

Le Résumé du Cadre de surveillance du Conseil de direction — Évaluation du rendement 2014-2015

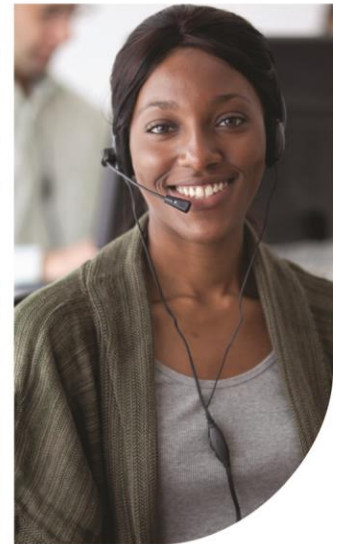
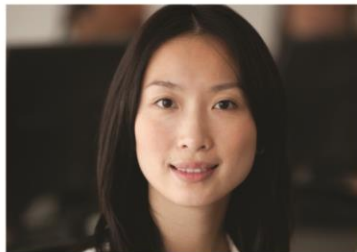


Table des matières

Introduction	3
Liste des attentes	4
Organisation de l'Agence	5
Administration de l'Agence	6
Administration de l'Agence	7
Gestion des ressources.....	10
Gestion des services.....	11
Gestion du personnel.....	12

Introduction

Le Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD) est un instrument clé de responsabilisation qui sert de complément au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Il consiste en une liste précise d'attentes en matière de gestion, abordant ainsi directement les responsabilités de surveillance conférées au Conseil de Direction (Conseil) en vertu de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*.

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.

Chaque année, le Conseil effectue une évaluation du rendement (évaluation) dans des secteurs prioritaires. Les membres du Conseil évaluent la capacité de gestion générale de l'Agence, cernent les secteurs où un travail accru est requis et discutent avec des fonctionnaires de l'ARC des prochaines étapes à suivre. L'évaluation du Conseil par rapport au CSCD pour cette année est présentée aux pages suivantes. Chaque page présente l'attente prioritaire, un sommaire des éléments probants examinés et la cote accordée par le Conseil.

Voici les définitions des cotes que le Conseil peut accorder à une attente :

Fort	Tous les éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil ou les dépassent et suggèrent un rendement fort continu.
Acceptable	La plupart des éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil.
Possibilité d'amélioration	Certains des éléments de preuve répondent aux attentes du Conseil. Des lacunes sont relevées.
Occasion d'amélioration	Aucun élément de preuve ne répond aux attentes du Conseil. Une attention immédiate est requise.

Liste des attentes

	Attentes du CSCD	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Organisation de l'Agence	Gouvernance	Non évaluée	Acceptable +	Acceptable +
Administration de l'Agence	Indicateurs de rendement de l'Agence	Acceptable	Non évaluée	Acceptable
	Intégrité et sécurité*	Sans objet	Sans objet	Acceptable
	Réduction de la paperasse interne*	Sans objet	Sans objet	Possibilité d'amélioration
	Réduction de la paperasse externe*	Sans objet	Sans objet	Acceptable
Gestion des ressources	Gestion financière	Fort	Fort	Fort
Gestion des services	Amélioration continue du service aux Canadiens (services électroniques)*	Sans objet	Sans objet	Acceptable
Gestion du personnel	RH – leadership	Non évaluée	Acceptable +	Fort
	RH – infrastructure	Sans objet	Non évaluée	Fort

*Nouvelle attente pour 2014-2015

Organisation de l'Agence

Gouvernance :

L'ARC dispose-t-elle des structures appropriées de gouvernance de la direction pour s'assurer que les bonnes décisions sont prises au bon moment?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- L'Agence a une structure de gouvernance appropriée pour tenir des discussions opportunes sur les priorités de l'Agence et la prise de décisions efficace. La structure consiste en des comités de l'Agence ayant des mandats précis qui assurent la surveillance des programmes, des politiques, des stratégies, des finances et des ressources humaines. De plus, le Conseil de direction surveille l'organisation et la direction en surveillant les priorités stratégiques et en offrant des conseils et une orientation au bon moment pour le succès de l'ARC.
- Afin de veiller à ce que la structure de gouvernance de l'Agence continue à favoriser une organisation souple et novatrice, on a entrepris un examen de la gouvernance des comités de l'Agence en 2014-2015 et lancé de nombreuses activités de rationalisation, tant à l'échelle de l'Agence qu'à l'échelle du Conseil de direction.

