

# **Agence du revenu du Canada**

Budget des dépenses  
2008-2009

**Rapport sur les plans et les priorités**

Le ministre du Revenu national,

---

L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député

## Mission

---

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

## Vision

---

Établir l'ARC comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

## Valeurs

---

Intégrité  
Professionalisme  
Respect  
Collaboration

## Promesse du branding

---

Contribuer au mieux-être de la population canadienne et à l'efficacité du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

## Section I : Aperçu

Message du ministre .....	1
Avant-propos de la présidente .....	3
Déclaration de la direction.....	5
Architecture des activités de programme de l'Agence du revenu du Canada .....	7
Résumé exécutif.....	9
Plans et priorités de l'Agence du revenu du Canada .....	11
Notre environnement opérationnel .....	11
Nos thèmes stratégiques .....	14

## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Aperçu .....	27
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) .....	28
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2).....	34
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3) .....	38
Observation en matière de déclaration (AP4).....	41
Appels (AP5) .....	45
Programmes de prestations (AP6).....	48
Services à l'entreprise (AP7) .....	53
Conclusion du commissaire .....	57

## Section III : Page d'identification

Tableaux financiers.....	59
--------------------------	----

## Section IV : Autres sujets d'intérêt

Annexe A : Conseil de direction.....	A-1
Annexe B : Organigramme .....	B-1
Annexe C : Normes de service .....	C-1
Annexe D : Stratégie de développement durable .....	D-1
Annexe E : Glossaire .....	E-1



### Message du ministre



Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) administre des milliards de dollars en recettes fiscales et distribue des paiements de prestations et des crédits à des millions de Canadiens. L'ARC joue un rôle essentiel dans la protection de l'assiette du revenu du Canada, la source de financement des programmes et des services du gouvernement aux Canadiens. À ce titre, la confiance des Canadiens dans l'intégrité de l'ARC est essentielle à l'administration réussie par cette dernière de l'impôt, des taxes et des programmes de prestations pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada.

Pour maintenir ce niveau élevé de confiance des Canadiens en l'ARC, les contribuables doivent être traités de façon équitable et uniforme. Pour cette raison, notre gouvernement a adopté la Charte des droits du contribuable, a mis en place un processus de plaintes liées au service et a établi sur pied le premier poste d'Ombudsman des contribuables du Canada afin de répondre aux préoccupations des Canadiens liées au service. Ces initiatives gouvernementales et le grand soutien offert par l'ARC sont intégrés au *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*.

L'ARC poursuit également sa tradition de mise en oeuvre de nouvelles mesures fiscales d'une façon professionnelle et opportune. Le présent rapport indique le travail, conformément à l'accord conclu par notre gouvernement et la province d'Ontario, qui permettra à l'ARC de passer de la transition à une harmonisation complète et à l'administration unique de l'impôt des sociétés pour la province d'Ontario d'ici avril 2009. Cette initiative réduira le fardeau administratif pour environ 40 pour cent des entreprises canadiennes. L'ARC ira de l'avant avec son initiative de réduire le fardeau d'observation des petites entreprises et, la majorité de nos projets visés par cette initiative sont maintenant en cours.

Ce plan triennal continue de bien montrer les efforts de l'ARC envers le service, l'exécution efficace et la responsabilisation. L'engagement de l'Agence à l'égard de la surveillance et de l'amélioration de ses normes de service donne la garantie que les Canadiens voient toujours l'ARC comme un administrateur équitable et responsable. En conséquence, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'ARC au Conseil du Trésor du Canada pour approbation.

Le ministre du Revenu national,

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Gordon O'Connor". The signature is written in a cursive, somewhat stylized font. A long, thin vertical line extends downwards from the end of the signature, possibly indicating a signature line or a mark.

L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député



## Avant-propos de la présidente



Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) produit un Rapport sur les plans et les priorités dans lequel elle décrit les objectifs, les stratégies, les résultats escomptés et les prévisions financières pour les trois prochaines années. Le Conseil de direction supervise l'élaboration du rapport et surveille les progrès réalisés par rapport à son application.

Dans la discussion « Régie de l'Agence et le Conseil de direction » de ce rapport, on présente les priorités du Conseil pour la période de planification, en les harmonisant avec les responsabilités législatives de surveillance prévues par la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Par cette harmonisation, le Conseil sera mieux en mesure d'évaluer les résultats de la gestion obtenus dans les secteurs qui relèvent de lui.

L'année 2008 marquera la huitième année depuis que Revenu Canada est devenu l'Agence du revenu du Canada. Au cours de ces huit années, les pratiques de régie de l'Agence ont atteint leur maturité alors qu'elle a misé davantage sur son modèle de régie unique pour renforcer son rendement. Le modèle et les processus de régie de l'ARC sont aujourd'hui de plus en plus reconnus comme pratiques exemplaires, et ils sont adoptés par d'autres organisations qui cherchent à renforcer leur régie.

L'ARC poursuit une vision où elle s'établit comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés. Le Conseil de direction est très fier de faire partie du groupe de personnes engagées envers un tel but, et de recommander le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* à l'honorable Gordon O'Connor, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de Direction,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roveto', written in a cursive style.

Connie I. Roveto, IAS.A





## Déclaration de la direction

---

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'Agence du revenu du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de l'Agence qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le commissaire et premier dirigeant,  
Agence du revenu du Canada



William V. Baker



# Architecture des activités de programme de l'Agence du revenu du Canada

## Notre mission

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

## Résultats stratégiques

Réaliser notre mission

### Services fiscaux

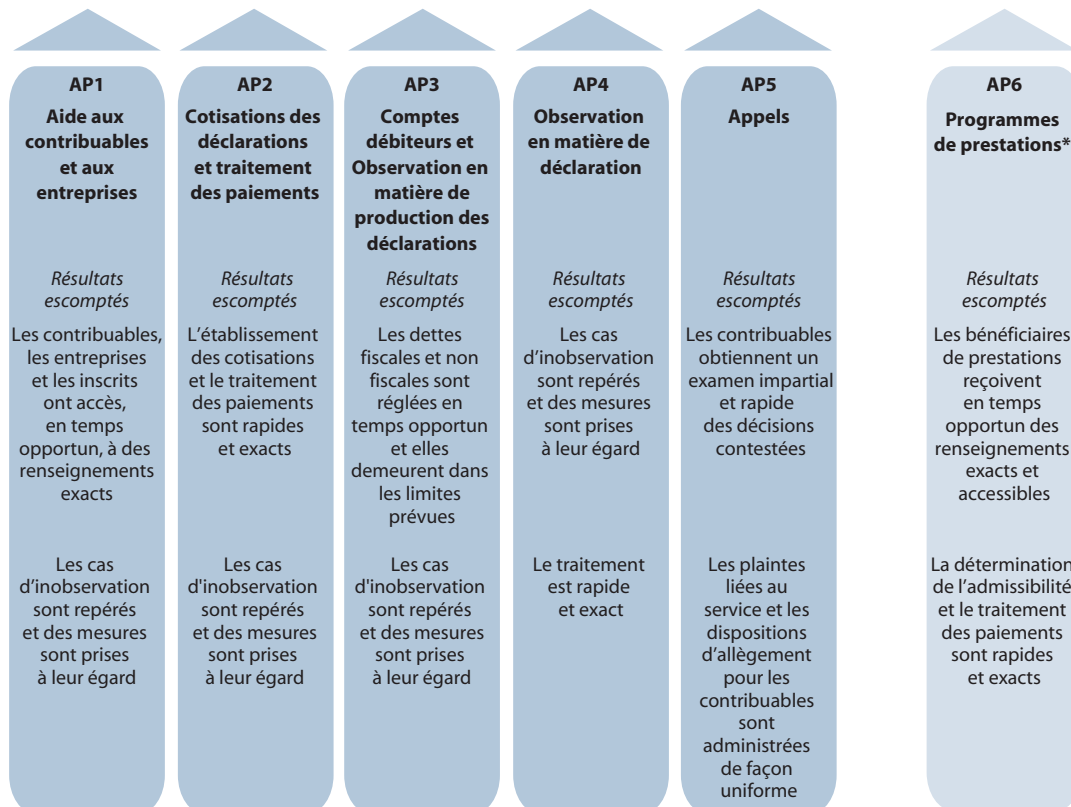
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

### Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant des prestations auxquelles ils ont droit

## Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques



\* Comme le nombre de demandes de recours liées aux prestations est négligeable, le volume de travail est traité dans la section sur les Appels-Services fiscaux (AP5).

## Activités de programme par résultat stratégique

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues <sup>1</sup>		
	2008-2009 <sup>2</sup>	2009-2010 <sup>2</sup>	2010-2011 <sup>2</sup>
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.			
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432
Appels	165 346	169 281	171 359
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.			
Programmes de prestations	384 414	390 803	399 213
<b>Total de l'Agence<sup>3</sup></b>	<b>3 875 204</b>	<b>3 903 488</b>	<b>3 914 276</b>

<sup>1</sup> Les dépenses prévues pour l'activité de programme 7, Services à l'entreprise, ont été attribuées aux six autres activités de programme selon les deux résultats stratégiques de la façon suivante : Aide aux contribuables et aux entreprises, 9,75 %; Cotisations des déclarations et traitement des paiements, 23,83 %; Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations, 20,74 %; Observation en matière de déclaration, 36,99 %; Appels, 3,69 %; Programmes de prestations, 5 %.

<sup>2</sup> Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

<sup>3</sup> Les nombres inscrits peuvent ne pas correspondre parce qu'ils ont été arrondis.

## Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.				
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Appels	165 346	169 281	171 359	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.				
Programmes de prestations	384 414	390 803	399 213	Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens

# Résumé exécutif

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a acquis une réputation selon laquelle elle atteint ses objectifs. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* expose les stratégies visant à mettre à profit ce solide rendement, tout en continuant de guider l'ARC le long du chemin établi à cet égard par le Parlement dans la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*.

Conformément à son mandat, l'ARC est régie par les deux résultats stratégiques suivants :

- les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.

