ARC demeure engagée à un projet phare, la stratégie d'authentification électronique du gouvernement du Canada. L'ARC participe activement à toutes les étapes des travaux en cours relativement aux diverses estimations de la faisabilité des demandes de propositions, et elle demeure activement engagée dans la structure de gouvernance.

Le Service de gestion des justificatifs d'identité de l'ARC donne la possibilité d'accélérer l'élaboration de nouveaux services en ligne sécurisés de façon plus rentable.

Suivi des services

La DGI suit les événements qui ne font pas partie des opérations normales d'un service et qui causent, ou peuvent causer, une interruption ou une réduction de la qualité du service. Les incidents sont classés comme critique, interruption de service complet; élevé, interruption de service partielle; moyen, interruption, dégradation du service, ou problème de l'environnement des partenaires; faible, problème isolé ou cosmétique.

Le but de la gestion des incidents consiste à rétablir les opérations de service normales le plus rapidement possible et à atténuer les répercussions défavorables sur les activités opérationnelles, assurant ainsi le maintien du meilleur niveau de service possible et de la disponibilité. Les incidents en 2009-2010, par niveau de priorité, sont les suivants :

- Critique – 132
- Élevé – 162
- Moyen – 1 995
- Faible – 71 083
- Total ouvert – 80 077
- Total fermé – 59 973

Le nombre total d'incidents ouverts en 2009-2010 correspond aux incidents signalés au cours des exercices précédents. Par exemple, au cours des trois derniers exercices, la création annuelle de billets est passée de 76 404 en 2007-2008 à 79 587 en 2008-2009.

Sources des éléments de preuve

- Résumé exécutif sur la Voie de communication protégée
- Stratégie de sécurité des TI de l'ARC 2010-2013
- Rapports au CGRI

3. L'Agence a-t-elle en place des plans réalisables relativement à la gestion de l'entretien et du développement et à la durabilité des applications et de l'infrastructure?

Gestion des applications et de l'infrastructure

L'Agence s'assure d'avoir une capacité durable en matière d'expertise pour les applications et l'infrastructure, et elle recherche continuellement des analyses comparatives de tiers comme élément de preuve que l'exécution est efficiente et efficace.

La Direction générale de l'informatique surveille la continuité de la capacité, tant pour l'entretien que l'élaboration, et elle optimise les plans afin d'assurer la durabilité.

L'ARC communique ses pratiques exemplaires en matière de TI aux initiatives de durabilité de la technologie du gouvernement du Canada.

Le Programme de durabilité des applications (PDA) a été lancé afin d'atténuer les risques associés aux applications et aux installations âgées de façon continue. Le programme comprend : un ensemble de processus d'évaluation appliqué chaque année à toutes les applications, un plan pluriannuel afin de financer la restructuration des applications prioritaires et un cadre de gouvernance pour la gestion de ce risque.

Le processus d'évaluation du PDA trie toutes les applications d'entreprise chaque année, en fonction du risque élevé, moyen et faible de durabilité, et recommande des mesures correctives.

Le plus important problème de durabilité dans le groupe des risques élevés est actuellement l'utilisation du Système intégré de gestion des données. L'Agence prévoit convertir ces applications à une autre technologie (DB2) conforme à l'orientation adoptée par l'ensemble de l'industrie de la TI.

Planification

L'équipe du PDA de l'Agence continue de travailler avec le SCT et d'autres ministères fédéraux afin de mettre en commun processus et les leçons apprises en vue de créer un cadre de durabilité au sein du gouvernement du Canada.

Un plan de gestion des biens pluriannuel a été créé afin de mettre en évidence les investissements que l'ARC devra faire au cours des 10 prochaines années. Il vise à protéger l'investissement actuel de l'ARC dans la TI et à assurer que l'ARC possède l'infrastructure technique nécessaire pour continuer d'atteindre ses objectifs opérationnels à l'avenir.

Déménagement du centre de données

Afin de protéger les services de données, l'ARC a établi un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et la Banque du Canada en vue de l'exécution du projet de co-occupation du centre de données. Cette entente trilatérale a mené à l'attribution par l'ARC d'un contrat de services de l'ARC avec Bell Canada. Bell fera construire de nouvelles installations à Gatineau, au Québec, qui appuieront les besoins à long terme de l'ARC et de l'Agence des services frontaliers du Canada en matière de disponibilité, de continuité des opérations, de sécurité et de croissance. Le contrat vise une période de 15 ans, avec deux options de 5 ans. Le nouveau site accueillera à la fois des clients des secteurs public et privé.

Selon les conditions du contrat, la nouvelle installation de Bell Canada doit être disponible à compter de janvier 2013. Le déménagement du Centre de donnée Heron de l'ARC à la nouvelle installation doit avoir lieu entre le 1er juillet 2013 et le 1er décembre 2013.

Les trois organismes gouvernementaux partenaires ont signé un protocole d'entente qui décrit les conditions, les principes et la gouvernance selon lesquels ils travailleront ensemble pour s'assurer que le site et la prestation de services répondent aux nos attentes partagées.

Le produit Geographically Dispersed Parallel SYSPLEX (GDPS) d'IBM a été intégré à l'été 2010. Le GDPS représente une solution de pointe en continuité des opérations qui est mise en œuvre afin d'atténuer le risque de pannes supplémentaires du système liées au Centre de donnée Heron de l'ARC.

Vérification de la TI par le gouvernement

Au printemps 2010, le Bureau du vérificateur général a mené une vérification concernant le vieillissement des systèmes de technologie de l'information. Il s'est penché sur cinq grands ministères, dont l'ARC. L'Agence a obtenu de bons résultats dans la vérification, indiquant que son Programme de durabilité des applications répondait de façon efficace au risque du vieillissement des systèmes dans l'ensemble de l'organisation. Aucune recommandation n'a été faite à l'intention de l'ARC.

Sources des éléments de preuve

- Feuilles de route du programme des ressources humaines
- Stratégie et Plan de l'ARC en matière de TI 2010-2011 à 2012-2013
- Analyse comparative et évaluation de l'environnement Unix
- Analyse comparative et évaluation de l'environnement Host
- Programme de durabilité des applications – septembre 2010
- Répertoire des applications des solutions
- Processus d'approvisionnement et calendrier de la co-occupation du centre de données
- Rapports d'étape annuels au Comité de gestion des ressources et des investissements
- Cadre de gouvernance du PDA
- Cadre d'évaluation du risque du PDA
- Sondages annuels sur l'évaluation des applications et du risque
- Cycle de vie de projets particuliers : processus de blocage
- Plan d'investissement dans l'infrastructure de la TI
- Plan de gestion des biens
- Résultats des mises à l'essai du centre de données

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Inviter le Centre de la sécurité des télécommunications Canada à mettre à l'essai les systèmes de sécurité de l'Agence et à les évaluer.

Gestion des services

Fort

L'Agence dispose d'une stratégie solide et complète quant à la prestation de ces services, y compris des buts, des objectifs et des critères de rendement clairs.

L'état d'avancement par rapport à la stratégie fait régulièrement l'objet d'une évaluation et d'établissement de rapports à l'intention du Conseil de direction.

Les résultats de la rétroaction des clients font l'objet de mesures et sont intégrés aux processus de planification opérationnelle de l'Agence.

L'Agence atteint continuellement ses objectifs en matière de services et est en bonne posture en vue de répondre aux possibilités et aux défis à venir en ce qui a trait aux services.

Acceptable

L'Agence dispose d'une stratégie relative à la prestation de ses services.

L'état d'avancement par rapport à la stratégie fait régulièrement l'objet d'une évaluation et d'établissement de rapports à l'intention de la haute direction.

Il existe des mécanismes de rétroaction des clients et les données qui en découlent font l'objet de mesures.

L'Agence atteint habituellement ses objectifs en matière de services.

Occasion d'amélioration

Les lacunes de la gestion des services ont été déterminées et des étapes provisoires ont été entreprises en vue de régler les problèmes.

On élabore actuellement des politiques, des processus et des pratiques qui nécessitent davantage d'intégration au sein de l'Agence.

D'autres améliorations sont nécessaires en vue d'atteindre les niveaux minimums de gestion acceptable.

Attention requise

La prestation des services s'effectue de façon ponctuelle auprès de différents groupes de clients et elle mise peu ou pas sur l'infrastructure et les connaissances actuelles et nouvelles.

L'expérience des services varie selon les clients et il est possible qu'il y ait un chevauchement au niveau de l'infrastructure.

Attente (a): Stratégie des services – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a établi une stratégie de services qui peut s'adapter aux besoins en évolution des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Vue d'ensemble

La Stratégie des services de l'ARC comporte un programme interdépendant dans lequel est exposée l'approche globale que l'ARC utilisera pour faire face aux défis continuels et saisir les occasions inhérentes à son milieu opérationnel dynamique, tout en cherchant à atteindre l'excellence dans l'exécution de ses programmes. Notre progrès sera mesuré en utilisant des mesures internes et externes avec des données de référence qui ont été approuvées par le Conseil afin de démontrer le progrès réalisé par l'ARC quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

1. L'Agence a-t-elle fait des progrès mesurables relativement aux données de référence de la Stratégie des services et ces progrès appuient-ils les objectifs organisationnels établis?

Progrès de la Stratégie des services

Portant sur l'une des prochaines étapes du Conseil, le premier rapport sur la mise en oeuvre de la Stratégie des services a été présenté au Conseil de direction en septembre 2010. Après une année de mise en oeuvre, l'ARC a démontré d'importants progrès dans tous les aspects de la Stratégie des services. Les résultats du rendement de l'ARC comparativement aux trois objectifs principaux décrits dans la Stratégie des services sont les suivants :

- Refléter les engagements liés à l'établissement et au respect de normes de service strictes et significatives, qui ont un volume élevé, et qui touchent un grand nombre de contribuables et bénéficiaires de prestations, la Stratégie des services a atteint la plupart ou presque tous les 16 cibles en 2009-2010. En outre, l'ARC a entrepris le projet d'Examen des normes de service en 2009-2010, qui a permis de conclure que les normes de service de l'ARC demeurent appropriées et significatives aux utilisateurs des services.
- En 2009-2010, 63,8 % des interactions et des opérations ont été entreprises au moyen du libre-service par des particuliers, des entreprises et des bénéficiaires de prestations, une augmentation par rapport à 61,4 % au cours de l'exercice précédent. Cela met fermement l'ARC sur la bonne voie pour atteindre son but d'augmentation de 5 % d'ici 2012.
- Dans le cadre de la Stratégie des services, l'ARC s'est engagée à atteindre une augmentation de 5 % du taux de satisfaction pour la qualité globale de son service chez les particuliers qui ont eu un contact direct avec l'Agence pour obtenir des renseignements ou recevoir un service, d'ici le 31 mars 2012. En 2009-2010, 28 % Canadiens ont communiqué avec l'ARC pour obtenir des renseignements ou obtenir un service. De ceux-là, 63 % ont indiqué être « satisfaits » ou « très satisfaits », ce qui représente une hausse de 1,6 % par rapport aux résultats de 2009.

Sources des éléments de preuve

- Rapport annuel de 2009-2010 sur la Stratégie de services de l'ARC

2. Des modifications ont-elles été apportées à la Stratégie des services dans le but de répondre à l'environnement externe?