Cote du Conseil : Acceptable +

Administration de l'Agence

Indicateurs de rendement de l'Agence :

L'ARC possède-t-elle des indicateurs pour suivre en temps utile des progrès réalisés par rapport aux priorités attendues du Plan d'entreprise (PE)?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- L'Agence suit les progrès réalisés par rapport aux priorités et initiatives attendues du Plan d'entreprise (PE), aux normes de service, aux indicateurs de rendement, aux initiatives issues d'Objectif 2020 et aux engagements en matière de réduction de la paperasse. En outre, l'Agence rend compte de ces progrès et les surveille au moyen du Rapport annuel au Parlement, des résultats du Sondage d'entreprise, d'audits et d'évaluations internes et d'exams semestriels des ententes de rendement des cadres de direction.
- Le PE détermine les indicateurs de rendement et les cibles afin de suivre les progrès par rapport aux résultats attendus au niveau des programmes de l'Agence. Conformément à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du Secrétariat du Conseil du Trésor, les résultats pour ces indicateurs sont communiqués dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR).
- L'Agence rend compte des résultats liés à chacune de ses 51 normes de service de façon publique dans son site Web, dans son RMR et dans son Rapport annuel au Parlement.

Cote du Conseil : Acceptable

Administration de l'Agence

Intégrité et sécurité :

L'ARC prend-elle les mesures nécessaires, en temps utile, pour prévenir, surveiller, détecter et gérer les manquements à l'intégrité et à la sécurité?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- L'ARC a élaboré un Cadre d'intégrité, qui comprend cinq couches portant sur les instruments d'intégrité, une culture d'intégrité, une prise de décisions axée sur l'intégrité, des outils pour l'intégrité et la mise en pratique des valeurs. Il regroupe tout ce que fait l'Agence pour optimiser la sécurité, la confiance, l'intégrité, la santé, la productivité et la réussite durable.
- Le commissaire préside un comité de l'Agence, dont les membres se réunissent tous les mois afin de discuter d'intégrité, de service et d'observation.
- L'ARC est sur la bonne voie pour réaliser ses initiatives axées sur la prévention, la surveillance, la détection et la gestion des manquements à l'intégrité et à la sécurité.

Cote du Conseil : Acceptable

Administration de l'Agence

Réduction de la paperasse interne :

L'ARC prend-elle des mesures en temps utile pour réduire la paperasse interne et son plan de mise en œuvre est-il dans les temps?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- Dans le cadre de la mobilisation des employés d'Objectif 2020, la simplification des processus internes et la réduction de la paperasse interne sont devenues l'une des mesures prioritaires, aussi bien à l'ARC que dans l'ensemble de la fonction publique.
- Puisque les membres engagés du personnel trouvent continuellement de nouvelles façons d'accroître les efficacités du milieu de travail, la réduction de la paperasse (RP) s'intégrera à nos activités quotidiennes.
- Chaque direction générale, région et bureau travaillent dans le but de réduire la paperasse. Des étapes sont prises pour simplifier l'exécution de programme, rationaliser les processus administratifs, réduire les lourdeurs administratives, alléger la paperasserie administrative, accroître l'efficacité et, dans la mesure du possible, élargir l'utilisation de l'automatisation et des options de libre-service.
- Le Conseil doit s'assurer lui-même que l'Agence est sur la bonne voie pour réduire la paperasse de façon aussi efficace que possible.