Au cours de la période de planification, nous centrerons nos efforts sur nos thèmes stratégiques : l'excellence dans l'exécution des programmes et un milieu de travail engagé envers l'excellence.

## Services fiscaux et programmes de prestations

Nous sommes d'opinion que si nous simplifions la manière dont les contribuables font affaires avec l'ARC, il est plus probable qu'ils observeront les lois fiscales du Canada.

L'accent que nous mettons sur l'excellence de l'exécution de programmes est le moyen par lequel nous réaliserons nos résultats stratégiques concernant les impôts et les prestations. Pour ce faire, nous prendrons les mesures suivantes :

- continuer d'améliorer l'offre des services électroniques;
- harmoniser l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
- réduire les cas d'inobservation dans les secteurs déterminés;
- évaluer sans relâche nos stratégies d'observation;
- gérer le niveau de la dette fiscale;
- améliorer nos relations avec les autres, y compris nos partenaires internationaux.

## Ressources humaines

Notre engagement envers l'excellence dans l'exécution de programmes ne peut être atteint que dans une culture en milieu de travail qui souscrit à l'excellence. L'établissement d'un régime des ressources humaines moderne et progressif a été la clé de notre succès en tant qu'agence. Au cours de la période de planification, nous nous concentrerons sur les activités suivantes :

- élaborer et mettre en oeuvre un plan des ressources humaines entièrement intégré à la planification opérationnelle;
- recruter de façon stratégique;
- achever la mise en oeuvre des principes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences;
- mettre au point notre nouveau modèle de prestation de services des ressources humaines.

## Conclusion

Les Canadiens ont le droit de s'attendre à un niveau élevé d'intégrité en ce qui concerne l'application des politiques fiscales et l'exécution des programmes de prestations du gouvernement. Ils veulent un régime équitable et qui répond à leurs besoins, un régime qui encourage tous les contribuables à respecter leurs obligations et qui garantit que les prestataires reçoivent les versements exacts auxquels ils ont droit en temps opportun. Ce rapport fait état des stratégies qui renforceront encore davantage la capacité de l'Agence du revenu du Canada d'atteindre ces buts. Nous investissons dans notre infrastructure afin d'accroître notre efficacité et de réduire les coûts des gouvernements pour les Canadiens; nous modernisons la prestation de nos services afin de tirer profit des nouvelles technologies; nous nous consacrons activement à déterminer les risques en matière d'observation et à mettre en oeuvre des stratégies pour les traiter et nous poursuivons le perfectionnement d'effectifs compétents, professionnels et en quête de qualité.

---

Nous sommes confiants que l'ARC continuera de relever les défis auxquels elle doit faire face en produisant des résultats concrets pour les Canadiens et en fournissant des renseignements clairs et précis

sur son rendement. Cela soutient notre engagement envers les Canadiens relativement à la transparence, la responsabilisation et le service axé sur les contribuables et les bénéficiaires de prestations.

# Plans et priorités de l'Agence du revenu du Canada

## Notre environnement opérationnel

Dans le cadre de notre processus de planification stratégique, nous menons des analyses régulières afin de mieux comprendre l'environnement externe ainsi que les interactions et les interdépendances actuelles. Nous effectuons également des évaluations des risques et nous nous intéressons aux menaces et aux possibilités qui peuvent nuire ou améliorer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques. Notre Conseil de direction ajoute une vaste perspective des secteurs public et privé à ce processus.

## Environnement du gouvernement

Dans le discours du Trône prononcé en octobre 2007, on a désigné le leadership économique efficace comme importante priorité du gouvernement du Canada, qui sera atteinte en grande partie grâce à la politique fiscale, à une réduction d'impôt et à un examen de la structure fiscale. En outre, en 2007, le gouvernement fédéral s'est engagé, tant dans le budget fédéral que dans le cadre de la Stratégie sur les sciences et la technologie, à améliorer le programme d'encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), y compris son administration.

Dans le cadre de la mise en oeuvre du nouveau système de gestion des dépenses par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le gouvernement fédéral effectue des examens stratégiques de tous les ministères et organismes qui s'étendront sur quatre ans. Le SCT mettra également en place un cadre pour l'amélioration de la prestation des services qui expose les résultats escomptés et les principaux principes liés à la qualité des services internes et externes. Dans les deux cas, l'ARC sera un participant clé.

Le renouvellement est une priorité interne importante de la fonction publique. Le gouvernement a mis sur pied un comité consultatif composé d'anciens hauts fonctionnaires afin d'informer le greffier du Conseil

privé à propos du renouvellement de la fonction publique au moyen d'une gamme d'initiatives menant à l'excellence, à l'innovation, au leadership à tous les niveaux et au branding de la fonction publique du Canada en tant que carrière de choix. Si l'on tient compte de sa taille et de son incidence, l'ARC jouera un rôle important dans ce renouvellement.

## L'économie

L'économie canadienne est fondamentalement forte et a bénéficié d'une période soutenue de croissance économique. Les taux de chômage sont bas et les avoirs nets des ménages ainsi que les bénéfices des sociétés sont forts. Même s'il existe des signes que la croissance économique globale diminuera, le Canada continuera d'être très performant sur le plan économique. Cependant, des facteurs tels une économie américaine plus faible que prévue, l'ajustement économique et du marché à un dollar canadien plus élevé, une concurrence mondiale continue, ainsi que les pénuries de main-d'oeuvre sont susceptibles de converger pour créer un contexte fiscal et économique exigeant au cours des prochaines années.

## Défis en matière d'observation

L'économie internationale en évolution, l'intégration transfrontalière accrue du commerce, le commerce électronique et les données démographiques changeantes sont des exemples des nombreux facteurs susceptibles de contribuer aux défis en matière d'observation associés à l'administration fiscale. Par exemple, le recours abusif aux paradis fiscaux a été désigné comme une sérieuse menace à l'égard de l'observation dans plusieurs pays, dont le Canada. De plus, au Canada, le public se préoccupe de la réglementation des organismes de bienfaisance. Il est important de nous tenir au courant de ces facteurs, de cerner les défis en matière d'observation et d'en établir les priorités : nous pouvons ainsi

adapter nos stratégies et nos programmes afin de gérer les risques clés liés à l'observation.

Les administrations fiscales partout dans le monde ont signalé des augmentations marquées des inventaires des comptes débiteurs, une tendance remarquée dans des études récentes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le Canada ne fait pas exception. L'évolution de l'observation chez les contribuables, les facteurs économiques qui nuisent à la viabilité opérationnelle des entreprises et l'incidence de l'activité accrue de vérification constituent des facteurs qui contribuent à cette tendance, que connaît également le Canada.

## Confiance, transparence et responsabilisation

Les récents événements et les priorités gouvernementales ont entraîné un intérêt accru pour que la fonction publique exerce ses activités dans une culture d'ouverture. Cela, combiné à de très grandes attentes des citoyens à l'égard de liens clairs entre les dépenses et les résultats, renforce le besoin pour que les institutions gouvernementales fonctionnent de manière plus efficiente. La protection des renseignements et la perception qu'ont les Canadiens à l'égard d'un bon service et d'un traitement équitable par l'ARC jouent des rôles importants dans le maintien de la confiance du public envers l'Agence.

## Tendances démographiques

Entre 2001 et 2006, le Canada a connu le plus haut taux de croissance de la population (5,4 %) parmi les pays du G8, surtout en raison de la migration internationale. Nous prévoyons que d'ici 2017 un Canadien sur cinq sera membre d'une minorité visible. Les minorités visibles formeront d'ailleurs la majorité de la population des trois plus grandes villes du Canada. En outre, de plus en plus de Canadiens choisissent de vivre dans les zones urbaines. Nous nous attendons à ce que chacune de ces tendances ait des répercussions sur la manière dont l'ARC exécute ses programmes.

La génération du baby-boom continuera d'influencer les politiques publiques et demandera probablement

des services améliorés. Le nombre de personnes âgées doublera d'ici 2020, ce qui aura des incidences sur les impôts et les prestations (p. ex. changements de statut d'employés à prestataires du régime de pensions). De nombreux travailleurs âgés de 50 ans ou plus repousseront l'âge traditionnel de la retraite. On reconnaît de plus en plus que le Canada doit supprimer les obstacles juridiques en ce qui a trait à la main-d'oeuvre vieillissante; cela pourrait avoir des conséquences sur l'administration fiscale.

Les changements démographiques et la croissance économique créent un marché du travail concurrentiel pour la recherche de talents; la normalisation des exigences relatives aux prestations et au travail disparaît. L'ARC fait toujours concurrence à d'autres organisations pour attirer de jeunes travailleurs. Le maintien en poste de nos employés possédant de nombreuses connaissances organisationnelles et la création de l'environnement en vue du transfert efficace de connaissances sont essentiels à la viabilité opérationnelle, compte tenu des prévisions concernant la démographie et le marché du travail.

## Changements technologiques

La mise en oeuvre efficace de technologies offre la possibilité d'améliorer le service et d'accroître la productivité. Les administrations fiscales dans tous les pays de l'OCDE dépendent de plus en plus des solutions de la technologie de l'information (TI) pour l'analyse des risques, l'observation et les services offerts au public.

Un nombre croissant de Canadiens demandent des options de services électroniques élargis qui sont rapides, efficaces et commodes, et qui assurent la protection des renseignements confidentiels. Afin de remplir son mandat, l'ARC compte fortement sur la TI pour exécuter ses programmes et ses services aux Canadiens. Cela a d'ailleurs été clairement démontré en mars 2007 lorsque l'ARC a éprouvé des difficultés avec ses systèmes informatiques, lesquelles ont empêché le public d'effectuer des transactions électroniques au moyen de services tels Mon dossier, IMPÔTNET et le TED.

De nombreux programmes opérationnels de l'ARC s'appuient sur une technologie et des exigences de



plus en plus complexes en matière de partage et d'intégration de renseignements ou de données. Dans ce contexte, le fait de s'assurer que nous maintenons l'infrastructure physique de la TI pour héberger et protéger nos produits informatiques (p. ex. des applications et des données) et de faire en sorte que nos solutions de la TI répondent aux exigences opérationnelles croissantes sont des priorités fondamentales de la TI pour l'ARC.