Souplesse de la Stratégie des services

La Stratégie des services de l'ARC s'étend sur une période de trois ans, de 2009-2010 à 2011-2012. Elle constitue un cadre durable qui oriente l'évolution des initiatives de l'ARC liées aux services sur une période de trois ans. Elle fournit la structure nécessaire pour favoriser des décisions liées aux services uniformes à l'échelle de l'Agence, mais elle offre suffisamment de souplesse pour permettre à l'Agence de réponde aux demandes nouvelles et imprévues.

Même si les changements dans l'environnement externe – comme le ralentissement économique – ont fait l'objet d'une surveillance attentive, l'ARC n'a pas jugé nécessaire de modifier la Stratégie au cours de la période de planification de trois ans.

En 2012, soit la dernière année de la Stratégie, l'Agence évaluera les progrès réalisés, son environnement d'exploitation, les attentes des contribuables et les priorités du gouvernement afin de déterminer les meilleures façons de renouveler la Stratégie pour les trois prochaines années, ou plus.

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	**2010-2011**
Commentaires et évaluation du Conseil	**Acceptable**	**Acceptable**
Prochaines étapes	Le premier rapport sur les progrès relativement à la Stratégie des services sera soumis au Conseil en juin 2010. **Achevé en septembre 2010.** L'Agence réexamine actuellement ses initiatives liées à la stratégie des services à la lumière des tendances émergentes en technologie et du contexte financier. **En raison de la souplesse de la Stratégie, l'ARC n'a pas jugé nécessaire de l'ajuster en fonction des changements dans l'environnement externe.**	Renouveler la Stratégie des services de l'ARC pour la période de 2012-2013 à 2014-2015.

Attente (b) : Mesure du rendement des services – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a établi des objectifs de rendement, une surveillance du rendement pour des éléments de services clés et une méthodologie adéquate pour mesurer la satisfaction des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Vue d'ensemble

Les normes de service externes énoncent publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent s'attendre de la part de l'ARC en temps normal. L'ARC s'est engagée à réviser et, à surveiller ses normes de service dans les secteurs importants pour les contribuables et les bénéficiaires de prestations et à rendre des comptes à cet égard. Afin d'encourager un régime fiscal transparent, l'ARC rend compte des résultats obtenus par rapport aux normes de service dans le Rapport annuel au Parlement, ainsi que sur son site Web, à la page « Rapports et information d'entreprise ». Le Sondage d'entreprise annuel mesure la satisfaction des contribuables et des bénéficiaires de prestations quant aux services fournis par l'ARC.

1. L'ARC gère-t-elle activement ses services en vue de s'assurer que les normes liées aux services clés sont fréquemment atteintes ou dépassées?

Évaluation des normes de service

L'ARC a atteint ou en grande partie atteint 38 des 47 normes de service en 2009-2010. Toutes les normes de service à volume et à profil élevés ont été atteintes.

En septembre 2010, le Rapport final sur l'examen des normes de service a été présenté au Conseil de direction. Les constatations du rapport ont permis de confirmer que l'état des normes de service de l'ARC est très bon. L'ARC compte sur une bonne combinaison de normes relatives à la rapidité de la prestation et à l'exactitude en ce qui concerne les principaux services. Les processus d'évaluation sont orientés correctement, et les objectifs sont suffisamment ambitieux et exigeants pour les secteurs de l'exécution des programmes. En ce qui concerne la gestion générale des normes de service, l'ARC est un chef de file tant au niveau national qu'au niveau international.

Même si aucune préoccupation majeure n'a été soulevée, l'examen a donné lieu aux recommandations suivantes :

- entreprendre d'autres travaux afin de déterminer les moyens efficaces et efficients d'intégrer les points de vue des clients à l'élaboration des normes de service et des rapports;
- adopter une approche de portefeuille en ce qui concerne la gestion des normes de service et ajouter les normes de service au mandat du directeur général du Comité des mesures;
- alléger le fardeau en matière d'élaboration de rapports des secteurs de programmes qui ont des normes de service;
- utiliser les pratiques exemplaires en matière de conception Web et adopter une approche de communication qui permet aux contribuables de naviguer facilement vers les principales normes de service.

L'Agence mettra en oeuvre ces recommandations de façon progressive.

Voie de service téléphonique

Les demandes de renseignements téléphoniques ont plus de 15 millions d'interactions par année avec les contribuables et servent de principaux points de contact entre le public et les représentants de l'Agence. Pour examiner les améliorations éventuelles à la voie de service téléphonique, la Direction générale des services aux contribuables et de la gestion des créances (DGSCGC) a mené une vérification interne afin d'évaluer si les contrôles appropriés sont en place afin d'atteindre les buts et les objectifs des services téléphoniques.

La vérification a permis de conclure que l'ajout d'une mesure de l'exactitude contribuerait à améliorer la surveillance et l'établissement de rapports au niveau du programme, de la direction du centre d'appels et des agents. La DGSCGC a également instauré des procédures en ce qui concerne la collecte des plaintes et l'établissement de rapports sur celles-ci au niveau du centre d'appels, afin de fournir une évaluation plus complète des niveaux de satisfaction des contribuables. La DGSCGC a mis à jour le cadre de responsabilisation du programme afin de refléter ces changements.

Langage clair

L'excellence en communications est essentielle à l'exécution efficace des services offerts par l'ARC. Diverses initiatives ont donc été présentées pour améliorer l'approche de communication de l'Agence. Par exemple, un cours interactif de deux jours a commencé à être offert en octobre 2009 pour enseigner aux employés les principes du langage clair, développer leurs compétences afin de mettre en pratique ces principes et les sensibiliser sur les avantages du langage clair. À la fin janvier 2010, 138 cours avaient été offerts à plus de 1500 employés de l'Administration centrale et des régions. D'autres efforts importants ont été menés pour améliorer la qualité et la clarté des documents fournis aux contribuables, tels que le Guide général d'impôt et de prestations, ainsi que les formulaires connexes fédéral et provinciaux.

Sources des éléments de preuve

- Rapport annuel au Parlement 2009-2010
- Rapport final sur l'examen des normes de service 2009-2010
- Services aux contribuables – Demandes de renseignements téléphoniques – Rapport final – Janvier 2010

2. L'Agence utilise-t-elle les résultats de la mesure de satisfaction des clients et du rendement des normes de service pour établir des objectifs et des priorités en matière d'amélioration de service?

Gestion du portefeuille

Un élément central de l'approche de la gestion du cycle de vie des normes de service de l'ARC consiste en l'utilisation des renseignements sur le rendement et des commentaires des clients afin de revoir les processus internes et d'améliorer les services offerts aux Canadiens

Même si l'Agence respecte la plupart de ses normes de service, il a été établi que quelques-unes d'entre elles ont besoin d'améliorations. Des activités importantes visant à régler les écarts de rendement sont énumérées ci-dessous :

- En 2009-2010, L'Agence a connu un recul important du rendement lié à la modification et à la cessation des régimes de participation différée aux bénéfices, dont le délai est de 270 jours. L'Agence a atteint cette norme de service 52,1 % du temps alors que l'objectif est de 90 %. Ce recul est lié à une erreur dans la détermination et l'affectation des dossiers qui a entraîné une augmentation de l'inventaire des dossiers anciens. L'Agence a formé des employés supplémentaires pour s'occuper de cette charge de travail. Même si des mesures correctives ont été prises au cours de 2009-2010, l'inventaire de l'Agence comprend toujours des dossiers qui ne respectent pas la norme de service. Lorsque l'inventaire des dossiers anciens aura été éliminé, l'Agence devrait être en mesure d'atteindre cette norme.
- En ce qui concerne la norme de service lié à l'envoi d'une lettre de premier contact pour les différends, l'objectif de l'Agence est d'accuser réception des différends des contribuables dans les 30 jours civils. En 2009-2010, l'Agence a atteint cette norme de service 50 % du temps; considérant que l'objectif est de 85 %. Parmi les facteurs ayant contribué au recul du rendement, notons l'augmentation du nombre de différends en matière d'impôt sur le revenu découlant de l'initiative de la planification fiscale abusive de l'ARC et le nouveau volume de travail lié à l'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

L'Agence a mis en oeuvre un éventail d'activités et continue d'examiner d'autres possibilités d'améliorations, y compris l'ajout de ressources financières afin de corriger les écarts de rendement actuelles. Par exemple, les ressources actuelles ont été réaffectées aux activités de gestion administrative de première ligne, et on a l'embauché du personnel supplémentaire afin de réduire les charges de travail. Ces mesures devraient aider l'ARC à améliorer son rendement en matière de délai d'exécution pour 2010-2011.

- L'ARC s'engage à traiter une demande d'ajout ou d'annulation d'une autorisation d'un représentant reçue au cours de la période régulière dans les cinq jours ouvrables. En 2009-2010, l'Agence a atteint cette norme de service 63 % du temps, alors que l'objectif est de 90 %. Le rendement de l'Agence résultait des difficultés liées à l'envoi en temps opportun des formulaires de demande. Des mesures ont été prises afin de régler ces retards dans les régions concernées, comme l'amélioration du processus, la modification des systèmes et le fait de s'assurer que l'on accorde la priorité adéquate aux demandes. Ces mesures devraient aider l'ARC à améliorer son rendement en matière de délai d'exécution d'ici 2011-2012.

Le Rapport final sur l'examen des normes de service recommandait l'introduction de plus de possibilités d'intégrer les points de vue des clients dans le cadre de l'élaboration des normes de service et de l'établissement de rapports à leur sujet. L'Agence commencera à mettre en oeuvre cette recommandation en 2011-2012.

Sources des éléments de preuve

- Rapport annuel au Parlement 2009-2010

3. Quels facteurs ont influencé la satisfaction des contribuables et des bénéficiaires de prestations quant aux services de l'ARC?

Sondage d'entreprise annuel

Le pilier du plan de recherche sur l'opinion publique de l'Agence est le Sondage d'entreprise annuel. Il permet à l'Agence de mesurer l'opinion publique sur son rendement, le niveau de confiance et le service qu'elle offre, ainsi que sur les attitudes du public à l'égard de la fraude fiscale et de l'observation.

Selon le sondage de 2010, le niveau de satisfaction générale à l'égard des services est de 63 %, ce qui est semblable au résultat du sondage de 2007 (60 %).

Les niveaux de satisfaction sont plus élevés chez les Canadiens qui déclarent avoir reçu ce dont ils avaient besoin lorsqu'ils ont communiqué avec l'Agence pour obtenir des services. Pour les 81 % des Canadiens qui ont déclaré avoir reçu ce dont ils avaient besoin, le niveau de satisfaction en 2010 était de 75 %.

Bien que la satisfaction à l'égard des services offerts par l'ARC soit sans doute influencée par une variété de questions, les facteurs suivants peuvent avoir influé sur les niveaux de satisfaction à l'égard du service :

- ils ont été traités équitablement – 87 % des répondants sont d'accord;
- les employés sont informés et compétents – 85 % des répondants sont d'accord;
- ils ont été en mesure de communiquer avec le personnel de l'ARC sans difficulté – 72 % des répondants sont d'accord;
- le personnel de l'ARC a fait un effort supplémentaire – 70 % des répondants sont d'accord.