Cote du Conseil : Possibilité d'amélioration

Administration de l'Agence

Réduction de la paperasse externe :

L'ARC prend-elle des mesures en temps utile pour réduire la paperasse externe et son plan de mise en œuvre est-il dans les délais prescrits?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- En janvier 2011, le gouvernement du Canada a mis sur pied la Commission sur la réduction de la paperasse (CRP) dans le but de réduire le fardeau lié à l'observation imposé aux entreprises privées. La CRP a achevé ses consultations en 2011 et une liste de 1 100 irritants liés à l'administration fiscale a été dressée. En 2012, l'ARC a organisé les irritants en 12 plans d'action généraux qui faisaient partie du plan d'action global du gouvernement du Canada pour amorcer la réduction de la paperasse (RP). L'ARC a réussi à respecter ses engagements pris dans les plans d'action.
- L'ARC a tenu ses propres consultations en 2012 auprès des petites et moyennes entreprises afin de mieux cerner certains de ses engagements, et de réaliser et d'adapter ses plans d'action de RP. L'ARC était à la recherche de commentaires sur la disponibilité de l'information et de sa précision, sur les obligations en matière de déclaration, sur l'utilisation des services en ligne actuels, sur l'examen de services en ligne éventuels et sur le dédoublement des exigences en matière de renseignements entre les ministères fédéraux et différents ordres de gouvernement. L'ARC a réussi à respecter les engagements importants aux yeux des petites et moyennes entreprises.
- L'ARC a tenu une deuxième ronde de consultations en 2014 afin d'obtenir une rétroaction sur les efforts déployés en matière de RP afin de s'assurer que ses plans d'action à cet égard continuent de répondre aux besoins des entreprises canadiennes. La rétroaction issue de ces consultations a alimenté les nouveaux plans d'action pour 2015-2016.
- Le 23 janvier 2015, la ministre du Revenu national a reçu le prix Coupe-paperasse d'or 2015 de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante grâce à une modification à l'administration fiscale qui a permis d'éliminer plus de 800 000 versements de retenues à la source pour plus de 50 000 petites entreprises. Ce prix a été conçu pour reconnaître les efforts d'élus et d'autres membres de gouvernements qui ont fait preuve de leadership en vue d'alléger le fardeau administratif des entrepreneurs.

Cote du Conseil : Acceptable

Gestion des ressources

Gestion financière :

L'ARC possède-t-elle les processus et les contrôles internes appropriés pour s'assurer que les impôts cotisés et perçus pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont déclarés de façon précise, complète et rapide?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- L'ARC possède des états financiers vérifiés pour les activités administrées afin d'indiquer le total de l'actif, du passif, des recettes et des dépenses qu'elle administre au nom du gouvernement du Canada, des provinces, des territoires, des Premières Nations et d'autres organismes gouvernementaux. Les recettes sont comptabilisées conformément aux politiques de comptabilité énoncées, lesquelles sont fondées sur les normes de comptabilité de la fonction publique canadienne.
- L'État des revenus et de l'impôt sur le capital à payer aux provinces et aux territoires (l'état d'APF) représente le revenu et l'impôt sur le capital des provinces et des territoires cotisés en date du 31 décembre, les paiements de règlement effectués par le ministère des Finances jusqu'au 31 mars et les montants dus au Canada (ou par ce dernier). L'Agence fournit les renseignements sur les cotisations au ministère des Finances, qui prépare ensuite l'État.
- Conformément à la Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, l'ARC a un programme continu pour mener des évaluations du contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF). Ces évaluations se rapportent soit à l'efficacité de la conception (c.-à-d. la nature ponctuelle) ou à l'efficacité opérationnelle (c.-à-d. la période). Les évaluations du CIRF pour les programmes faisant partie des Accords de perception fiscale (APF) sont vérifiées par le Bureau du vérificateur général (BVG).

Cote du Conseil : Fort

Gestion des services

Amélioration continue du service aux Canadiens (services électroniques) :