La régie de la TI s'avère également une préoccupation croissante dans l'ensemble du gouvernement. Aux débuts de la technologie informatique, les solutions non intégrées étaient la norme et la régie de la TI pour ce type de système était plus simple. En raison de la transition vers les solutions informatiques

intégrées et de l'examen de la viabilité des systèmes existants, les questions liées à la régie de la TI deviennent de plus en plus apparentes. La façon de définir et de gérer la propriété des données et des systèmes ainsi que la manière de soutenir et d'améliorer ces systèmes informatiques intégrés sont des exemples des questions importantes de régie de la TI qui font maintenant surface. Une réponse réfléchie et bien établie à ces questions permettra à l'ARC de gérer l'avantage stratégique que nos solutions intégrées peuvent fournir. Elle permettra également de garder la confiance des Canadiens à l'égard des mécanismes de régie appropriés en place relativement aux investissements en TI.

# Nos thèmes stratégiques

## Aperçu

En tant qu'organisme national qui dispose d'une capacité d'exécution de programmes sans pareil et qui communique régulièrement avec les citoyens et les entreprises, l'ARC s'est fait connaître comme une administration à haut rendement qui fournit plus que jamais des services à des clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations. La série des trois thèmes contenus dans notre plus récent Plan d'entreprise a renforcé l'ARC, en misant davantage sur la capacité des activités principales, en optimisant notre modèle de régie et en élaborant une stratégie de développement des marchés. Maintenant que la plupart des initiatives connexes sont achevées, il est temps de remanier et de rafraîchir nos stratégies.

### Vision

Établir l'ARC comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* expose les stratégies qui reconnaissent le rôle de plus en plus important de l'ARC ainsi que la dépendance et la confiance croissantes de nos clients à l'égard de notre rendement. Nous fonderons les évaluations de notre rendement sur les progrès réalisés dans nos stratégies à l'aide d'un cadre de mesure de rendement interne solide et, le cas échéant, selon l'évaluation d'organismes de renommée internationale. Nous croyons que nos buts seront réalisés en atteignant l'excellence dans nos activités et notre milieu de travail.

Les deux thèmes stratégiques suivants nous guideront tout au long de la période visée par ce Rapport.

- Excellence dans l'exécution des programmes
- Milieu de travail engagé envers l'excellence

Ces deux thèmes sont interreliés. L'excellence opérationnelle ne peut être atteinte sans des ressources humaines de premier ordre. Grâce à une régie, à une collaboration et à une communication améliorées, l'ARC réfléchira et travaillera de manière plus intégrée horizontalement afin d'élaborer et de mettre en oeuvre nos produits, nos services et nos systèmes.

En 2007, l'ARC a fait une étude approfondie du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et dépenses afin d'assurer des résultats et l'optimisation des ressources des programmes qui représentent une priorité pour les Canadiens. Les résultats de cet Examen stratégique ont été soumis au Conseil du Trésor l'automne dernier, aux fins d'une étude ultérieure par le Cabinet. On tiendra compte des résultats de cette étude dans les prochains rapports au Parlement.

## Excellence dans l'exécution des programmes

### Mission

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

Les Canadiens s'en remettent d'ailleurs à l'ARC pour l'administration équitable des lois fiscales du Canada et le versement de crédits et de prestations qui contribuent à leur bien-être social et économique. Outre le gouvernement du Canada, nos clients

provinciaux, territoriaux et des Premières nations s'attendent à ce que nous assurions l'observation de leurs lois fiscales et que nous générions les recettes nécessaires pour fournir aux Canadiens les moyens de réaliser un pays sécuritaire, sain et prospère.

Pour atteindre l'excellence opérationnelle et s'assurer de l'intégrité et de l'équité du régime canadien d'administration fiscale, nous centrerons nos efforts au cours de la période de planification sur les tâches suivantes :

- améliorer le service;
- accroître nos efforts pour traiter l'inobservation;
- renforcer la confiance;
- poursuivre l'efficacité des relations.

## Améliorer le service

Des taux d'observation élevés contribuent à alléger le fardeau de l'administration et de la perception des impôts de tous les Canadiens. L'observation volontaire et l'autocotisation sont les moyens les plus efficaces et rentables pour administrer le régime fiscal canadien. S'ils disposent des occasions, des renseignements et des outils, la plupart des particuliers et des entreprises du Canada se conformeront à la loi. La disponibilité, la pertinence, le caractère opportun et l'accessibilité des renseignements liés aux obligations des contribuables constituent des aspects essentiels d'une administration de recettes équitable.

**Nous avons pour but de mettre à la disposition des contribuables des renseignements à jour et exacts de la manière qui convient le mieux à leurs besoins, à leurs capacités et à leurs préférences parce que nous croyons que cela influence positivement les niveaux d'observation.**

Nous mettons actuellement au point et mettrons en oeuvre une stratégie de service de l'ARC. Chacun des services fiscaux et de prestations que nous offrons doit être intégré à notre stratégie en matière d'observation et tenir compte de nos coûts et de notre capacité, ainsi que des besoins et des attentes des Canadiens, des entreprises et des clients avec qui

nous traitons quotidiennement. La réduction des coûts et de la complexité de traiter avec le gouvernement est particulièrement pertinente pour le milieu des affaires, où chaque élément de coût représente un facteur dans la concurrence. Par exemple, l'ARC mettra en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises.

La prestation de services commence par une infrastructure adéquate. Les Canadiens ont souscrit à nos initiatives de modernisation du service et appuient clairement les améliorations qui accélèrent le service et qui facilitent l'accès à l'information. Une grande partie de notre succès pour ce qui est d'élaborer pour les Canadiens une gamme de services découle de notre vaste programme de consultation pour la conception, l'élaboration et l'évaluation de notre offre de services. La capacité de structurer nos services selon les besoins des groupes avec qui nous traitons est critique parce que la manière dont nous les servons façonne la perception des Canadiens à l'égard de l'ARC.

### **Nous améliorerons notre offre de services électroniques**

Dans le cadre de la mise en oeuvre de notre stratégie de service, nous fournirons des renseignements aux principaux intervenants et les consulterons afin d'élaborer et de promouvoir davantage des services électroniques. Nous nous concentrerons sur l'efficacité de la gestion de nos mécanismes de service en vue de satisfaire aux besoins des contribuables, d'optimiser l'utilisation de la technologie et d'être à l'écoute de tous les contribuables et bénéficiaires de prestations.

### **Nous ciblerons notre visibilité afin d'augmenter l'observation volontaire**

Il est également important que nous communiquions constamment ce que l'ARC fait et les raisons pour lesquelles elle le fait afin de rappeler aux Canadiens que l'idée de verser le montant approprié d'impôt constitue un devoir civique et que l'accès aux prestations appropriées est un droit civique. Nous ferons la promotion de l'observation volontaire à

l'aide d'une approche améliorée de communications et adapterons nos services aux caractéristiques des segments relevés de la population canadienne. Nous continuerons également à renforcer nos communications sur les conséquences de l'inobservation. Afin de maintenir un taux élevé d'inscriptions aux programmes de prestations, nous poursuivrons les activités de communication et de visibilité avec les bénéficiaires de prestations, plus particulièrement avec les personnes handicapées.

### **Nous harmoniserons l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario**

À titre d'institution fédérale agissant dans l'intérêt national, nous terminerons la transition fructueuse vers l'ARC de l'administration harmonisée de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario.

L'ARC est à l'avant-plan dans le programme de services du gouvernement du Canada, non seulement parce que l'amélioration du service est une stratégie d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs de l'ARC en matière d'observation fiscale et de versement de prestations, mais aussi en raison de ses nombreux contacts avec le public et du leadership qu'elle a su démontrer en matière d'innovation et d'automatisation relatives au service.

Au fur et à mesure que nous continuons d'aller de l'avant avec notre programme de services, nous devons réagir aux priorités gouvernementales changeantes, aux nouvelles initiatives du gouvernement, aux répercussions sur l'environnement, à l'orientation du renouvellement des services gouvernementaux et aux énoncés économiques. Afin de répondre à ces demandes, nous continuerons à investir dans les pratiques exemplaires de gestion et la technologie dans le cadre de notre infrastructure souple. Ces investissements nous permettront de répondre aux besoins des Canadiens et de réaliser nos objectifs de rendement.

## **Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation**

L'observation des lois fiscales est importante pour que le régime fiscal du Canada demeure équitable pour tous et pour soutenir les programmes et les services qui profitent à tous les Canadiens. Les montants perçus par l'ARC servent à financer un vaste éventail de programmes sociaux et économiques, tels la sécurité nationale, l'éducation, les soins de santé, l'aide sociale et les suppléments au revenu et suppléments économiques (par exemple, la Prestation fiscale canadienne pour enfants et le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental), et de nombreux produits et services qui enrichissent la qualité de vie des Canadiens. Pour ces raisons, l'ARC fait la promotion de l'observation et traite l'inobservation afin de s'assurer que tous paient les impôts requis et que l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Les lois fiscales canadiennes sont complexes et les arrangements fiscaux des contribuables sont de plus en plus sophistiqués. La promotion de l'observation nous demande de suivre le rythme des changements dans notre environnement opérationnel, qui vont des nouvelles conditions économiques, en passant par les possibilités internationales en évolution, jusqu'aux changements technologiques. En outre, nous devons évaluer les répercussions de ces changements sur notre capacité d'exercer nos activités ainsi que leur effet sur l'observation de nos lois fiscales. L'approche de l'ARC est dynamique et équilibrée. Nous apportons un soutien à ceux qui souhaitent se conformer aux lois fiscales canadiennes, tout en prenant des mesures appropriées pour cerner les contrevenants et traiter avec eux.