Pour les 17 % des Canadiens qui ont déclaré ne pas avoir reçu ce dont ils avaient besoin, leur niveau de satisfaction en 2010 n'était que de 9 %. Il convient de souligner que l'Agence se trouve souvent dans une situation où elle doit donner de mauvaises nouvelles, et les répondants à un sondage téléphonique peuvent ne pas toujours faire la différence entre recevoir le service dont ils avaient besoin et obtenir le résultat qu'ils escomptaient.

Sources des éléments de preuve

- Sondage d'entreprise annuel de 2010
- Recherche sur la segmentation attitudinale des contribuables
- Sondage auprès des utilisateurs commerciaux du site Web
- Évaluation de la satisfaction avec les extrants des affaires de l'ARC en cours
- Sondage sur la satisfaction des clients concernant les normes sur les services de renseignements aux entreprises

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Acceptable**	**Acceptable**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Produire un cadre de mesure du rendement de l'Agence.

Attente (c) : Mécanisme de recours en matière de service – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence a établi un mécanisme de recours en matière de service pour régler, en temps opportun, les plaintes.

Vue d'ensemble

Un processus de règlement des plaintes connu de tous est essentiel au maintien d'un régime fiscal transparent et accessible. Les droits en matière de service améliorent la responsabilisation de l'ARC vis-à-vis les contribuables en garantissant que les litiges seront évalués de façon professionnelle et impartiale. C'est en raison de l'importance de ce principe que l'Agence a mis en place un système exhaustif de règlement des litiges, qui comprend la Charte des droits du contribuable et le programme Plaintes liées au service de l'ARC. Le Bureau de l'ombudsman des contribuables a également été établi.

Afin d'appuyer les impératifs d'amélioration continue, des mesures de rendement, qui font l'objet d'un suivi, ont été élaborées pour traiter dans des délais raisonnables inventaire des plaintes liées au service. De plus, l'Agence conçoit actuellement une base de données de détermination des enjeux systémiques en vue d'établir et de suivre les tendances et les enjeux touchant la prestation de services.

Pour voir à ce que les litiges qui se rendent jusqu'à l'ombudsman des contribuables soient réglés de façon efficace et efficiente, des réunions trimestrielles sont prévues entre le commissaire délégué et l'ombudsman. De plus, l'ombudsman peut rencontrer n'importe lequel des sous-commissaires de l'ARC pour discuter d'examens des problèmes systémiques que l'on prévoit effectuer ou qui sont en cours. L'ombudsman présente son rapport annuel et tout autre rapport spécial au Conseil de direction et lui fournit une mise à jour semestrielle. L'Agence élabore des plans d'action en fonction des recommandations de l'ombudsman.

Questions clés

1. L'Agence traite-t-elle les plaintes liées au service qu'elle reçoit en temps opportun?

Normes de rendement internes

Dans le cadre de son programme Plaintes liées au service, l'Agence a établi deux normes de rendement internes qui renforcent son engagement à l'égard du service. Ces normes sont décrites ci-dessous :

- Envoyer au contribuable un accusé de réception dans les deux jours ouvrables suivant la réception de sa plainte dans 90 % des cas. En 2009-2010, l'ARC a atteint cet objectif dans 97,9 % des cas. Elle s'est aussi engagée à informer le contribuable sur l'état de sa plainte tous les 15 jours par la suite dans 90 % des cas. En 2009-2010, l'Agence a atteint cet objectif dans 94,5 % des cas.
- Résoudre les plaintes des contribuables dans les 30 jours dans 90 % des cas. En 2009-2010, l'ARC a atteint cet objectif dans 92,7 % des cas. Ces deux normes internes continuent d'être respectées dans la première moitié de 2010-2011.

Au 24 septembre 2010, les résultats relatifs aux deux normes internes étaient :

- la norme relative à un accusé de réception dans les deux jours a été respectée dans 97 % des cas;
- la norme relative à la communication tous les 15 jours a été respectée dans 92 % des cas;
- la norme relative au règlement dans les 30 jours a été respectée dans 92 % des cas.

En réponse à une prochaine étape déterminée par le Conseil en 2009-2010 (rendre le programme Plaintes liées au service plus visible et accessible à l'égard des contribuables) les Appels ont commencé à travailler avec la Direction générale des stratégies d'entreprise et du développement des marchés afin d'étudier la possibilité de publier ces mesures internes à l'externe à titre de normes de service.

Sources des éléments de preuve

- Rapport annuel au Parlement 2009-2010
- Recours en matière de service – Conseil de direction – décembre 2010
- Plans d'action en fonction des recommandations de l'ombudsman

2. L'Agence démontre-t-elle une amélioration continue en ce qui concerne les plaintes liées au service?

Améliorations continues

Depuis la mise en oeuvre des mesures internes en 2008-2009 afin de démontrer le rendement, l'ARC a répondu aux plaintes liées au service de manière de plus en plus efficace. La norme relative à la communication tous les 15 jours ouvrables a été respectée dans 86,7 % des cas en 2008-2009 comparativement à 96,6 en 2009-2010. Celle relative au règlement dans les 30 jours ouvrables a été respectée dans 83,6 % des cas en 2008-2009 comparativement à 92,7 % en 2009-2010.

Chaque année, l'ARC utilise les renseignements obtenus par l'intermédiaire des plaintes liées au service, afin d'examiner ses processus de réaliser des économies et d'améliorer le service offert aux Canadiens.

Les plans des Recours en matière de service de l'ARC prévoient une analyse des tendances plus en détail ainsi qu'une détermination proactive des enjeux systémiques grâce à la participation des employés. Ces mesures favoriseront une approche plus coordonnée relativement aux constatations de l'Agence et de l'ombudsman des contribuables.

L'ARC s'emploie continuellement à intégrer un grand nombre de ses mécanismes de recours internes afin d'être plus proactive et de résoudre les enjeux plus tôt.

Dans le cadre du budget fédéral de 2010, l'ARC s'est engagée à entreprendre des consultations afin de trouver des façons de renforcer la transparence et l'accessibilité de ces instruments de recours en matière de service aux contribuables. Des consultations avec divers intervenants internes (ARC) et externes, comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, la Fédération canadienne des contribuables et le grand public, ont été menées en 2010. Un rapport et un plan d'action ont été présentés au ministre du Revenu national aux fins d'examen et d'approbation.

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Acceptable**	**Acceptable**
Prochaines étapes	Le budget de 2010 oblige l'Agence à revoir son programme Plaintes liées au service afin de le rendre plus visible et accessible aux contribuables. **Achevé.**	Augmenter la visibilité des mécanismes de recours de l'ARC en se fondant sur des consultations avec divers intervenants internes et externes.

Gestion du personnel

Fort

Le régime de gestion des ressources humaines de l'ARC a le leadership solide et l'infrastructure habilitante nécessaires pour contribuer à l'atteinte des priorités et des résultats de programme orientés par les valeurs et l'éthique de l'ARC.

L'ARC possède un régime de gestion des ressources humaines qui est durable et qui répond aux environnements changeants.

L'Agence a établi des politiques en matière de gestion des ressources humaines qui sont communiquées dans l'ensemble de l'organisation.

Les cadres de direction se livrent à un dialogue continu avec les employés, ce qui fait en sorte que les processus de l'Agence et l'environnement de travail répondent aux besoins en évolution de son effectif diversifié.

L'effectif de l'Agence est orienté par les valeurs et l'éthique de l'ARC, assurant ainsi un milieu de travail respectueux.

Acceptable

Le régime de gestion des ressources humaines à l'ARC a essentiellement le leadership solide et l'infrastructure habilitante nécessaires pour contribuer à l'atteinte des priorités et des résultats de programme orientés par les valeurs et l'éthique de l'ARC.

L'ARC possède un régime de gestion des ressources humaines qui, dans l'ensemble, est durable et répond aux environnements changeants.

Les politiques en matière de gestion des ressources humaines existent et sont essentiellement communiquées dans l'ensemble de l'organisation.

Les cadres de direction se livrent en grande partie à un dialogue continu avec les employés, ce qui fait en sorte que les processus de l'Agence et l'environnement de travail répondent aux besoins en évolution de leur effectif diversifié.

L'effectif de l'Agence est essentiellement orienté par les valeurs et l'éthique de l'ARC, assurant ainsi un milieu de travail respectueux.

Occasion d'amélioration

Le régime de gestion des ressources humaines à l'ARC est limité en ce qui concerne le leadership et l'infrastructure habilitante nécessaires pour contribuer à l'atteinte des priorités et des résultats de programme orientés par les valeurs et l'éthique de l'ARC.

L'ARC possède un régime de gestion des ressources humaines qui est limité sur plan de la viabilité et de la réceptivité aux environnements changeants.

Les politiques en matière de gestion des ressources humaines sont en voie d'élaboration et nécessitent une intégration accrue dans l'Agence.

L'Agence connaît un succès mitigé en ce qui a trait à l'embauche et au maintien en poste des talents nécessaires.

Une attention est portée de façon limitée à la promotion des valeurs et de l'éthique à l'Agence.

Attention requise

Le régime de gestion des ressources humaines à l'ARC démontre des lacunes sur le plan du leadership et de l'infrastructure habilitante nécessaires pour contribuer à l'atteinte des priorités et des résultats de programme orientés par les valeurs et l'éthique de l'ARC.

Le régime de gestion des ressources humaines de l'ARC est lacunaire sur le plan de la viabilité et de la réceptivité aux environnements changeants.

Des politiques en matière de gestion des ressources humaines sont lacunaires et manquent d'intégration dans l'Agence.

L'Agence est incapable de mobiliser ses employés en vue de réaliser ses priorités.

Aucun effort n'est fourni pour promouvoir les valeurs et l'éthique à l'Agence.

Attente (a) : L'effectif – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'un régime de gestion des ressources humaines permettant d'attirer, de perfectionner et de conserver le talent dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs opérationnels.

Vue d'ensemble

Grâce à une approche de planification intégrée impliquant les niveaux de planification national, fonctionnel et régional, l'ARC s'engage à attirer, à perfectionner et à conserver le talent dont elle a besoin. Un des éléments centraux de cette approche est la Gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC) qui permet à l'ARC de sélectionner, d'évaluer, de former et de promouvoir les employés en fonction de compétences essentielles établies.

Un processus de planification intégré, comprenant une analyse démographique poussée ainsi que l'élaboration et la mise en oeuvre du Plan stratégique de l'effectif, continue d'aider l'Agence à prendre ses décisions de planification en matière de ressources humaines en tenant compte du contexte et des objectifs opérationnels. La capacité technique et la relève et le transfert des connaissances sont des éléments que ce processus a cernés en tant qu'importantes priorités pour les ressources humaines. Grâce à ses activités de planification de la relève pour le groupe des EC et les autres groupes, l'ARC est bien placée pour répondre à ses futurs besoins opérationnels et en ressources humaines.

L'ARC participe à des salons de l'emploi en milieu collégial et universitaire, ainsi que dans de nombreuses collectivités au pays. L'Agence offre plusieurs avantages intéressants aux employés potentiels, comme des horaires flexibles, des possibilités de promotion, une mobilité professionnelle et des programmes de perfectionnement. Elle jouit aussi d'une réputation bien établie en tant qu'organisation qui investit dans sa main-d'oeuvre et qui soutient le perfectionnement de ses employés. Chaque employé autre que EC prépare annuellement un plan personnel d'apprentissage pour toutes les activités d'apprentissage ayant un lien avec son poste actuel et son perfectionnement professionnel. Les employés ont accès à des fournisseurs internes et externes de services d'apprentissage, ce qui élargit l'éventail de possibilités de formation mises à la disposition de ceux voulant se perfectionner. De plus, les nouvelles méthodes d'apprentissage que la technologie rend possibles sont continuellement explorées et développées. La possibilité de mobilité pour l'employé encourage l'apprentissage individuel et débouche sur d'excellentes perspectives de carrière.