L'ARC met-elle en œuvre le bon équilibre de nouveaux services électroniques afin de garantir des résultats rapides en matière d'amélioration continue du service aux Canadiens?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- En 2010, l'Agence a lancé la stratégie *Améliorer les services en ligne sécurisés – 2010-2015* (SELS) afin d'orienter la prochaine génération des applications libre-service de l'ARC. Cette stratégie présente une approche stratégique, horizontale, coordonnée et axée sur le client pour la « tendance vers l'électronique » dans l'Agence.
- L'initiative de documents électroniques, ainsi que les initiatives de prestation électronique et de paiement électronique, constitue l'une des principales réussites des SELS. Grâce à l'instauration des documents électroniques, un plus grand nombre de contribuables et de représentant peuvent soumettre des documents par voie électronique, par l'intermédiaire de *Mon dossier*, *Mon dossier d'entreprise* et *Représenter un client*. Depuis la mise en œuvre de ces trois initiatives, en octobre 2012, le nombre d'utilisateurs inscrits aux portails de service de l'ARC a augmenté de 41 %.
- L'ARC s'est engagée à améliorer les services électroniques en permanence. Pendant l'exercice 2014-2015, un nouveau service de courrier en ligne a été mis sur pied afin de permettre à l'ARC d'envoyer des avis par courriel aux particuliers qui optent pour ce service. En 2015, les particuliers seront en mesure de recevoir des avis de cotisation électroniques. En outre, une nouvelle application devrait être lancée cette année et elle permettra aux contribuables de consulter leurs renseignements fiscaux personnels de base à partir de leur appareil mobile.
- Faisant fond sur les réussites des SELS, la prochaine phase de la transformation des services électroniques de l'Agence sera abordée dans la nouvelle *Stratégie d'interactions électroniques* de l'ARC. Cette stratégie permettra de garantir que l'Agence ne cesse d'élaborer des outils qui permettent aux gens d'interagir de façon numérique et uniforme dans tous les secteurs d'activité. Pour la période de production des déclarations de revenus de 2015, un sondage Web auprès des utilisateurs a été lancé afin de valider l'orientation des produits livrables liés aux interactions électroniques. Ce sondage Web devrait être mené chaque année afin de suivre les changements de tendances et de s'assurer que la stratégie de l'Agence demeure d'actualité.
- Le vaste éventail de services de ligne de l'ARC est devenu la voie de service de choix pour bon nombre de contribuables. En 2013-2014, 80 % des particuliers ont produit leur déclaration de revenus en ligne, ce qui correspond à une augmentation par rapport à 58 % en 2009-2010, et le nombre d'entreprises utilisant *Mon dossier d'entreprise* est passé de 724 000, en 2009-2010, à 1,9 million, en 2013-2014.

Cote du Conseil : Acceptable

Gestion du personnel

RH – Leadership :

De quelle façon l'ARC assure-t-elle le renouvellement opportun du poste Executive/Cadre?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- Les plans de relève de l'ARC continuent de souligner le perfectionnement interne et la sélection de talents des cadres; le recrutement externe se veut une option secondaire, mais de plus en plus importante.
- L'ARC cherche à atteindre le bon équilibre entre le perfectionnement et l'acquisition de talents afin de garantir une stabilité continue en matière de leadership. Pour atteindre cet équilibre, l'Agence harmonisera davantage les stratégies de perfectionnement et de recrutement et continuera d'étendre le recrutement des cadres de direction pour inclure le secteur privé, les gouvernements provinciaux et la fonction publique fédérale de base.
- Des successeurs potentiels ont été relevés pour les 446 postes de niveau EC de l'Agence.
- Au 31 décembre 2014, 18 processus de sélection avaient été menés pendant l'exercice pour des postes des niveaux EC-01 à EC-06.

Cote du Conseil : Fort

Gestion du personnel

RH – Infrastructure :

L'Agence prend-elle les mesures nécessaires pour moderniser son infrastructure de gestion des ressources humaines?

Résumé des renseignements étudiés par le Conseil

- Au cours de la dernière année, l'ARC a mis l'accent sur la modernisation des RH en insistant sur la simplification, l'uniformisation, le regroupement et la rationalisation des processus et des programmes des RH. L'ARC œuvre également à maximiser la technologie, qui permettra entièrement les capacités de libre-service.
- La vision est celle d'une fonction des RH plus unie et plus concentrée, qui misera sur la technologie, qui déploiera des services et un soutien rapides et efficaces et qui créera des programmes uniformes à valeur ajoutée.
- Le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) correspond à la norme en matière de prestation de services de ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Le POCRH correspond à un ensemble de processus opérationnels communs, conçus afin d'uniformiser, de simplifier et de rationaliser la gestion des ressources humaines. L'exercice d'harmonisation avec le POCRH a été amorcé et achevé à l'ARC.

Cote du Conseil : Fort