**Nous avons pour but de réduire l'inobservation dans les segments à risque élevé de la population des contribuables et des secteurs de l'industrie que nous avons relevés, en traitant les causes profondes de ce comportement.**

Nous poursuivrons l'évaluation de nos stratégies en matière d'observation afin de nous assurer de relever et d'aborder les cas les plus graves d'inobservation et de prendre les mesures appropriées pour faire en sorte que l'assiette fiscale du Canada soit protégée de manière rentable. Nous mettrons davantage l'accent sur la planification fiscale de plus en plus sophistiquée – y compris l'utilisation abusive des paradis fiscaux. Chaque activité d'observation sera élaborée et mise en oeuvre en tenant entièrement compte de nos autres activités d'observation et de la stratégie de prestation de services de l'ARC.

### **Nous améliorerons les communications et les échanges de renseignements**

Nous tirerons également parti, à titre de principaux partenaires des communications, des fiscalistes et d'autres intermédiaires afin d'aider à accroître l'observation, à cerner et à mettre en oeuvre des améliorations aux services. Nous verrons à renforcer la manière dont nous recueillons les renseignements à l'aide d'une utilisation accrue de relevés d'opérations et de feuillets de renseignements, tels que les relevés de ventes d'actions et de transferts de biens. En gardant à l'esprit les préoccupations éventuelles liées à la protection des renseignements personnels et les restrictions statutaires, nous déterminerons également des possibilités supplémentaires de déclarations de renseignements par des tiers – et en évaluerons les avantages – et chercherons davantage d'occasions de mettre en commun des renseignements avec d'autres ministères et organismes dans le cadre de l'atteinte de nos objectifs d'observation et de prestation de services.

### **Nous travaillerons avec nos partenaires internationaux**

Notre approche à l'égard de l'observation est appuyée par la collaboration avec d'autres administrations fiscales et organisations internationales. Nous travaillerons avec divers groupes internationaux, tels l'OCDE et le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux, afin de relever les menaces en matière d'observation, y répondre, et

mettre en commun l'expérience et les pratiques exemplaires.

### **Nous gérons le niveau de la dette fiscale**

Les administrations fiscales partout dans le monde ont signalé des augmentations marquées des inventaires des comptes débiteurs, une tendance à laquelle font face de nombreux pays de l'OCDE. Les facteurs qui y ont contribué sont nombreux et complexes en raison de variables telles les habitudes d'observation changeantes des contribuables et des facteurs économiques qui influent sur la viabilité des entreprises. Cette tendance a également été notée au Canada; en conséquence, la maximalisation du recouvrement de la dette fiscale continue d'être une priorité pour l'ARC.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons l'intégration des processus opérationnels pertinents et accroîtrons notre capacité à établir les profils de risque en ce qui concerne les comptes qui font l'objet de nos activités liées à la dette fiscale. Chacune de ces activités porte sur le perfectionnement de notre modèle d'exécution de programme, l'amélioration de nos processus et de l'infrastructure des systèmes dans le cadre de notre projet de recouvrement intégré des recettes et le début des améliorations visant à gérer plus efficacement nos charges de travail liées à la dette fiscale.

### **Renforcer la confiance**

Le gouvernement du Canada a récemment répondu aux demandes pour une responsabilisation accrue et selon lesquelles les personnes qui occupent un poste de confiance dans la fonction publique devraient se recentrer sur les valeurs et l'éthique. Compte tenu de la taille de l'ARC et de nos interactions d'envergure avec les Canadiens, notre rendement et la manière dont nous traitons avec les Canadiens influent de façon significative sur la perception du public à l'égard du gouvernement. Nous ne réussissons que si les Canadiens continuent de nous faire confiance pour être équitables, ouverts et professionnels et pour garder leurs renseignements confidentiels.

Nous avons pour but de faire preuve d'impartialité relativement à l'application de la loi, de rigueur et de probité dans la gestion des fonds publics et le traitement de renseignements, de professionnalisme et de responsabilisation dans nos activités quotidiennes.

Pour conserver la confiance du public, l'ARC doit s'assurer que le régime d'administration fiscale du Canada est équitable et considéré comme tel. Nous soutiendrons entièrement la Charte des droits du contribuable qui confirme que l'ARC continuera de servir les contribuables avec un degré élevé d'exactitude, de professionnalisme, de courtoisie et d'équité.

Les contribuables qui estiment qu'ils ont été traités de façon équitable ont une confiance accrue envers les rapports qu'ils entretiennent avec nous, lesquels, pour notre part, améliorent notre capacité de protéger l'assiette fiscale du Canada. L'accès à un processus de recours juste et impartial fait partie intégrante du régime fiscal canadien. Par conséquent, nous maintiendrons de hauts niveaux de transparence et d'uniformité dans le règlement des différends, tout en cherchant des occasions de nous améliorer.

Afin de stimuler l'accroissement de la confiance des contribuables envers notre système d'autocotisation, nous renforcerons également les processus de l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables et appuierons le Bureau de l'ombudsman des contribuables afin de traiter les plaintes liées au service. De plus, nous continuerons de démontrer comment nous méritons la confiance des Canadiens à l'égard de notre engagement à atteindre nos cibles en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

## Poursuivre l'efficacité des relations

L'ARC a établi des relations avec d'autres ministères, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations depuis de nombreuses années.

Nous avons pour but d'établir et de maintenir des relations solides avec nos partenaires et nos clients afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration fiscale et le recouvrement des recettes pour tous les ordres de gouvernement au Canada.

### Nous améliorerons nos relations avec les autres

En tant qu'initiative particulière, nous définirons l'Offre de service de base aux provinces et aux territoires et, s'il en a été ainsi mutuellement convenu, améliorerons les niveaux de service selon le principe du recouvrement des coûts.

Notre relation avec le ministère des Finances est globale. Elle couvre la politique fiscale, la planification et les prévisions financières et des recettes, la position du gouvernement du Canada sur les enjeux techniques et un certain nombre de programmes liés aux prestations exécutés dans le cadre du régime fiscal du Canada. Une relation saine et positive avec le ministère des Finances est essentielle à la situation actuelle et future de l'ARC.

Nous gérons et ferons progresser notre relation avec le ministère des Finances afin de mieux déterminer comment la politique fiscale et les exigences en matière de déclaration financière pourraient évoluer au cours des prochaines années. Ces renseignements serviront non seulement à façonner nos stratégies, mais contribuera aussi au développement continu de notre infrastructure et de nos connaissances.

Nous nous efforcerons également de bâtir une relation appropriée et constructive avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Cette relation sera un complément à l'autorité de notre Conseil de direction.

## Mesurer nos résultats stratégiques

Nous utilisons les deux résultats stratégiques suivants pour évaluer notre réussite à remplir le mandat de l'ARC.

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.

Ces résultats stratégiques dictent les priorités que nous ciblons et les investissements que nous faisons pour les appuyer.

### Chaîne des résultats stratégiques

Le présent Rapport sur les plans et les priorités repose sur une chaîne de résultats stratégiques (voir la page 20). La chaîne illustre les différents niveaux de résultats que l'ARC cherche à atteindre. Aux niveaux supérieurs de la chaîne, il devient de plus en plus difficile pour nous de démontrer notre influence directe. La partie inférieure, quant à elle, indique les résultats escomptés que nous tentons d'obtenir afin d'influer sur les résultats des mesures indiquées plus haut dans la chaîne. En nous appuyant sur nos réalisations par rapport aux résultats escomptés, nous

utilisons nos mesures de résultats stratégiques comme indicateurs du comportement des Canadiens afin de déterminer si nous avons atteint ou non notre résultat stratégique.

À partir de la page 27, nous présentons chaque résultat escompté pour chacune des activités de programme et discutons des initiatives prioritaires que nous entreprendrons afin d'améliorer nos résultats par rapport aux indicateurs et aux objectifs clés. Puisque plusieurs résultats escomptés couvrent nos activités de programme, l'illustration de notre chaîne de résultats ne correspond pas exactement à l'Architecture des activités de programme de l'ARC illustrée à la page 7.

De plus, nous utilisons notre chaîne de résultats afin de relever les écarts et de nous pencher sur la pertinence des mesures de nos résultats et de nos indicateurs. Nous procédons actuellement à un examen complet de nos mesures stratégiques et de nos indicateurs, ainsi que de leurs objectifs. Nous avons inclus dans ce rapport les résultats initiaux de cet examen relativement aux résultats stratégiques pour les services fiscaux et les programmes de prestations. Dans certains cas, des objectifs pour nos mesures n'ont pas encore été déterminés. Au cours des prochaines années, nous avons l'intention d'établir ces objectifs et de prendre des mesures supplémentaires afin d'améliorer nos indicateurs, ce qui permettra d'améliorer notre capacité de rendre compte en fonction des résultats stratégiques.



## Chaîne des résultats stratégiques

Les résultats de l'ARC contribuent à deux des résultats stratégiques du gouvernement du Canada<sup>1</sup> :

- des organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

### Notre mission

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

### Résultats stratégiques

#### Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

#### Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit

### Mesures des résultats stratégiques

Observation en matière d'inscription

Observation en matière de déclaration

Établir l'admissibilité

Les paiements de prestations sont exacts

Observation en matière de production de déclaration

Observation en matière de versement

Traitement en temps opportun

Fournisseur privilégié

### Notre approche

Service

Exécution

Recours\*

Service

Validation

#### Résultat escompté

Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts (AP1)

#### Résultat escompté

L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP2/4)

#### Résultat escompté

Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard (AP1/2/3/4)

#### Résultat escompté

Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues (AP3)

#### Résultat escompté

Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées (AP5)

#### Résultat escompté

Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme (AP5)

#### Résultat escompté

Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles (AP6)

#### Résultat escompté

La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP6)

\* Comme le nombre de demandes de recours liées aux prestations est négligeable, le volume de travail est traité dans la section sur les Appels-Services fiscaux (AP5).

Les mesures de chacun des résultats escomptés figurent à la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique, à partir de la page 27.

1. Vous trouverez de plus amples renseignements en ce qui a trait à ces résultats à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).