En plus des activités favorisant le maintien en poste mentionnées ci-dessus, l'Agence a conçu un plan d'action pour le renouvellement du Programme des langues officielles, se donnant ainsi des objectifs par rapport auxquels elle doit rendre des comptes. L'Agence continue de chercher des façons d'améliorer le retour sur l'investissement et de mieux cibler les ressources en fonction des changements démographiques et des besoins en matière de ressources humaines.

La promotion de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail est d'une importance capitale pour l'Agence. Une orientation stratégique qui en définit les objectifs a d'ailleurs été élaborée. À l'échelle nationale, chacun des quatre groupes désignés continue d'être pleinement représenté au sein de l'ARC. En fait, dans bien des secteurs, leur taux de représentation excède leur disponibilité sur le marché du travail.

Questions clés

1. L'Agence attire-t-elle, perfectionne-t-elle et conserve-t-elle les talents dont elle a besoin?

Recrutement

Recrutement général :

Le taux de l'Agence pour le recrutement des employés nommés pour une période indéterminée pour l'exercice était de 5,9 % (2 101 recrues), ce qui représente une diminution comparativement à 8,6 % (2 975 recrues) l'exercice précédent. Il est aussi important de noter que le haut taux de recrutement en 2008-2009 s'explique par l'acquisition du nouveau programme de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario.

- Le taux de recrutement interne des employés nommés pour une période indéterminée (auprès des employés nommés pour une période déterminée) était de 4,2 % en 2009-2010 comparativement à 4,9 % en 2008-2009.
- Le taux de recrutement des employés nommés pour une période indéterminée auprès des autres ministères était de 0,5 % en 2009-2010 comparativement à 3,1 % en 2008-2009.
- Le taux de recrutement des employés nommés pour une période indéterminée de l'extérieur de la fonction publique était de 1,2 % en 2009-2010 comparativement à 3,1 % en 2008-2009.

À la suite de l'acquisition de nouvelles activités, l'ARC a offert un emploi, à compter de novembre 2010, à 247 employés provinciaux touchés par la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale au cours de la première vague. De ce nombre, 214 ont accepté (116 /144 en Ontario et 98/103 en Colombie-Britannique (C.B.)).

Des lettres d'offre ont également été envoyées à des employés provinciaux de l'Ontario qui seront accueillis lors de la deuxième vague en mars 2010, de même qu'à 35 employés de la C.-B. qui seront accueillis en juillet 2011. Les résultats actuels sont les suivants :

- Région de l'Ontario : lettres d'offre : 912; acceptées : 836; refusées : 37; aucune réponse jusqu'à présent : 33; retirées : 6 (les employés ne sont plus touchés). La date limite pour l'envoi des réponses était le 17 janvier 2011. La région de l'Ontario et la province d'Ontario tentent de vérifier le statut des 33 personnes qui n'ont pas répondu. Le taux d'acceptation rajusté (des personnes qui ont répondu) est de 95,8 %.
- Région du Pacifique : lettres d'offres : 35; acceptées : 19; refusées : 0; aucune réponse : 16. Les employés de la C.-B. de la vague 2 ont jusqu'au 7 février 2011 pour répondre.
- Les offres pour neuf employés de la C.-B. de la troisième vague seront faites en septembre 2011 en prévision de l'accueil en mars 2012, et pour 134 employés de la C.-B. de la quatrième vague; en janvier 2012 en prévision de l'accueil en juillet 2012.

L'Agence avait prévu l'embauche de 232 nouveaux diplômés en 2010-2011. Au cours des deux premiers trimestres, l'ARC avait atteint moins de 50 % (109) de son objectif. De ce nombre, 20 % (22) s'identifient comme membres d'une minorité visible. En raison d'une diminution prévue de l'embauche externe, l'Agence ne prévoit pas atteindre sa cible.

Recrutement dans le groupe des effectifs de la direction (EC) :

En 2009-2010, 39 membres des EC ont été embauchés. De ce nombre, 33 membres des EC ont été embauchés à l'interne (85 %); 4 proviennent de Travaux publics et Services gouvernementaux (10 %), et 2 proviennent secteur privé (5 %).

Voici les faits saillants concernant les données démographiques relatives à l'effectif des EC au 1er avril 2010 :

- Le nombre de EC à l'ARC s'élève à 604 dont 337 à l'Administration centrale (56 %) et 267 dans les régions (44 %). Cela représente 1,2 % de la population de l'Agence, comparativement à 2,4 % pour la fonction publique.
- Les activités de planification de la relève indiquent que, dans l'ensemble, il y a un nombre important de successeurs éventuels pour la majorité des postes et que l'Agence se trouve dans une bonne situation pour répondre à ses besoins futurs.

Processus de préqualification des candidats (PPC) au stade final et durée du processus de dotation (DPD) :

La migration de l'ARC vers les PPC est achevée. Depuis le 1er avril 2010, les PPC au stade final sont obligatoires pour tous les processus de sélection internes qui donnent lieu à des promotions permanentes à l'échelle de l'Agence. Plusieurs secteurs de l'Agence ont déjà réussi à réduire le temps nécessaire à la dotation d'un poste.

En raison des changements apportés à la façon de mener les processus de sélection à l'Agence, la méthode utilisée pour calculer les mesures du rendement de la DPD a été révisée et mise en oeuvre au cours du deuxième trimestre de 2009-2010. Cela a donné lieu à un indicateur de rendement qui reflète davantage le processus de dotation actuel.

Bien que la définition de la DPD demeure la même, le temps nécessaire moyen à la dotation est maintenant fondé sur des processus de sélection qui ont été réalisés au cours de l'année se terminant à la date du rapport. Par exemple, la DPD moyenne au deuxième trimestre de 2010-2011 est basé sur les processus de sélection complétés entre le 1er octobre 2009 et le 30 septembre 2010. Afin de fournir une comparaison valide d'une année à l'autre, une nouvelle méthode a été appliquée aux données historiques.

Depuis octobre 2010, un rapport national sur la DPD est fourni tous les trimestres à chaque sous-commissaire. Ce rapport indique la DPD moyenne pour les processus de sélection internes, externes et interministériels (y compris les PPC et autres que PPC). Les statistiques issues de ce rapport montrent la DPD moyenne comme suit :

- Général – 230 jours
- Processus de sélection internes – 221 jours
- Processus de sélection externes – 242 jours
- Processus de sélection interministériels – 375 jours.

Les résultats ont démontré l'éventualité d'une diminution de la DPD moyenne de 80 jours pour les processus internes. Entre avril et octobre 2010, 205 processus de sélection internes ont été menés et ils étaient tous, sauf un, des PPC au stade final.

La méthode servant à calculer la DPD a été modifiée en 2010, et il est maintenant impossible de comparer les chiffres actuels sur le temps nécessaire pour doter un poste à ceux de l'année dernière. Toutefois, selon la nouvelle méthode pour comparer le temps nécessaire à la dotation d'un poste pendant une période d'un an (du 1er octobre 2009 au 1er octobre 2010), il y a eu une baisse globale de 7 % de la DPD et une baisse de 14 % de la DPD dans les processus de sélection internes.

Politique et plan en matière de dotation :

L'Agence adopte une approche responsable en matière de gestion des ressources humaines. Le Comité de gestion de la dotation de l'Agence a mis en oeuvre un Plan de gestion de la dotation à l'échelle de l'Agence et un projet de simplification de la politique en matière dotation. Le projet vise à simplifier et à consolider les documents de politique de l'Agence en matière de dotation afin d'en faciliter la compréhension et l'application pour les gestionnaires, la communauté des RH et les employés. On prévoit également que le projet rationalisera et améliorera les processus de dotation.

Perfectionnement

Programmes de perfectionnement :

L'arrivage total pour les programmes de perfectionnement en gestion pour 2009-2010 était de 70 participants.

- 51 participants ont été acceptés dans le Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires en 2009-2010.
- 23 personnes se sont qualifiées pour au Programme de perfectionnement en gestion supérieure, et 19 participants y ont été acceptés en 2009-2010.

Plans personnels d'apprentissage (PPA) :

Les PPA démontrent l'engagement de l'ARC à l'égard de l'investissement dans le perfectionnement de son effectif. Le taux d'achèvement des PPA pour 2010-2011 est d'environ 93 %.

Maintien en poste et avancement

Taux de maintien en poste et d'avancement :

En 2009-2010, les taux de maintien en poste et d'avancement ont été de 95,3 % et de 8,3 % respectivement. Le taux de séparation pour les employés nommés pour une durée indéterminée a légèrement diminué, passant à 4,7 % (1 677 séparations) comparativement à 5,4 % (1 850 séparations) en 2008-2009.

Sources des éléments de preuve

- Rapports sur les données réelles sur le recrutement de diplômés postsecondaires à des postes permanents pour 2010-2011
- Premier rapport sur le projet pilote du système de recrutement électronique (SRE)
- Stratégie de communication du SRE
- Stratégie d'apprentissage du SRE
- Rapport sur le rendement du deuxième trimestre de 2009-2010
- Rapport final – Consultations auprès des employés de l'Agence du revenu du Canada au sujet du Programme d'aide aux employés – novembre 2009
- Rapport trimestriel du Plan de gestion de la dotation (PGD)
- Systèmes administratifs d'entreprise

2. Quelles mesures la direction prend-elle pour s'assurer que la capacité et le talent de l'ARC répondent aux besoins actuels et futurs de celle-ci?

Processus de planification de la relève de l'effectif de la direction (EC)

Depuis 2006, l'ARC dispose d'un solide processus de planification de la relève des EC et des réunions ont régulièrement lieu avec les successeurs éventuels. De plus, l'ARC a participé à l'exercice de gestion des talents à l'intention des EC-05 et des EC-06 avec l'administration publique centrale au cours des trois dernières années. Depuis l'examen du CGA en novembre 2009, les plans de relève des EC pour chaque direction générale et région ont été mis à jour. Plus de 3 800 successeurs éventuels ont été identifiés pour 507 postes EC. Du nombre total de successeurs, environ 55 % ont été identifiés pour plus d'un poste.

Le 19 octobre 2010, le CGA a participé à une séance de planification de la relève d'une journée. Une séance de suivi a eu lieu le 19 novembre 2010. Ces séances visaient à examiner les successeurs éventuels identifiés pour des postes dans le cadre d'un forum de discussion ouvert et à déterminer les secteurs à risque afin de mettre en place des stratégies d'atténuation. Elle visait aussi à s'assurer que l'ARC effectuerait une analyse approfondie des postes essentiels et des secteurs à risque, et à examiner la qualité et la quantité des successeurs éventuels déterminés en vue de permettre à la haute direction d'évaluer les forces de l'Agence et les risques par rapport aux besoins opérationnels.