## Services fiscaux

### Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
<b>Dépenses prévues<sup>1</sup></b>			
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432
Appels	165 346	169 281	171 359
<b>Dépenses prévues totales – Services fiscaux</b>	<b>3 490 789</b>	<b>3 512 686</b>	<b>3 515 063</b>

<sup>1</sup> Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

#### Aperçu

L'approche de l'ARC en matière d'administration fiscale est de faire en sorte que les contribuables observent leurs obligations sans interventions de notre part. L'observation des lois fiscales canadiennes signifie satisfaire aux exigences suivantes :

- s'inscrire, s'il y a lieu, en vertu de la loi dans certaines circonstances (par exemple, pour la TPS);
- produire des déclarations de revenus à temps;
- déclarer des renseignements complets et exacts afin de déterminer l'assujettissement à l'impôt;
- payer tous les montants dus dans les délais exigés.

Cette approche quant à l'administration des lois fiscales du Canada repose sur l'efficacité de la gestion des risques à cerner les risques liés à l'observation et à les évaluer pour déterminer leurs effets potentiels sur l'assiette fiscale. Parallèlement, nous controns ces risques en offrant un certain nombre de services qui aident les contribuables à calculer correctement leurs impôts. Nous facilitons cela en fournissant des produits et des services d'information qui incitent la participation et qui nous permettent de détecter et de répondre aux cas où l'on ne produit pas de déclarations exactes.

Nous examinons continuellement les résultats des programmes afin de confirmer qu'ils répondent aux

attentes et d'optimiser l'utilisation des ressources.

De plus, une partie de notre approche de gestion des risques est de maintenir une présence en matière de vérification dans l'ensemble des secteurs industriels et des types de contribuables. Nous croyons que cette approche aide à promouvoir l'observation volontaire et à dissuader l'inobservation en augmentant la crédibilité et la visibilité de nos programmes d'observation.

#### Mesure des résultats par rapport à notre résultat stratégique des services fiscaux

Nous utilisons notre Cadre de mesure de l'observation pour surveiller et mesurer l'observation et évaluer et mettre au point nos approches permettant de régler les cas d'inobservation. À l'aide de données extraites de sources internes et externes en tant que renseignements de référence sur l'observation, nous surveillerons l'observation à l'aide d'un ensemble de macro-indicateurs et d'indicateurs pour les segments suivants de la population canadienne de contribuables :

- les particuliers;
- les sociétés;
- les inscrits aux fins de la TPS/TVH;
- les employeurs;
- les organismes de bienfaisance.

Mesures	Indicateurs	Objectif
<b>Observation en matière d'inscription</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises canadiennes inscrites aux fins de la TPS/TVH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 %</li> </ul>
<b>Observation en matière de déclaration</b>	<p>Macro-indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comparaison entre les impôts sur le revenu des sociétés établis par l'ARC et les profits avant impôt des sociétés estimés par Statistique Canada</li> <li>• La comparaison entre le revenu net des entreprises non constituées en société déclaré à l'ARC et le revenu net des entreprises non constituées en société selon les estimations des comptes nationaux de Statistique Canada</li> <li>• La comparaison entre les recettes nettes provenant de la TPS et le chiffre d'affaires global, les frais personnels pour les biens et les services et les recettes totales liées à la taxe de vente provinciale</li> <li>• La comparaison entre le revenu personnel déclaré à l'ARC et le revenu personnel estimé par Statistique Canada</li> </ul> <p>Estimations clés des taux d'observation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimation du taux d'observation pour les crédits d'impôt et les déductions clés non assujettis à la déclaration par un tiers</li> <li>• Taux d'observation des petites et moyennes entreprises (sous réserve de la disponibilité des estimations de notre programme de vérification aléatoire)</li> <li>• Taux d'observation des organismes de bienfaisance enregistrés (à compter de 2009-2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats favorables pour tous</li> <li>• Résultats favorables pour tous</li> </ul>
<b>Observation en matière de production de déclaration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de particuliers qui produisent une déclaration pour l'année d'imposition durant l'exercice comparativement au nombre total de particuliers âgés de 18 ans et plus au Canada estimé par Statistique Canada</li> <li>• Entreprises constituées en sociétés imposables qui ont produit leur déclaration à temps</li> <li>• Entreprises qui ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps</li> <li>• Pourcentage des employeurs qui produisent leurs déclarations T4 pour l'année d'imposition durant l'exercice comparativement au nombre total de comptes d'employeurs actifs dans notre base de données</li> <li>• Pourcentage des organismes de bienfaisance enregistrés qui produisent leur déclaration T3010 pour leur exercice, comparativement au nombre total d'organismes de bienfaisance actifs dans notre base de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À déterminer</li> <li>• 90 %</li> <li>• 90 %</li> <li>• À déterminer</li> <li>• 95 %</li> </ul>
<b>Observation en matière de versement</b>	<p>Les impôts déclarés et les retenues à la source sont payés à temps par les :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• particuliers</li> <li>• sociétés imposables</li> <li>• entreprises qui ont perçu la TPS/TVH<sup>1</sup></li> <li>• employeurs pour les retenues à la source</li> </ul> <p>Le ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux rentrées de fonds brutes se situe dans les niveaux visés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous 90 %</li> <li>• Tendence stable</li> </ul>

<sup>1</sup> Les entreprises qui ont leur siège social au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ARC et verse à celle-ci le montant net payable.

## Programmes de prestations

### Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues <sup>1</sup>	384 414	390 803	399 213

<sup>1</sup> Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

#### Aperçu

La sécurité du revenu est essentielle au bien-être économique et social des Canadiens. En offrant des prestations, des crédits et d'autres services connexes, l'ARC soutient les efforts des gouvernements visant à venir en aide aux familles et aux enfants, aux ménages à faible et à moyen revenus et aux personnes handicapées.

Notre souplesse, en tant qu'agence, et la capacité d'adaptation de nos systèmes nous permettent de tirer parti de l'infrastructure de prestation dont nous disposons pour les programmes fédéraux pour également administrer un éventail de programmes continus et ponctuels pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères. Ces aspects nous permettent de fournir des renseignements, tel qu'il est permis par la loi, afin de soutenir les programmes que ces clients administrent eux-mêmes.

Notre objectif est de nous assurer que les Canadiens admissibles accèdent aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit et qu'ils s'acquittent de leurs obligations de manière à ce qu'ils puissent recevoir en temps opportun les paiements exacts – rien de plus, rien de moins. Nous croyons que les familles et les

particuliers accèderont aux programmes et observeront leurs obligations relatives aux prestations s'ils en sont informés et s'ils comprennent clairement ce qu'ils doivent faire pour respecter les exigences en matière d'admissibilité et recevoir les paiements auxquels ils ont droit.

#### Mesure des résultats par rapport à notre résultat stratégique des programmes de prestations

Les indicateurs que nous utilisons pour mesurer les résultats portent sur les éléments suivants :

- la mesure dans laquelle les bénéficiaires présentent une demande pour des programmes de prestations;
- la mesure dans laquelle les bénéficiaires s'acquittent de leur obligation continue de nous fournir des renseignements à jour sur leur admissibilité et leur compte (ce qui est important pour s'assurer que les paiements sont exacts et que les trop-payés sont réduits au minimum);
- la rapidité des paiements;
- l'attrait de notre infrastructure d'exécution de programmes et de services offerts aux clients fédéraux, provinciaux et territoriaux.

Mesures	Indicateurs	Objectif
<b>Établissement de l'admissibilité aux prestations</b>	Pourcentage des bénéficiaires potentiels qui reçoivent la PFCE (déclarée après chaque recensement)	95 %
<b>Paievements exacts des prestations</b>	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui fournissent des renseignements complets et exacts et qui reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit	95 % ou plus
	Dettes de trop-payée de la PFCE en pourcentage des paiements versés	moins de 0,4 %
<b>Paievements des prestations en temps opportun</b>	Pourcentage des paiements reçus à temps par les bénéficiaires de prestations	99 %
<b>L'ARC est le fournisseur privilégié</b>	Nombre de programmes de prestations et de services administrés	Croissance, dans la mesure du possible

## Un milieu de travail engagé envers l'excellence

Tout le potentiel de l'engagement de l'ARC envers l'excellence dans le cadre de l'exécution des programmes peut seulement être réalisé dans une culture en milieu de travail visant l'excellence. L'établissement d'un régime de ressources humaines moderne et progressif a constitué la clé de notre succès en tant qu'agence. La réussite de la prestation soutenue de nos activités principales repose sur environ 44 000 personnes qui travaillent à l'ARC.

Il est essentiel que nous maintenions une forte culture centrée sur la créativité, l'innovation, la fierté et l'ouverture qui offre aux employés des possibilités et un travail intéressant, tout en nous assurant que notre effectif représente la diversité de la population canadienne. Au cours de la période de planification, nous encouragerons les pratiques de travail innovatrices et ferons la promotion d'une culture axée sur les réalisations. Nous garantirons un milieu de travail qui respecte la diversité et nos valeurs fondamentales que sont le professionnalisme, le respect, la collaboration et l'intégrité.

**Nous avons pour but d'avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, lesquelles ont les compétences, les connaissances et la motivation appropriées afin d'exécuter le travail.**

L'ARC est responsable de son propre régime de ressources humaines et, depuis le début de notre

statut d'agence, nous avons continué de réviser nos politiques, nos systèmes et notre infrastructure liés aux ressources humaines afin de soutenir plus efficacement la réalisation de nos résultats opérationnels.

**Nous élaborerons et mettrons en oeuvre un plan des ressources humaines entièrement intégré à la planification opérationnelle**

Les questions à l'ordre du jour relatives aux ressources humaines s'harmonisent bien avec l'initiative de renouvellement de la fonction publique. Les changements démographiques des employés attribuables aux questions liées au vieillissement de l'effectif et à la gestion des talents sont des défis communs. Au cours de la période de planification, nous continuerons à être un chef de file dans le domaine des pratiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique et nous adopterons un plan intégré des ressources humaines qui garantira que nous avons les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, lesquelles ont les compétences, les connaissances et la motivation appropriées afin d'atteindre l'excellence. Nous intégrerons encore davantage nos processus de planification de l'effectif à ceux de la planification des opérations afin de cerner les principaux défis en matière de ressources humaines. Nous travaillerons en vue de nous assurer que l'effectif est durable et que tout risque de capacité possible soit déterminé et traité de façon efficace.

En guise de première étape essentielle, nous acquerrons une compréhension approfondie des

risques liés aux ressources humaines et des défis auxquels nous faisons face en tant qu'organisme et des compétences nécessaires pour faciliter nos objectifs opérationnels. Conformément aux principes rigoureux de gestion des talents, nous nous assurerons d'atténuer les risques liés à la capacité des ressources humaines et de disposer de processus pour combler systématiquement les écarts entre le talent que nous avons et celui dont nous avons besoin pour répondre avec succès aux besoins opérationnels actuels et futurs.

### **Nous recruterons de façon stratégique**

En révisant la façon dont l'ARC recrute, perfectionne, gère et maintient en poste son effectif, nous ferons en sorte que les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines continuent de soutenir l'excellence du service offert aux Canadiens aujourd'hui et demain. Nous analyserons également les données démographiques et les tendances vers la retraite afin d'aider les gestionnaires à recruter des employés de manière stratégique. Nous élargirons nos programmes de planification de la relève pour les postes actuels de cadre supérieur et de gestionnaire afin d'inclure tous les postes de gestion et les postes techniques à compter de 2008.

Pour nous assurer que l'ARC demeure un chef de file pour ce qui est de mettre en place un effectif diversifié représentatif de la population canadienne, nous prendrons des mesures proactives dans nos programmes de recrutement et de perfectionnement, tel le Programme d'emplois pour étudiants autochtones de l'ARC. Nous renforcerons nos liens avec les universités et les collèges qui fournissent des diplômés dans les programmes d'affaires, de vérification, de comptabilité, des finances et de la TI. La préparation des étudiants en vue d'obtenir un poste permanent éventuel à l'ARC continuera d'être une priorité, tout comme le recrutement externe ciblé de personnes qualifiées. Une fois engagés, il est important d'offrir aux nouveaux employés une orientation et une formation appropriées afin de les intégrer rapidement pour qu'ils deviennent participants à part entière aux opérations de l'ARC.

Les processus de dotation normalisés permettent d'accélérer l'embauche et la rendent plus transparente. Pour appuyer cela, nous mettrons en oeuvre le nouveau système électronique de renouvellement du personnel de l'ARC, qui comprend la gestion des avis d'emploi, des demandes, de la sélection en ligne et des offres.

### **Nous terminerons la mise en oeuvre d'un système de dotation fondé sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences**

Le système de dotation de l'ARC, fondé sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC), fera en sorte que nous aurons les employés qui possèdent les compétences nécessaires pour démontrer l'excellence dans l'exécution de programmes fiscaux et de prestations. En outre, ce régime veillera à ce que nos employés soient évalués, perfectionnés et promus en fonction des compétences que nous avons établies comme étant essentielles à notre réussite.

Le recrutement des bonnes personnes possédant des compétences adéquates à l'aide de processus stratégiques, opportuns et efficaces est essentiel pour que se poursuive le succès de l'ARC. Notre but est de continuer d'attirer et de maintenir en poste les meilleures ressources humaines disponibles et de leur donner les outils et la formation dont ils ont besoin en vue de leur réussite. À cette fin, nous élaborerons des stratégies pour attirer de jeunes talents et faire progresser les carrières dans la fonction publique fédérale, en offrant des possibilités de formation et de perfectionnement appropriées, une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, des horaires de travail souples et un respect pour les besoins personnels et familiaux des employés. Nous nous efforcerons d'être un endroit attrayant où les nouveaux diplômés pourront avoir une carrière enrichissante et continuerons d'utiliser un éventail de programmes de recrutement pour attirer des candidats qualifiés à l'ARC.

### **Nous mettrons au point notre nouveau modèle de prestation de services des ressources humaines**

Notre modèle de prestation de services des ressources humaines nous permettra de simplifier nos opérations dans ce domaine en vue de présenter un processus intégré qui soutiendra les gestionnaires opérationnels dans le cadre de leurs responsabilités en matière de ressources humaines et les employés dans la gestion de leur carrière à l'ARC. Ce modèle comprendra

également une mesure du rendement des principaux indicateurs des ressources humaines.

Nous croyons que ces stratégies tiennent compte du besoin de l'ARC de s'adapter aux réalités d'une économie axée sur les connaissances – où la concurrence pour obtenir des ressources qualifiées est intense – et de croître par l'établissement d'un lieu de travail attrayant pour les meilleurs talents.

### Aperçu

Notre architecture des activités de programme (AAP) présente nos activités de programme (AP) et démontre comment elles sont reliées à nos résultats stratégiques (voir la page 7). Ce cadre repose sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada le 1<sup>er</sup> avril 2005, qui fournit une structure pour organiser, intégrer et présenter les plans, les budgets et les mesures de rendement.

Les activités de programme sont des ensembles d'activités connexes conçues et gérées de façon à satisfaire à un besoin particulier du public et sont souvent traitées comme une unité budgétaire. Chaque activité de programme est exprimée à un niveau d'importance relative pour tenir compte de la façon dont nous attribuons et gérons nos ressources en vue d'obtenir les résultats attendus. L'ARC compte sept activités de programme distinctes.

Les sections suivantes sont organisées selon les sept activités de programmes.

- **Aide aux contribuables et aux entreprises** (AP1), aide les contribuables à respecter leurs obligations selon le système d'autocotisation du Canada.
- **Cotisations des déclarations et traitement des paiements** (AP2), traite et valide les déclarations des contribuables; enregistre, crée et tient à jour les comptes des contribuables; reçoit les paiements.
- **Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations** (AP3), détermine et aborde l'inobservation des exigences relatives à la production et au versement et gère le niveau de la dette fiscale.
- **Observation en matière de déclaration** (AP4), vérifie la divulgation complète et exacte par les contribuables de tous les renseignements requis afin d'établir leurs obligations fiscales et de

protéger l'assiette fiscale à l'aide de la vérification et des activités d'exécution.

- **Appels** (AP5), fournit un processus de résolution des différends rapide et impartial pour les contribuables qui ne sont pas d'accord avec les décisions prises par l'ARC.
- **Programmes de prestations** (AP6), offre aux Canadiens des prestations axées sur le revenu et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social.
- **Services à l'entreprise** (AP7), traite des activités d'infrastructure (p. ex. la technologie de l'information, la gestion financière et l'administration des ressources humaines), dont les améliorations appuient l'excellence dans l'exécution de programme et un milieu de travail visant l'excellence.

Pour chaque activité de programme, nous présentons un aperçu du programme, les dépenses prévues, les stratégies de programme visant à faire progresser le programme et les initiatives prioritaires pour la période de planification. À l'instar du rapport de l'année précédente, les dépenses prévues des services à l'entreprise ont été allouées proportionnellement entre les six principales activités de programme d'impôt et de prestations.

Chaque section comporte un tableau de mesures présentant les réalisations attendues pour la période de planification ainsi que les indicateurs et les objectifs de rendement qui mesurent les résultats escomptés pour l'activité de programme. Ces objectifs indiquent le pourcentage ou le degré prévu d'atteinte d'un niveau de rendement. Les gestionnaires de programme établissent les objectifs à la suite de l'analyse des réalités et de l'infrastructure opérationnelles, du rendement antérieur, de la complexité du travail à réaliser et des attentes des Canadiens.

# Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

## Aperçu du programme

L'activité de programme « Aide aux contribuables et aux entreprises » est responsable de fournir les outils, l'aide et les renseignements qui facilitent l'observation volontaire des obligations fiscales. Nous entreprenons ce travail à partir de plusieurs centres d'appels et de 48 bureaux des services fiscaux (y compris le Bureau international des services fiscaux). Nous fournissons aussi aux contribuables, aux entreprises et aux inscrits des décisions en matière de politique législative et des droits et obligations en matière de procédures conformément aux lois fédérales et provinciales/territoriales pertinentes.

Cette activité de programme se divise en deux sous-activités.

La sous-activité **Services de renseignements et d'information** aide les contribuables et les entreprises à respecter leurs obligations en vertu des lois fiscales en fournissant des renseignements, des produits, des services d'éducation et de

sensibilisation, et en répondant aux demandes de renseignements.

La sous-activité **Politique législative et affaires réglementaires** aide les contribuables à respecter leurs obligations en fournissant des décisions et des interprétations en matière d'impôt sur le revenu et de taxes à la consommation, des décisions relatives au Régime de pensions du Canada et à la *Loi sur l'assurance-emploi*, et des services liés à l'enregistrement et la vérification des pensions, à d'autres régimes de revenus différés et aux organismes de bienfaisance, ainsi qu'en administrant des programmes de droits pour certains produits de consommation et certaines dispositions de l'Accord sur le bois d'oeuvre résineux.

Les sous-activités « Services de renseignements et d'information » et « Politique législative et affaires réglementaires » sont distinctes et font l'objet d'un exposé différent sous la présente activité de programme.

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	365 745	368 591	365 682

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	4 353	4 385	4 321



## Mesures — Aide aux contribuables et aux entreprises

**Résultat escompté** – Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts.

### Renseignements en temps opportun

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP1 à l'annexe C)	Divers
Pourcentage des décisions aux fins du RPC/AE émises dans la limite des délais visés	85 %
Pourcentage des réponses aux demandes simples d'enregistrement aux fins de bienfaisance (deux mois) et aux demandes complexes (six mois) fournies dans la limite des délais établis	80 %
Pourcentage des produits d'information fournis à temps en format imprimé et sur le site Web	100 %
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis	85 %
Pourcentage des demandes des organismes de bienfaisance examinées en profondeur et auxquelles on a répondu dans la limite des délais établis	80 %

### Renseignements exacts

Nos indicateurs	Objectif actuel
Exactitude des communications	S.O.
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour avec exactitude pour les agents des Services aux contribuables et les agents des Organismes de bienfaisance	100 %
Partenariat avec divers intervenants, y compris des représentants de l'industrie, afin de vérifier si les renseignements répondent aux besoins des contribuables	S.O.

### Renseignements accessibles

Nos indicateurs	Objectif actuel
Demandeurs généraux, demandeurs d'entreprises et demandeurs d'organismes de bienfaisance qui joignent notre service téléphonique	90 %
Amélioration de nos autres sources d'information	S.O.