Dans l'ensemble, l'ARC se trouve dans une bonne situation et continuera de déterminer, au moyen de la planification intégrée, les compétences requises pour combler les lacunes afin d'assurer la capacité à respecter les besoins opérationnels à court et à long terme. Plus particulièrement, les directions générales des programmes fonctionnels collaboreront horizontalement afin de régler les questions courantes liées à la capacité technique. La maîtrise des langues officielles des cadres supérieurs a été déterminée comme un obstacle éventuel à la relève et, pour y remédier, il y a un examen annuel des langues officielles et un processus de planification des mesures à l'intention des EC.

L'apprentissage et le perfectionnement des successeurs éventuels feront l'objet d'une discussion distincte qui aura lieu le 10 février 2011. Le prochain examen de planification de la relève aura lieu à l'automne 2011.

Élaboration de stratégies d'atténuation des risques

Des stratégies d'atténuation des risques, telles que l'apprentissage et le perfectionnement ciblés, ainsi que le transfert des connaissances et les stratégies de recrutement externes sont en place là où l'ARC est vulnérable en ce qui concerne l'état de préparation des successeurs éventuels.

Certains obstacles à la planification efficace de la relève ont été relevé, en particulier la rétention et l'acquisition de la maîtrise des langues officielles, ainsi que l'importance de confirmer la date de retraite anticipée et la mobilité des cadres. Une responsabilisation et une communication accrues à chaque étape continueront d'être renforcées.

Planification intégrée

L'ARC détermine, au moyen de la planification intégrée, les compétences requises pour combler les lacunes afin d'assurer la capacité à respecter les besoins opérationnels à court et à long terme. Elle établit le niveau de préparation et la volonté des membres de la direction et du groupe de relève quant à la dotation de postes. L'Agence continuera de s'assurer qu'un soutien approprié est en place pour appuyer la planification de la relève, par exemple, un régime de gestion du rendement efficace et un accès équitable aux outils d'apprentissage et de perfectionnement.

Plan stratégique de l'effectif de l'Agence (PSEA)

Depuis sa première publication en 2008-2009, le PSEA est devenu un outil de planification qui établit les buts et objectifs en matière d'effectif que l'Agence doit atteindre afin d'appuyer les priorités stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise. On utilise actuellement cette approche pour les directions générales et les régions et, d'ici juillet 2011, toutes les directions générales et les régions publieront un plan de l'effectif qui intégrera leur effectif et leurs besoins opérationnels. Cela reflète les prochaines étapes mises en évidence par le Conseil dans l'évaluation de 2009-2010.

Le troisième PSEA a été publié dans InfoZone en juillet 2010. Pour appuyer le but et l'objectif du PSEA, des lignes directrices sur la planification des effectifs ainsi qu'une série de modèles et d'outils ont aussi été publiés dans InfoZone.

Évaluation du rendement

Au 1er octobre 2010, 96 % des gestionnaires de l'Agence avaient obtenu la cote « Répondent en partie » ou une cote supérieure en ce qui concerne les responsabilités opérationnelles de base, et 92 % avaient obtenu la cote « satisfaisant » ou une cote supérieure en ce qui a trait à la gestion efficace des personnes. De plus, 94 % des employés de l'Agence ont obtenu la cote « Répondent en partie » ou une cote supérieure en ce qui concerne les responsabilités opérationnelles de base.

Alors que l'Agence amorce sa deuxième décennie, la Direction générale des ressources humaines continuera de miser sur sa fondation solide afin de s'assurer de fournir un leadership et un appui stratégique afin de veiller à ce que l'ARC affecte les bonnes personnes au bon poste au bon moment, et qu'elle ait les bons outils lui permettant d'atteindre l'excellence dans l'exécution des programmes au sein d'un milieu de travail à la fois respectueux et propice à aider tous les employés atteindre leur plein potentiel.

Sources des éléments de preuve

- Plans de relève des EC et plans d'apprentissage et de perfectionnement par direction générale et région
- Plan stratégique de l'effectif de l'Agence de 2010-2011 à 2012-2013
- Présentation : Effectif de l'ARC et indicateurs démographiques : un aperçu de 2005 à 2010
- Rapport de gestion du rendement du 24 novembre 2010
- Plan d'entreprise 2010-2013
- Plan stratégique de l'effectif de l'Agence 2010-2013
- Optimiser le rendement organisationnel par la mise en place d'un effectif efficace (document de travail)

3. Les employés de l'ARC utilisent-ils la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail?

Langue privilégiée

L'ARC s'est engagée à respecter pleinement ses responsabilités en vertu de la Loi sur les langues officielles (LLO), à se conformer à l'esprit de la LLO dans toutes ses activités opérationnelles, et à avoir une approche proactive quant à la mise en oeuvre de la LLO.

Formation linguistique :

En 2009-2010, 114 employés de l'ARC participaient à une formation linguistique à temps plein et plus de 2 700 employés étaient inscrits à une formation linguistique à temps partiel. De plus, 2 247 licences du programme de formation linguistique « Pour l'amour du français/For the Love of English » ont été distribuées.

Langue de travail :

Des efforts soutenus ont été menés afin de s'assurer que les employés travaillent dans un environnement bilingue et que le niveau de bilinguisme des gestionnaires est suffisant pour répondre aux besoins de leurs employés. À l'échelle de l'Agence, des champions continuent de rappeler aux gestionnaires qu'ils ont la responsabilité de favoriser un environnement propice à l'utilisation des deux langues officielles et où les employés peuvent être supervisés dans la langue de leur choix.

La Direction générale des ressources humaines élabore des renseignements et des outils qui aideront les gestionnaires et les employés à mieux connaître leurs droits et responsabilités en ce qui a trait à la langue de travail.

Des efforts importants ont été réalisés par les directions et les régions au cours de 2009-2010 pour aider les superviseurs à respecter leur profil linguistique. On a observé une hausse du nombre de superviseurs participant à une formation linguistique à temps plein. Les directions générales et les régions intègrent une formation en langue seconde dans les documents de planification des effectifs et augmentent les investissements dans ce secteur.

Malgré les efforts continus menés à l'échelle de l'ARC, il existe toujours des difficultés dans les secteurs suivants :

- En ce qui a trait aux services de supervision, le taux de superviseurs qui satisfont au profil linguistique de leur poste est passé à 90 %; cependant, ce résultat est inférieur à la cible de 92 % prévue pour 2009-2010;
- 90 % des employés qui offrent des services internes satisfont désormais aux exigences linguistiques de leur poste, ce qui est inférieur à la cible de 92 % pour 2009-2010.

Service au public :

Les cibles qui ont été atteintes au 31 mars 2010 pour ce secteur ont été dépassées: 90 % des employés desservant le public satisfont désormais aux exigences linguistiques de leur poste (dépassant la cible de 88 % pour 2009-2010).

Dans l'ensemble, le nombre de titulaires desservant le public a augmenté et l'écart a été réduit. L'Agence continue d'accroître sa capacité en matière de bilinguisme en offrant activement des programmes de formation linguistique à ses employés et en embauchant des employés bilingues.

Pour aider l'ARC à atteindre cet objectif, la Division des langues officielles fournit désormais des rapports mensuels sur la capacité en matière de bilinguisme et sur les employés qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Sources des éléments de preuve

- Rapports de rendement trimestriels, fiche de rendement du Bureau du commissaire des langues officielles
- Examen annuel par le dirigeant principal des ressources humaines
- Plan d'action de l'ARC pour le renouvellement du Programme des langues officielles 2008-2011
- Données des Systèmes administratives d'entreprise
- Bureau du commissaire des langues officielles – dossier conservé dans le lecteur G: de l'ARC

4. L'atteint-elle ses objectifs d'équité en matière d'emploi?

Équité en matière d'emploi

Au 31 mars 2010, les résultats de la dernière analyse de l'effectif de l'ARC indiquaient que les quatre groupes désignés par l'équité en matière d'emploi (les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes) continuent d'être pleinement représentés à l'échelle nationale et de l'Agence. La représentation des quatre groupes à l'ARC a dépassé leur disponibilité sur le marché du travail (DMT) respectif :

- la représentation des Autochtones est passée de 2,9 % à 3 %, demeurant au-dessus de leur DMT de 2,4 %;
- la représentation des personnes handicapées est passée de 5,5 % à 6,1 %, demeurant au-dessus de leur DMT de 3,8 %;
- la représentation des minorités visibles est passée de 16,5 % à 17,7 %, demeurant au-dessus de leur DMT de 15,8 %;
- la représentation des femmes a diminuée légèrement de 61,1 % à 60,6 %, demeurant au-dessus de leur DMT de 58,8 %.

Équité en matière d'emploi pour l'effectif de la direction :

Au 31 mars 2010, les personnes handicapées et les femmes étaient pleinement représentées, alors que les Autochtones et les minorités visibles étaient sous-représentés.

- La représentation des Autochtones est passée de 2,1 % en 2008-2009 à 1,7 % en 2009-2010, en-dessous de la DMT de 2 %. Dans l'ensemble, cela se traduit par un écart de deux employés à l'échelle nationale.
- La représentation des minorités visibles est passée de 10,4 % à 10,2 %, en-dessous de leur DMT de 13,3 %. Dans l'ensemble, cela se traduit par un écart de 17 employés à l'échelle nationale.

Dans le plus récent document d'orientation stratégique pour l'équité en matière d'emploi 2010-2011 à 2012-2013, les objectifs suivants ont été établis :

- Faire augmenter le taux de participation des Autochtones dans les programmes de perfectionnement en gestion de 4,1 % au 31 mars 2009 à 6 % au 31 mars 2013;
- Faire augmenter le taux de participation des minorités visibles dans les programmes de perfectionnement en gestion de 19 % au 31 mars 2009 à 20 % au 31 mars 2013.

Au 31 mars 2010 :

- le taux de participation des Autochtones est passé de 4,1 % à 3,6 %;
- le taux de participation des personnes handicapées est passé de 7,5 % à 7,1 %;
- le taux de participation des minorités visibles est passé de 19 % à 20,2 %;
- le taux de participation des femmes est passé de 49,7 % à 53,6 %.

Sources des éléments de preuve

• Analyse de l'effectif de l'ARC en date du 31 mars 2010 (Remarque : les taux de représentation internes sont fondés sur les données des Systèmes administratifs d'entreprise en date du 31 mars 2010; les taux de la DMT pour les Autochtones, les minorités visibles et les femmes sont fondés sur les analyses comparatives du recensement de 2006; les taux de la DMT pour les personnes handicapées sont fondés sur l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2006)
• Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi de l'ARC pour 2009-2010 (n'a toujours pas été déposé au Parlement)
• Pour le groupe de l'effectif de la direction et les Programmes de perfectionnement en gestion, les renseignements sont fondés sur les données des SAE en date du 31 mars 2010 et les données fournies par la Direction des programmes pour les cadres de direction.

5. L'Agence fournit-elle l'occasion aux employés de perfectionner leurs connaissances, compétences et aptitudes?

Investissement en apprentissage

Les investissements de l'Agence en apprentissage depuis 2010-2011 s'élèvent à 101,5 M$ ou 4,7 % de la feuille de paie. Cette dépense annuelle renforce les efforts permanents de l'ARC visant à obtenir un effectif compétent, informé et engagé qui répond à ses besoins opérationnels.

Bulletin sur l'apprentissage à l'ARC

Le bulletin présente une vue d'ensemble des réalisations de l'Agence en matière d'apprentissage à chaque exercice. En 2009-2010, les gestionnaires et les employés avaient accumulés en moyenne 9,4 jours d'apprentissage. La moyenne pour 2010-2011 (depuis le début de l'exercice) est d'environ sept jours.

Produits d'apprentissage

D'importants produits d'apprentissage ont été publiés au cours de l'exercice : L'interruption du service de traitement des T1; Délégation des pouvoirs financiers, pour les activités administrées; Sensibilisation aux cultures autochtones – apprentissage en direct; PPC au stade final pour les membres du jury de sélection; Accueil et intégration des gestionnaires. De plus :

- Les nouveaux gestionnaires ont tiré profit des séances régulières du Programme d'apprentissage pour MG. Pour les trois modules du programme combinés (Orientation et leadership; Finances et administration; Ressources humaines), 44 séances ont été offertes et 889 participants ont reçu la formation.
- Le nombre de participants aux programmes de perfectionnement en gestion a fluctué au cours de l'exercice en raison du nombre d'inscrits et de diplômé. D'ici la fin de l'exercice, il y aura environ 200 participants à ces programmes.

- Il y a actuellement 49 accords sur les échanges et 22 nominations aux termes du Programme de rémunération d'affectation du système.
- En 2010-2011, le site Web de la Gestion de carrière a été consulté environ 5 763 fois par mois et a été coté le quatrième site le plus populaire de la plate-forme Web Druid.
- Plus de 200 gestionnaires ont participé à un cours spécialement conçu pour eux, « Conversation au sujet de la carrière : réaliser son potentiel en 2010-2011 », et leur offrant la possibilité d'acquérir les compétences nécessaires pour aider à la rétention et au perfectionnement des employés.

Afin d'appuyer la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale et l'amélioration du programme de la TPS/TVH, une analyse des besoins en apprentissage a été effectuée afin de restructurer le produit d'apprentissage intitulé « Compétences de base en vérification ». Quatre modules ont été restructurés en fonction du programme original des dispositions législatives sur la TPS/TVH à l'intention des vérificateurs. On examine encore les exigences des nouvelles solutions d'apprentissage et d'autres restructurations. Des parcours d'apprentissage intégrés (organisationnels et techniques) ont été élaborés afin de favoriser une participation efficace des employés et des gestionnaires. Des progrès ont été réalisés dans l'élaboration de solutions d'apprentissage liées à la Réforme.

Programmes de mentorat

L'ARC a continué d'apporter son soutien aux programmes et initiatives de mentorat d'entreprise et régionaux en 2010.

- Selon une évaluation du Programme de mentorat de la région de l'Ontario, 95 % des participants percevaient ce programme comme un investissement positif pour l'ARC.
- Le Programme de mentorat de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise sera évalué au cours du prochain exercice.

Programme d'aide aux employés (PAE)

Les services de conseils, la formation et les autres outils d'apprentissage offerts par le PAE contribuent au perfectionnement des qualités de leadership nécessaires pour créer un environnement de mieux-être dans l'organisation. La formation en gestion du PAE comble une lacune dans la formation offerte aux gestionnaires sur les compétences de gestion axée sur les personnes. Les services de conseils sont considérés comme un soutien au perfectionnement continu des compétences en gestion.

Profils de compétences

En ce qui concerne les profils de compétence de base, au 1er octobre 2010, 59 % (23 983) des employés de l'Agence avaient atteint cinq niveaux de compétence de base ou plus requis pour leur poste d'attache; 77 % (31 234) avaient atteint quatre niveaux de compétences de base ou plus; 92 % (37 135) avaient atteint un niveau de compétences de base ou plus. En outre, 99,4 % (40 452) des employés de l'Agence ont achevé les profils de compétences d'emploi.

Sources des éléments de preuve

- Rapport final – consultations auprès des employés de l'Agence du revenu du Canada au sujet du Programme d'aide aux employés – novembre 2009
- Bulletin sur l'apprentissage à l'ARC 2009- 2010
- Rapports trimestriels (SPMR)
- % de la feuille de paie
- Moyenne des jours d'apprentissage
- Répertoire des produits d'apprentissage : http://druid/dlp/index-f.asp
- Données dans le MDFE des SAE
- Site Web de la Gestion de carrière
- Bureau régional de l'Ontario – Résultats de l'examen de fin d'exercice du projet pilote du Programme de mentorat, Résumé exécutif, 2010
- Rapport sur le rendement pour le deuxième trimestre de 2009-2010

6. L'Agence utilise-t-elle les méthodes de formation les plus efficaces?

Produits d'apprentissage en ligne

Pour donner suite aux prochaines étapes déterminées par le Conseil au cours de l'évaluation de l'exercice précédent, l'ARC a offert des activités d'apprentissage à jour pertinentes selon un grand nombre de modes de prestation. Elle a misé, dans la mesure du possible, sur les technologies d'apprentissage en ligne afin de permettre aux membres du personnel d'avoir accès aux renseignements au moment où ils en ont besoin. Par exemple, 68 % des nouveaux produits d'apprentissage comprenaient des éléments d'apprentissage en ligne. Voici d'autres exemples illustront la façon dont l'Agence utilise les technologies actuelles afin d'améliorer l'apprentissage :

- Les forums de discussion en ligne (comme le « Le Café » dans le Coin des gestionnaires) offrent un environnement qui favorise la communication, la collaboration et les connexions entre les gestionnaires et les employés de l'Agence à l'échelle nationale.
- Les webinaires utilisés pour le Centre de liaison MG, où les séances en direct étaient dirigées par des experts en la matière de différentes disciplines pour présenter des éléments d'intérêts pour les gestionnaires.

En outre, l'orientation stratégique de l'ARC relative aux technologies d'apprentissage (autrefois appelé la Stratégie d'apprentissage en ligne) est à jour et publiée dans InfoZone.

Évaluation des produits d'apprentissage

Les produits d'apprentissage de l'ARC continuent d'être évalués par les participants. La satisfaction générale à l'égard de ces produits est de 4,24/5 depuis le début de 2010-2011, ce qui est supérieur à la valeur acceptée pour la satisfaction générale (3,5/5). Ces chiffres demeurent conformes aux statistiques des exercices précédents. De plus, les approches et les stratégies de conception pour les produits nationaux sont constamment mises à l'essai auprès d'un échantillon d'apprenants avant d'être diffusées, pour s'assurer qu'elles sont bien reçues et efficaces.

Pour donner suite aux prochaines étapes établies par le Conseil, l'Agence examine en ce moment des mesures permettant d'évaluer le rendement des investissements en apprentissage.

Sources des éléments de preuve

- Bulletin d'apprentissage de l'ARC de 2009-2010
- Site Web de la communauté des gestionnaires : http://druid/manager/04-cmty-f.asp
- Site Web des webinaires : http://druid/manager/mglp_webinar/04-cmty-mgfocpt-wbnr-f.asp
- Orientation stratégique de l'ARC relative aux technologies d'apprentissage 2010-2013 : http://infozone/francais/r2732472/hrb-dgrh/subSites/sdlt/strategicDirectionLT2010_2013-f.asp
- Rapports trimestriels (Système du programme de mesure du rendement)

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	• Les priorités d'apprentissage pour l'Agence seront définies en conformité avec l'élaboration de la Stratégie visant effectifs et le Plan d'entreprise. **Achevé**. • Les investissements en apprentissage commenceront à être évalués en fonction des résultats des activités d'apprentissage, permettant l'élaboration de façons de mesurer le rendement des investissements pour différents types d'apprentissage. **Abordé**. • L'Agence maximisera l'usage de la technologie par rapport à l'apprentissage et fera évoluer la manière dont les produits d'apprentissage sont offerts. **Achevé**.	

Attente (b) : Milieu de travail – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'un régime de gestion des ressources humaines qui fait la promotion d'un milieu de travail sain, sécuritaire, équitable et productif.

Vue d'ensemble

L'ARC dispose de processus pour s'assurer que le milieu de travail est sécuritaire et que la santé et le mieux-être des employés sont pris en considération. À cette fin, l'ARC a restructuré ses politiques de santé et sécurité au travail. En outre, le mieux-être en milieu de travail a été amélioré par la création d'un site sur InfoZone soulignant des pratiques en milieu de travail et des programmes favorisent le mieux-être. Diverses activités visant à promouvoir le bien-être ont été mises en place par les équipes locales du Programme d'aide aux employés.

L'Agence assure un milieu de travail sain et sécuritaire à ses employés, conformément aux dispositions de la partie II du Code canadien du travail et à sa politique sur la santé et la sécurité au travail.

Les relations de travail sont soutenues par diverses mesures, comme la présence de conseillers en relations de travail qui offrent des services consultatifs aux gestionnaires et d'un groupe de formation axé sur les relations de travail au sein du programme d'apprentissage pour les gestionnaires.

L'ARC maintient des voies de communication ouvertes entre le patronat et les syndicats. Elle continue de communiquer clairement son intention de régler les enjeux liés aux négociations de conventions collectives, dans la limite des paramètres économiques imposés par le gouvernement du Canada. Les efforts de collaboration de deux comités syndicaux-patronaux conjoints, le Comité national de la résolution des conflits et le Comité directeur national de l'initiative syndicale-patronale (ISP), assurent une relation de travail productive.

L'Agence s'assure que les conventions collectives sont respectées en appliquant les clauses de façon uniforme et en négociant les conditions d'emploi conformément à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Le Programme de résolution des conflits de l'ARC fournit un mécanisme afin d'appuyer les gestionnaires et les employés dans la prévention et le règlement des conflits en milieu de travail avant qu'ils ne dégénèrent.

La Politique sur la discipline et les lignes directrices connexes ont tous les éléments nécessaires pour voir à ce que les cas d'inconduite fassent l'objet d'une enquête, tout en assurant l'application de la procédure établie.

En 2009, l'Agence a publié une version révisée de la politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, qui dicte la conduite des employés et soutient un comportement qui reflète les valeurs de l'Agence.

La Politique relative aux blessures et aux maladies, créée en 2004, est complétée par l'Outil de gestion des blessures et des maladies de 2010. Cet outil soutient les gestionnaires et fournit une approche uniformisée relativement à la gestion des cas d'incapacité, assurant que les employés sont tous traités avec équité et respect.

Questions clés

1. De quelle façon l'Agence travaille-t-elle en vue d'améliorer ses pratiques et ses programmes en matière de mieux-être au travail et sont-ils efficaces?

Milieu de travail respectueux

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008 ont mené à des plans d'action au niveau local qui ont contribué au thème national d'un milieu de travail respectueux. À l'appui de ce thème, les mesures suivantes ont été prises à l'échelle nationale :

- Un site intranet a été créé et est devenu l'un des sites les plus visités d'InfoZone.
- Une campagne vidéo mettant en vedette la commissaire a été lancée pour les employés de l'ARC entre octobre et décembre 2010. Plus de 400 présentateurs ont soutenu les EC et les MG dans la facilitation du visionnement

de la vidéo et la discussion sur un milieu de travail respectueux. Selon la rétroaction reçue par le Bureau national des projets, à ce jour, près de 90 % des secteurs opérationnels ont saisi l'occasion de renouveler leur engagement envers un milieu de travail respectueux. La rétroaction est en cours d'analyse afin d'orienter le prochain segment des outils et des services de l'ARC sur le respect et le mieux-être en milieu de travail pour les prochaines années.