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

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des examens et des activités réglementaires en matière d'accise, des vérifications et des activités en matière d'organismes de bienfaisance, de régimes enregistrés et de taxe à la consommation effectués par rapport aux prévisions	90 %
Pourcentage des vérifications des régimes enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %
Pourcentage des vérifications des organismes de bienfaisance enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %

## Stratégies de programme — Services de renseignements et d'information

En fournissant des produits d'information et en répondant aux demandes de renseignements, nous encourageons les contribuables à respecter leurs obligations. Pour atteindre l'excellence dans l'exécution de programme, nos stratégies de programme mettent l'accent sur l'amélioration du service.

### Amélioration du service

Nous continuerons à rechercher l'excellence dans l'exécution de programme afin de protéger l'assiette fiscale du Canada en misant sur notre position en tant que chef de file en matière de services innovateurs.

#### Nous rendrons nos services plus conviviaux

L'ARC continue de mettre l'accent sur l'amélioration de la qualité de ses services en les rendant plus simples et conviviaux afin d'encourager et de favoriser la participation au régime fiscal canadien, facilitant ainsi l'observation.

Dans le cadre de notre stratégie en vue de l'amélioration des services, nous continuerons de réorganiser nos options de service et d'information en fonction d'une approche axée sur les particuliers et les entreprises. Nous offrirons des outils et des renseignements adaptés à leurs besoins et fondés sur leur rétroaction, l'analyse et les résultats de recherche. Nous aborderons aussi l'évolution démographique, les tendances économiques et les questions d'inobservation nationales et locales au moyen de programmes de sensibilisation qui sont mis au point pour répondre aux besoins particuliers de groupes de contribuables et d'entreprises précis, comme les personnes âgées, les nouveaux Canadiens, les groupes ethniques, les étudiants et les petites et moyennes entreprises. En outre, des sondages annuels récents de l'ARC montrent de légères diminutions du degré de satisfaction des Canadiens à l'égard de notre service téléphonique. En conséquence, nous procédons à des réaffectations internes afin d'améliorer ce service.

#### Nous accroîtrons le nombre d'outils libre-service et en ligne

En outre, nous améliorerons les services et les produits liés aux demandes de renseignements et à l'information au moyen de la stratégie de la voie de service de l'ARC, laquelle réduira la dépendance envers les médias imprimés et le soutien téléphonique et accroîtra l'utilisation des ressources en ligne. Afin de nous aider à améliorer le Web comme voie de service, nous continuerons d'employer les essais de convivialité et de mener un sondage auprès des utilisateurs de notre service « Liens intelligents » afin de mieux comprendre comment les clients accèdent à nos renseignements. De plus, nous appuyons les programmes de prestations de services électroniques, comme IMPÔTNET et IMPÔTEL, par l'intermédiaire du Bureau d'aide des services électroniques.

Nous prévoyons élargir davantage le service des liens intelligents, qui est particulier au site Web de l'ARC, afin d'accorder aux utilisateurs un meilleur accès téléphonique à des spécialistes en matière fiscale. Nous mettons aussi en oeuvre une fonction qui permettra l'utilisation des renseignements élaborés et publiés au moyen de diverses voies de service. De plus, nous faisons des efforts soutenus pour assurer l'opportunité du contenu sur le site Web et dans les publications imprimées.

Nous encouragerons un effectif dynamique et souple, par l'entremise de stratégies qui répondent, d'une manière axée sur les contribuables ou les entreprises, aux demandes de renseignements et aux préoccupations changeantes et de plus en plus complexes. En plus d'avoir une meilleure capacité de réaction aux questions plus complexes, les agents de l'ARC recevront une formation interactive électronique et des outils de référence en ligne intégrés. Nous continuerons aussi à améliorer notre orientation vers la qualité en élaborant un nouveau système d'assurance de la qualité.

Lorsqu'il sera logique de le faire, l'ARC poursuivra des partenariats avec d'autres organisations de service aux niveaux fédéral, provincial, territorial et des Premières nations, fournissant des services plus intégrés aux Canadiens. Ainsi, nous renforcerons et accroîtrons la

technologie et l'infrastructure dans l'ensemble des voies de service, ce qui viendra appuyer une approche intégrée au service axée sur les contribuables ou les entreprises, et nous donnera plus de souplesse pour faire le lien avec d'autres organisations, programmes et ordres de gouvernement, offrant des services en leur nom.

Nous assurerons l'uniformité, l'opportunité et l'exactitude des renseignements que nous fournissons. Pour ce faire, nous verrons à ce que tous les produits et services soient à jour en fonction des changements pertinents aux politiques, aux procédures et aux lois, et soutiendrons la mise en oeuvre d'un système de gestion du contenu. De plus, nous mènerons des

essais de convivialité pour nous assurer que les produits et services, y compris le contenu sur le Web, sont adaptés aux besoins des utilisateurs. Enfin, nous améliorerons le service aux contribuables dans Internet au moyen de l'analyse des demandes de renseignements et des liens améliorés entre l'ARC et les particuliers, tout en fournissant des liens vers des renseignements détenus par d'autres organisations.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Services de renseignements et d'information

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer l'expansion de la convergence des voies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre d'autres liens intelligents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cibler les tendances démographiques et économiques changeantes, et aborder les questions d'observation aux échelles nationale et locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître les partenariats et innover dans la prestation de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à fournir une infrastructure de service aux contribuables pour l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à améliorer l'opportunité des produits d'information offerts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les produits d'information sont fournis à temps, en format imprimé et sur le site Web, conformément aux plans de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à améliorer la qualité des services d'information offerts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un nouveau programme d'apprentissage national sur la qualité et l'exactitude</li> <li>Assurer une mise à jour exacte des documents de référence internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>

## Stratégies de programme — Politique législative et affaires réglementaires

En entreprenant des programmes d'éducation et de sensibilisation, en répondant aux demandes de renseignements, en rendant des décisions et des interprétations, en enregistrant des régimes et des organismes de bienfaisance et en administrant les

programmes de droits pour certains produits de consommation, nous favorisons l'observation en ce qui a trait aux obligations en matière de production et de déclaration, ce qui aide à protéger l'assiette fiscale du Canada. Au cours de la période de planification, nous atteindrons l'excellence dans l'exécution de programme autant par l'amélioration du service que par le traitement des cas d'inobservation.

## Amélioration du service

Conformément à l'accord avec le gouvernement de l'Ontario, nous poursuivrons la pleine intégration de la fonction des décisions dans le cadre de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario afin d'harmoniser les assiettes fiscales de l'impôt des sociétés de l'Ontario et du gouvernement fédéral. Nous chercherons aussi à améliorer notre rendement dans l'émission de décisions en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de 60 jours.

### Nous augmenterons l'offre de services électroniques

En vue de moderniser et de renforcer le programme des organismes de bienfaisance, nous améliorerons l'offre de services électroniques et l'accès aux renseignements sur le programme par l'entremise d'Internet, en commençant par une nouvelle section à l'intention des donateurs. Pour améliorer l'environnement réglementaire général, nous avons aussi l'intention d'élargir notre collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Dans le cadre de notre stratégie visant à accroître davantage la prestation de services, nous continuerons la mise à niveau de notre ligne de demandes de renseignements sans frais pour les régimes enregistrés, augmentant ainsi la quantité de renseignements disponibles par voie électronique sur notre site Web et améliorant nos activités de sensibilisation et nos publications électroniques. Le processus de décisions du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi sera modernisé afin d'inclure la conversion des demandes de décisions du RPC/AE en format électronique.

### Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Nous sommes engagés envers l'accroissement de l'observation dans tous les secteurs de la réglementation fiscale et envers le renforcement de nos activités principales visant à protéger l'assiette

fiscale du Canada en fournissant une aide solide aux contribuables.

### Nous renforcerons nos programmes d'accise

Nous composons avec des défis liés à l'inobservation en travaillant dans le but d'accroître continuellement l'efficacité de nos programmes d'accise. Nous continuerons à mettre en pratique une fréquence élevée de vérifications et d'examen réglementaires (visites d'observation) aux fabricants de tabac, conformément à la Stratégie d'observation de la taxe sur le tabac. Nous mettrons aussi en oeuvre la composante améliorée de l'estampille de tabac de la Stratégie d'observation de la taxe sur le tabac et la troisième étape du programme de sensibilisation des tabaculteurs.

Dans le cas des régimes de revenus différés, nous rationaliserons le processus d'enregistrement au moyen d'une approche fondée sur les risques et nous augmenterons l'étendue de la vérification au moyen de vérifications aléatoires et ciblées. Dans le cas des organismes de bienfaisance, nous continuerons la mise en oeuvre sans heurt d'une approche progressive vers l'administration du nouveau régime de sanctions.

Nous porterons nos efforts sur l'évitement fiscal interprovincial afin de traiter les techniques utilisées par les sociétés pour transférer les revenus entre les provinces et les territoires.

Nous continuerons l'application de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements sur la sécurité)*, laquelle appuie le programme de sécurité nationale du Canada ainsi que ses obligations internationales relatives à la lutte contre le terrorisme.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Politique législative et affaires réglementaires

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderniser et renforcer le programme des organismes de bienfaisance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des capacités électroniques afin d'améliorer la production des déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderniser et améliorer le programme des décisions du RPC/AE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convertir les demandes de décisions du format papier au format électronique</li> <li>Élaborer et améliorer les renseignements de sensibilisation sur le programme des décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer la mise en oeuvre d'une approche en matière de régimes enregistrés fondée sur les risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre les services d'enregistrement pour les nouveaux régimes enregistrés d'épargne-invalidité</li> <li>Améliorer la surveillance de l'industrie des régimes enregistrés en utilisant une fonction de vérification et d'examen améliorée et en augmentant l'étendue de la vérification pour les régimes enregistrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre entièrement en oeuvre la <i>Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler avec les exportateurs de produits de bois d'oeuvre pour favoriser une observation continue en établissant un programme de postvérification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en application un nouveau régime d'estampille des produits du tabac muni de fonctions de sécurité ouvertes et secrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité des estampilles améliorées pour les fabricants du tabac</li> <li>Capacité améliorée à détecter les estampilles contrefaites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration complète des fonctions de décisions de l'Ontario</li> <li>Harmonisation des régimes fiscaux du gouvernement fédéral et de l'Ontario</li> <li>Création de règles législatives transitoires qui s'appliqueront aux sociétés contribuables jusqu'en 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiducies de revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion des publications <i>Nouvelles techniques de l'impôt sur le revenu</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évitement fiscal interprovincial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposés de position à l'intention des vérificateurs, des agents des appels et des praticiens privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>

# Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

## Aperçu du programme

L'activité de programme « Cotisations des déclarations et traitement des paiements » englobe un éventail d'activités visant à traiter de façon exacte, efficace et efficiente les déclarations de revenus et les paiements des particuliers et des entreprises.