L'engagement à l'égard d'un milieu de travail respectueux a été inclus dans la section du Fondement des EC qui porte sur la gestion efficace des personnes.

Aux niveaux régional et local, des plans d'action particuliers ont été créés et un suivi sera exécuté au sein des secteurs respectifs en appui au thème national.

Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité

Le Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité a établi un groupe de travail pour examiner les diverses options présentées dans le rapport de l'étape III et pour déterminer comment aborder de la meilleure manière les risques et les dangers mis en lumière par l'analyse du risque professionnel (ARP). Le rapport final sur l'ARP, préparé par le groupe de travail, établit le plan d'action que l'Agence devrait suivre afin d'aborder les risques auxquels les employés sur place font face. Ce rapport sera communiqué au Conseil en juin 2011.

Un plan d'action a été approuvé et il facilitera la mise en oeuvre du rapport final sur l'ARP dans un délai raisonnable.

Plaintes portant sur la santé et la sécurité au travail

Le nombre de plaintes en 2009-2010 se divise comme suit :

- 367 accidents invalidants;
- 253 accidents non invalidants (mineurs).

Programme de résolution de conflits

Ce programme fournit un mécanisme afin de soutenir les gestionnaires et les employés dans la prévention et la résolution de conflits en milieu de travail avant qu'ils ne dégénèrent.

Cela comprend la prestation de services de conseils à court terme aux employés de l'ARC et aux membres de leur famille; des services consultatifs pour les gestionnaires, les représentants syndicaux et les professionnels des ressources humaines; de même que différentes séances d'information et foires préventives sur le mieux-être, tel qu'il en est question dans le rapport annuel.

Sources des éléments de preuve

• Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008
• Site Web national sur le milieu de travail respectueux
• Plans d'action régionaux et locaux publiés dans les sites Web portant sur le milieu de travail respectueux
• Lignes directrices pour l'établissement des ententes de rendement Y280-1de l'effectif de la direction (EC) et des gestionnaires
• Rapport de gestion et Addenda au rapport de gestion de rendement de l'employé
• Analyse du risque professionnel pour les employés sur place
• Programme de résolution des conflits de l'ARC
• Rapport annuel du Programme d'aide aux employés 2009-2010

2. Dans quelle mesure les relations de travail entre les syndicats et la direction sont-elles efficaces?

Relations entre les syndicats et la direction

L'Agence a une bonne relation de travail avec chacun de ses syndicats.

Le Mandat de consultation avec le syndicat, qui a été signé par l'ARC et chacun de ses syndicats, comprend un ensemble de principes directeurs qui favorisent de saines relations de travail entre les parties. Il encourage les efforts concertés en vue de résoudre les problèmes au niveau le plus bas possible, aussitôt qu'ils se produisent. Le syndicat et la direction ont un programme partagé où la participation syndicale a lieu à différents niveaux de l'organisation.

En plus des forums de consultation officiels, l'ARC se réunit régulièrement avec ses syndicats aux niveaux local, régional et national, afin de les consulter ou de les informer relativement à ses initiatives et à ses programmes et à ceux du gouvernement, comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la Réforme de l'administration de la taxe de vente de provinciale (RATVP), les questions émergentes en matière de dotation ou les priorités de l'Agence.

ARC et Institut professionnel de la fonction publique du Canada / Alliance de la Fonction Publique du Canada :

Les discussions entre l'ARC et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) ont repris en février 2010 en ce qui a trait à l'acquisition des nouvelles activités liées à la taxe de vente harmonisée.

Le 20 avril 2010, l'ARC et l'IPFPC/Vérification, finances et sciences (VFS) ont conclu une entente concernant les employés provinciaux qui se joignent à l'ARC en raison de l'harmonisation de la taxe de vente. Cette entente place l'ARC dans une situation qui lui permet d'offrir à certains employés provinciaux des postes dans le groupe VFS, ce que les provinces ont accepté dans les accords sur les ressources humaines modifiés.

L'ARC a rencontré et informé l'IPFPC et l'Alliance de la Fonction Publique du Canada (AFPC)/SEI Syndicat des Employés(ées) de l'Impôt (SEI) et leur a communiqué des renseignements aux niveaux national, régional et local au cours de l'initiative de la RATVP. Ces relations se poursuivront au cours de l'étape de mise en oeuvre aux niveaux régional et local.

À l'appui des secteurs d'activité, les agents négociateurs ont été informés à mesure que les décisions liées à l'amélioration du Programme de la TPS/TVH ont été prises, et que des structures de classification et d'organisation ont été mises en oeuvre.

L'ARC et l'IPFPC collaborent afin de résoudre les problèmes, comme les préoccupations que le syndicat a envers le processus de règlement des griefs et la définition de vérification. À la demande du syndicat, une étude de la paie est en préparation en vue de négociations à venir.

Convention collective de l'AFPC-SEI :

La convention collective de l'AFPC-SEI a expiré le 31 octobre 2010. Les négociations ont réussi à garantir une nouvelle entente de deux ans. La ratification de cette entente a été mise au point, et la nouvelle convention collective a été signée le 29 octobre 2010.

Sources des éléments de preuve

- Mandat de consultation avec le syndicat; procès-verbaux des réunions du Comité de consultation syndical-patronal; procès-verbaux des réunions du Comité de santé et sécurité au travail.
- Directive sur la rémunération pour le groupe Executive/Cadre
- Protocole d'entente avec l'IPFPC concernant le jumelage d'emploi de la RATVP
- Relations syndicales-patronales liées à la RATVP et l'amélioration du Programme de la TPS/TVH

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	

Attente (c) : Leadership – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence fait preuve d'excellence en matière de leadership, appuyant ainsi la prestation continue de ses programmes, aujourd'hui et à l'avenir.

Vue d'ensemble

L'Agence a fait preuve d'excellence en leadership en appuyant ses gestionnaires et ses chefs de file, et en se dotant d'un effectif de réserve pour les cadres supérieurs. L'Agence continue d'appuyer les programmes de perfectionnement afin de contribuer aux plans de relève et de repérer les gestionnaires de demain grâce à une planification minutieuse de la relève. Les cadres de tous les niveaux ont des responsabilités claires en ce qui a trait aux priorités établies dans le Plan d'entreprise et le Plan stratégique l'effectif de l'Agence.

La planification de la relève pour l'effectif de la direction (de EC-1 à EC-6) est un processus bien établi à l'ARC. Les postes à risques élevés ont fait l'objet d'un examen, et des stratégies d'atténuation des risques, telles que l'apprentissage et le perfectionnement ciblé, ainsi que des stratégies de transfert des connaissances et de recrutement externe sont mises en oeuvre là où l'ARC est vulnérable en ce qui a trait à l'état de préparation relatif aux successeurs éventuels.

L'Agence continue d'harmoniser ses besoins opérationnels actuels et futurs avec la capacité de son effectif. Les investissements dans la technologie et les ressources humaines sont d'importance égale en ce qui a trait à l'harmonisation avec les besoins opérationnels actuels et futurs.

Questions clés

1. Les initiatives de transfert des connaissances ont-elles fonctionné pour sauvegarder la mémoire de l'organisation?

Groupe consultatif sur la gestion des connaissances

Ce nouveau groupe a été formé afin d'examiner la gestion des renseignements et le transfert des connaissances. Des stratégies ont été élaborées sous sa supervision.

Dans le cadre de lignes directrices sur la planification de la relève des employés autres que EC, un outil de transfert des connaissances est en cours d'élaboration et devrait être lancé en mars 2011.

Données sur les groupes de la relève

Pour la plupart des postes EC, les données sur les groupes de la relève laissent supposer qu'il y a un grand nombre de successeurs éventuels et que l'Agence est bien placée pour répondre à ses besoins futurs. L'apprentissage et le perfectionnement des successeurs éventuels sera le point de mire d'une discussion distincte du CGA au début de 2011.

Sources des éléments de preuve

- Plans de relève des EC et plans d'apprentissage et de perfectionnement par direction générale et par région

2. Le programme d'apprentissage de l'ARC s'harmonise-t-il avec les exigences opérationnelles de l'Agence?

Politique en matière d'apprentissage

Les instruments de politique qui soutiennent la Politique en matière d'apprentissage ont été approuvés par la sous-commissaire de la Direction générale des ressources humaines (DGRH). La nouvelle directive et les nouvelles procédures visent à améliorer la planification et l'évaluation de l'apprentissage à l'Agence en soulignant l'intégration

des priorités en matière de planification de la relève et de l'apprentissage. Cela permet de mieux harmoniser l'apprentissage et les objectifs opérationnels et aide l'Agence à continuer à établir sa capacité technique au moyen d'une approche planifiée. Des progrès ont été réalisés au moment de la mise en oeuvre de la nouvelle directive et des nouvelles procédures en matière de planification et d'évaluation de l'apprentissage.

Comme première étape de la mise en oeuvre, un document provisoire portant sur les priorités en matière d'apprentissage de l'Agence a été préparé à la suite des discussions entre la Direction de la Formation et de l'apprentissage de la DGRH et les directions générales. Les discussions ont porté sur leurs secteurs d'activité, les stratégies d'apprentissage et les solutions. Ce document inclut également une section sur les évaluations de l'apprentissage à entreprendre, dont certaines sont en cours. Ces évaluations fourniront des renseignements sur l'efficacité des produits et des activités et mettrent l'accent sur le transfert des connaissances. Les résultats seront disponibles au cours du prochain exercice.

Initiatives d'apprentissage et de perfectionnement des EC

Ces initiatives sont harmonisées aux exigences opérationnelles de l'Agence et ont été mises en oeuvre, sont en cours d'élaboration ou font l'objet d'un examen. Cela comprend l'Orientation et les Fondements des EC.

Sources des éléments de preuve

- Directive et procédures de l'ARC en matière de planification et d'évaluation de l'apprentissage.
- Site Web de l'Orientation : http://infozone/français/r2732472/ec-ce/lifeevent/joining-f.asp

Évaluation et commentaires du Conseil

	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**
Prochaines étapes	Ajouter le transfert des connaissances comme une nouvelle attente dans le CSCD pour 2011-2012.

Attente (d) : Valeurs et éthique – Le Conseil doit s'assurer que l'Agence dispose d'un régime de gestion des ressources humaines qui fait la promotion des valeurs et de l'éthique de l'ARC.

Vue d'ensemble

La confiance se bâtit tout d'abord à partir des valeurs de l'ARC, et celles-ci reflète les principes et les convictions qui guident les pratiques et les comportements au sein de l'Agence. L'Agence a fait des efforts considérables dans la promotion de ses valeurs et de son éthique à l'échelle de l'organisation. Le Code de déontologie et de conduite, révisé en 2009, donne un aperçu des valeurs, des politiques et des lignes directrices de l'ARC, en plus de décrire clairement la norme de conduite pour les employés. Tous les nouveaux employés sont tenus de signer le Code au moment de leur embauche, et tous les employés reçoivent un rappel annuel des responsabilités qui y sont liées. Lorsque des problèmes surviennent, le Programme de résolution de conflits de l'ARC fournit un mécanisme qui appuie les gestionnaires dans la prévention et le règlement des conflits en milieu de travail avant qu'ils ne dégénèrent.

La Politique sur la discipline et les lignes directrices connexes possèdent tous les éléments nécessaires pour s'assurer que les cas d'inconduite font l'objet d'une enquête et que l'on suit la procédure établie. Celles-ci font actuellement l'objet d'un examen pour s'assurer que l'Agence dispose d'une approche claire et uniforme à la gestion de la discipline qui respecte les droits de toutes les parties. Les lignes directrices actuelles seront remplacées par un outil convivial, axé sur les processus et destiné aux gestionnaires, intitulé « Procédures pour régler la mauvaise conduite des employés ». La politique révisée devrait être présentée au Conseil en juin 2011.

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de l'ARC (établi en 2009) poursuit l'élaboration de plusieurs initiatives nationales en matière de valeurs et d'éthique.

L'Agence concentre ses efforts sur la promotion du thème national, « Un milieu de travail respectueux », afin de renforcer le comportement positif que tous les employés devraient adopter. En 2009, l'Agence a publié une mise à jour de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement qui reflète ses valeurs. Cette politique est axée sur les mécanismes qui contribuent à prévenir le harcèlement et qui, lorsque ce n'est pas possible, soutiennent un processus efficace de résolution du harcèlement. La politique fait l'objet d'une séance de sensibilisation offerte à tous les employés. L'Agence continue d'aborder les questions soulevées au cours de l'examen des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. L'ARC est vigilante dans sa façon d'aborder et d'évaluer les enjeux déterminés et elle les gère de façon systématique.

Questions clés

1. Les résultats obtenus du suivi du nombre d'incidents de sécurité touchant les employés de l'ARC au cours des trois dernières années ont-ils été favorables?

Rapports d'étape sur les incidents relatifs à la sécurité

La Direction de la sécurité et des affaires internes fournit des rapports d'étape sur les incidents relatifs à la sécurité au Conseil de direction. Ces rapports fournissent des renseignements statistiques et un compte rendu sommaire des enquêtes pertinentes sur les affaires internes, les incidents de sécurité et les enjeux liés à la sécurité de l'information pour la période faisant l'objet d'un examen. Les annexes sur les statistiques sont divisées en deux catégories : incidents à haut risque et incidents à faible risque.

Une analyse des tendances au quatrième trimestre de 2009-2010 comparativement à la même période en 2008-2009 montre une augmentation du nombre d'enquêtes portant sur des allégations de mauvaise utilisation des systèmes de l'ARC. Cette augmentation s'explique par le nombre de cas impliquant un nombre important d'employés au sein des mêmes bureaux dans les régions de l'Ontario et du Pacifique, de même que par une hausse du nombre d'examen

proactif à l'Administration centrale à la demande des cadres supérieurs. L'analyse a également révélé une diminution du nombre global d'incidents de sécurité déclarés au cours de la période comparativement à la même période au cours du dernier exercice.

Tout récemment, les priorités d'enquête ont été modifiées afin qu'elles portent sur les incidents à haut risque (p. ex., abus d'autorité, abus de confiance, fraude, conduite en dehors des heures de service, accès non autorisé et divulgation non autorisée) plutôt que sur les incidents à faible risque (p. ex., usage inapproprié du système de courriel).

Sources des éléments de preuve

- Rapports d'étape sur les incidents relatifs à la sécurité – Période se terminant le 31 mars 2010

2. Comment l'Agence favorise-t-elle et fait-t-elle la promotion des valeurs et l'éthique de l'ARC?

Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles

En 2009-2010, le dirigeant principal de la vérification, à titre d'agent principal de l'Agence en matière de divulgation interne, a continué de sensibiliser de la direction et des l'employés à l'égard de la divulgation interne lors, notamment, des nombreuses présentations qui ont eu lieu dans la région du Pacifique et qui venaient clôre la tournée des régions commencée en 2008-2009. Plus de 40 présentations ont été données à plus de 2 300 employés partout au pays et à l'Administration centrale.

Programme de contrôle des fraudes internes

L'ARC est en train de renforcer son programme de contrôle des fraudes internes (PCFI). Ce programme, qui est dans sa troisième année, vise à s'assurer que l'ARC prend toutes les mesures raisonnables afin de protéger ses actifs, ses ressources, ses renseignements et sa réputation. Le PCFI continuera de renforcer l'environnement du contrôle de la fraude à l'ARC en effectuant des évaluations du risque de fraude, lesquelles permettront à l'ARC de se concentrer sur les vérifications, la détection et les enquêtes dans les secteurs à haut risque. Avec la formation et les communications de sensibilisation, ces activités d'observation contribueront à la promotion des valeurs fondamentales, du comportement éthique et du cadre d'intégrité de l'ARC. Le PCFI a élaboré la politique sur le contrôle des fraudes internes, laquelle définit la fraude interne pour l'ARC et décrit les rôles et responsabilités.

Cadre sur l'intégrité

Pour continuer à encourager une culture gouvernée par les valeurs et l'éthique, l'ARC améliore son cadre d'intégrité, qui devrait être terminé en 2011. Ce cadre illustrera la façon dont les politiques, les instruments et les programmes de l'ARC assureront l'intégrité de cette dernière. En partenariat avec les directions générales, le cadre combinera des éléments principaux de fondement, tels que le rapport sur l'analyse comparative des valeurs et de l'éthique à l'ARC et l'évaluation éthique du risque afin de mettre en évidence les forces de l'Agence et de fermement établir une culture d'intégrité.

Code de déontologie et de conduite

Tous les nouveaux employés de l'ARC lisent et signent le Code de déontologie et de conduite de l'ARC et la Politique sur les conflits d'intérêts. Tous les ans, l'Agence rappelle à ses employés leurs obligations à cet égard.

Produits de formation

Trois produits de formation nouveaux ou mis à jour, y compris les sections liées aux valeurs, à l'éthique et aux normes de conduite, ont été lancés en 2010 :

- Un bon départ – Trousse d'orientation de l'employé Direction de la formation et de l'apprentissage (DFA)
- Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaires (DFA)
- Projet pilote du Programme d'apprentissage des EC Direction des programmes pour les cadres de direction

Sources des éléments de preuve

• Rapport annuel sur les divulgations interne
• Ébauche de la Politique sur le contrôle de la fraude interne de l'ARC
• Rapport annuel du Bureau national de la résolution de conflits 2009-2010
• Cadre de l'intégrité – en cours d'élaboration
• Présentation sur l'ébauche du cadre conceptuel en matière d'intégrité faite au Comité des RH du Conseil le 20 septembre 2010
• Code de déontologie et de conduite et lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts

Évaluation et commentaires du Conseil

	2009-2010	2010-2011
Évaluation et commentaires du Conseil	**Fort**	**Fort**
Prochaines étapes	Aucune indiquée.	Continuer à mettre en œuvre les valeurs et l'éthique de l'ARC en mettant à jour son cadre sur l'intégrité, sa politique sur la discipline, et le Programme de contrôle des fraudes internes.

Évaluations de la responsabilisation de gestion pour l'ARC

Évaluations de la responsabilisation de gestion pour l'ARC								
	Attentes du CSCD	2008-2009	2009-2010	2010-2011	CRG – Composantes de gestion	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Organisation de l'Agence	• Gouvernance *Renée-France Bouliane* • Structure interne de responsabilisation *Renée-France Bouliane/ Filipe Dinis*	F	F	F F	• Gouvernance et planification	F	F	
Administration de l'Agence	• Gestion des risques de l'entreprise *Brian Philbin*	F	F	F	• Gestion intégrée des risques	F	F	
	• Évaluation de programme *Patricia MacDonald*	AC	AC	AC	• Gestion axée sur les résultats	F	F	
	• Vérification interne *Patricia MacDonald*	F	F	F	• La contribution organisationnelle aux priorités gouvernementales	F	F	S.O.
	• Développement durable *Filipe Dinis*	F	F	F	• Qualité de l'analyse dans les présentations au Conseil du Trésor	AC	AC	S.O.
					• Qualité des rapports sur le rendement	F	F	
Gestion des ressources	• Gestion financière *Filipe Dinis*	F	F	F	• Gestion financière et contrôles financiers	AC	AC	
	• Gestion de projet *Filipe Dinis*	AC	F	F	• Gestion de l'information	PA	AC	
	• Gestion des biens *Filipe Dinis*	F	F	F	• Gestion de la technologie de l'information	F	F	
	• Gestion de l'approvisionnement *Filipe Dinis*	F	F	F	• Gestion de la sécurité	F	F	
	• Technologie de l'information – Investissement *Peter Poulin*	F	F	F				
	• Technologie de l'information – Sécurité *Peter Poulin*	S.O.	F	F				

Évaluations de la responsabilisation de gestion pour l'ARC								
	Attentes du CSCD	2008-2009	2009-2010	2010-2011	CRG – Composantes de gestion	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Gestion des services	• Stratégie de services *Catherine Bennett*	AC	AC	AC	• Services axés sur les citoyens	AC	S.O.	S.O.
	• Mesure du rendement des services *Catherine Bennett/ Sandra Lavigne*	AC	AC	AC				
	• Mécanisme de recours à l'égard des services *Anne-Marie Lévesque*	F	AC	AC				
Gestion du personnel	• L'effectif *Cheryl Fraser*	F	F	F				
	• Milieu de travail *Cheryl Fraser*	F	F	F				
	• Leadership *Cheryl Fraser*	F	F	F				
	• Valeurs et éthique *Cheryl Fraser*	F	F	F				

Échelle d'évaluation du CRG

Fort (F)	Aucune lacune dans les mesures et une performance durable pour l'indicateur qui dépasse les attentes du portefeuille du SCT, permettant ainsi une performance solide et continue.
Acceptable (AC)	Aucune lacune importante dans les mesures et satisfait aux attentes du portefeuille du SCT
Possibilité d'amélioration (PA)	Lacunes mineures ou lacunes pour certaines mesures répertoriées pour l'indicateur et on voit néanmoins qu'une certaine attention est portée aux lacunes et qu'il y a des progrès.
Attention requise (AR)	Lacunes importantes ou lacunes pour la plupart des mesures répertoriées pour l'indicateur ou l'attention portée aux lacunes est inadéquate.
Source : Secrétariat du Conseil du Trésor	

S.O. : Composantes de gestion qui ne font plus partie du CRG

Sources d'éléments de preuve

Voici une liste alphabétique des principaux documents de l'entreprise servant de sources d'éléments de preuve pour l'évaluation du rendement du CSCD. Le « X » indique les secteurs de responsabilité du Conseil où le document sert de source d'éléments de preuve.

Sources d'éléments de preuve	Organisation de l'Agence	Administration de l'Agence	Gestion des ressources	Gestion des services	Gestion du personnel
• Plan de l'effectif					X
• Sondage d'entreprise annuel				X	X
• Rapport annuel au Parlement	X	X	X	X	X
• Sondage auprès des employés de l'ARC					X
• Rapport annuel de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise		X			
• Plan d'entreprise de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise		X			
• Plan d'entreprise	X	X	X	X	
• Inventaire des risques organisationnels		X			X
• Cadre de gestion des risques d'entreprise (politique et stratégie)		X			
• Stratégie en matière de technologie de l'information		X	X		
• Politique et plan d'apprentissage		X			X
• Ententes de rendement (lignes directrices, matrices et ententes)	X	X		X	X
• Politique en matière d'évaluation des programmes		X			
• Rapport annuel sur les plaintes liées au service				X	
• Stratégie de services				X	