Les principales fonctions comprennent l'évaluation du risque, le processus de rapprochement des données provenant des tiers et les processus fiables de validation des renseignements. De plus, toutes les entreprises connues du Canada sont enregistrées par l'entremise de ce secteur d'activité (sauf celles dont la loi n'oblige pas l'enregistrement). Voici ci-après les principales sous-activités.

La sous-activité **Traitement des déclarations des particuliers** traite les déclarations de revenus et de prestations T1 et les déclarations de renseignements et

de revenus des fiducies T3 pour les programmes fiscaux, au moyen de la cotisation initiale, l'examen de validation précotisation et postcotisation (déclarations T1), la comptabilité, les redressements et la correspondance générale.

La sous-activité **Traitement des déclarations des sociétés** assure l'enregistrement des entreprises au Canada au moyen du numéro d'entreprise et traite, évalue et valide les renseignements produits au moyen des déclarations T2 (impôt sur le revenu des sociétés), T4 (employeur), T5 (revenu d'intérêts) et de la TPS/TVH. En outre, elle établit et maintient le statut des comptes, exécute les programmes d'accise et traite tous les paiements.

Cette activité de programme administre aussi le protocole d'entente avec le ministère du Revenu du Québec (Revenu Québec) et les paiements à Revenu Québec pour l'administration de la TPS au Québec.

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	864 698	857 675	861 471

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	8 868	8 775	8 762

## Mesures — Cotisations des déclarations et traitement des paiements

**Résultat escompté** – L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

### Traitement rapide

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP2 à l'annexe C)	Divers
Les états des paiements provisoires sont envoyés à temps	95 %
Pourcentage des paiements par les particuliers et les entreprises à l'ordre du receveur général déposés dans les 24 heures suivant leur réception	96 %
Pourcentage des inscriptions pour un numéro d'entreprise traitées dans un délai de 10 jours ouvrables	95 %
Tendance du taux de production électronique par les particuliers, les sociétés admissibles, les déclarations T4 et les déclarations de la TPS/TVH	À la hausse

### Traitement exact

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des déclarations T1 et des redressements cotisés avec exactitude	Divers

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

### Repérer et traiter les cas d'inobservation

Nos indicateurs	Objectif actuel
Ratio de la valeur monétaire des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires	S.O.
Ratio du montant en dollars cotisé au moyen des examens ciblés par rapport aux recettes totales à risque pour la population cible	S.O.

## Stratégies de programme

Nous croyons que le fait de fournir aux contribuables la commodité et l'accès accru au moyen de la production et du paiement électroniques favorise leur observation volontaire et les aide à respecter leurs obligations fiscales, ce qui a pour effet de protéger l'assiette fiscale du Canada. Au cours de la période de planification, nous mettrons l'accent à la fois sur l'amélioration du service et sur le traitement des cas d'inobservation.

### Amélioration du service

Au cours des dernières années, nous avons considérablement modifié notre façon d'exécuter nos programmes. Les besoins des contribuables et les changements dans l'environnement sont les principales considérations dans notre engagement envers l'atteinte de l'excellence dans l'exécution des

programmes par l'amélioration de l'accessibilité et de l'efficacité de nos programmes et services.

### Nous élargirons l'offre de services électroniques

Nous continuerons de rechercher l'excellence dans l'exécution des programmes en encourageant une plus vaste utilisation de la transmission électronique, en élargissant l'offre de services électroniques et en restructurant et modernisant nos systèmes de traitement de l'information de base.

En particulier, nous procurerons des services améliorés afin d'accroître l'accessibilité et l'efficacité, par exemple en valorisant Mon dossier pour les particuliers et la production des déclarations débitrices de la TPS/TVH au moyen de Mon dossier d'entreprise. Nous continuerons aussi à fournir un service élargi à la collectivité des représentants au moyen du service



Représenter un client, par l'amélioration du service et l'augmentation des taux de participation.

L'ARC mettra en oeuvre les prochaines phases des systèmes restructurés de la TPS/TVH afin de moderniser l'exécution du programme et de tirer profit des possibilités d'amélioration du service aux contribuables.

Au cours de la période de planification, nous travaillerons avec l'Ontario afin de lancer la mise en oeuvre du numéro d'entreprise comme identificateur de dossier pour les entreprises et terminerons l'élaboration des exigences opérationnelles en vue de l'exécution de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

L'ARC mettra en oeuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales, mettant ainsi en vigueur les programmes d'impôt des gouvernements et faisant la promotion de l'efficacité en matière de prestation.

### **Nous allégerons le fardeau imposé aux petites entreprises**

L'ARC mettra en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises, prévues pour avril 2008 et après, imposant le moins de fardeau possible aux petites entreprises tout en obtenant les renseignements nécessaires pour confirmer l'observation des règlements fiscaux.

## **Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation**

Il est essentiel d'établir des processus efficaces pour le repérage des cas d'inobservation afin de s'assurer que les particuliers paient leurs impôts. Nos stratégies sont conçues pour rendre l'administration du régime fiscal plus équitable, pour recouvrer plus de recettes pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et pour imposer un fardeau moindre aux contribuables en conformité. Par exemple, nos systèmes restructurés de la TPS/TVH nous permettront d'améliorer l'observation et de réduire le risque de fraude. Une meilleure collecte de données nous permettra d'améliorer l'évaluation du risque et la gestion des charges de travail, tout comme le fera un meilleur établissement de profils des clients avec vue intégrée de leurs comptes. Le nouveau système facilitera aussi le recouvrement des créances dans l'ensemble des secteurs de revenus grâce aux compensations automatisées et il nous permettra de refuser les remboursements de la TPS/TVH aux contribuables qui omettent de se conformer aux demandes de pièces justificatives ou de produire des déclarations de revenus.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.



## Initiatives prioritaires — Établissement des cotisations et traitement des paiements

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir des services Internet améliorés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer Mon dossier d'entreprise</li> <li>Améliorer le taux de participation au service Représenter un client</li> <li>Continuer à améliorer et à élargir Mon dossier pour les particuliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre les systèmes et les déclarations restructurés de la TPS/TVH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les inclure à Mon dossier d'entreprise</li> <li>Automatiser les processus de production conjointe et de mécanisme de compensation spécial</li> <li>Mettre en oeuvre les remboursements gouvernementaux et le Programme d'incitation pour congrès étrangers et voyages organisés</li> <li>Maximiser l'utilisation des systèmes de la TPS/TVH restructurés et améliorer la collecte de données afin d'accroître l'observation et réduire le risque de fraude</li> <li>Produire une nouvelle feuille de renseignements de la TPS/TVH pour les institutions financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2010-2011</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traiter les déclarations de revenus des sociétés de l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre les modifications législatives en cours</li> </ul>	<p>Mettre en oeuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales, y compris celles qui suivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>modifications à l'imposition des fiducies de revenus</li> <li>réductions pluriannuelles au taux d'imposition des petites entreprises</li> <li>modifications aux taux d'imposition des sociétés et élimination de la surtaxe des sociétés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010-2011</li> <li>2008-2009</li> <li>2010-2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre des recommandations visant à alléger le fardeau d'observation et de paperasserie imposé aux petites entreprises, en matière de temps et de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>

# Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

## Aperçu du programme

Notre activité de programme « Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations » assure l'observation des lois fiscales en ce qui a trait aux exigences en matière de production, de retenues à la source et de paiements, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, ainsi que des provinces, des territoires et de certaines Premières nations.

Notre sous-activité des **Comptes débiteurs** est responsable du recouvrement en temps opportun des comptes en souffrance pour tous les impôts, les taxes, les prélèvements, les droits et autres montants, et assure une gestion efficace de la dette fiscale. Cette sous-activité traite aussi le recouvrement pour d'autres ministères de dettes non fiscales liées aux paiements

en trop des cotisations au RPC et à l'AE, aux prêts d'études non remboursés et à d'autres programmes de Ressources humaines et Développement social Canada.

Dans le cadre de notre sous-activité **Comptes de fiducie**, le Programme des non-déclarants et des non-inscrits cherche à obtenir les déclarations de revenus des particuliers et des sociétés non produites, ainsi que l'inscription d'entreprises qui ne se sont pas inscrites aux fins de la TPS/TVH tel que requis. Notre programme d'inobservation des retenues des employeurs et sur la paie et de la TPS/TVH exécute des activités liées à la production de déclarations, au versement des retenues à la source (qui comprend les impôts et les cotisations au RPC et à l'AE) et aux déclarations de la TPS/TVH.

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	662 994	669 185	667 119

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	9 548	9 551	9 571

## Mesures — Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

**Résultat escompté** – Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues.

### Les dettes fiscales sont réglées en temps opportun

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des arrivages de nouveaux comptes débiteurs en cours d'exercice aux bureaux des services fiscaux (BSF) qui sont réglés au cours de l'exercice des arrivages	60 %

## Les dettes fiscales et non fiscales sont dans la limite des objectifs établis

Nos indicateurs	Objectif actuel
Ratio de la valeur monétaire totale des comptes débiteurs réglés dans les BSF au cours de l'exercice par rapport à la valeur monétaire des nouveaux comptes débiteurs (arrivages) reçus aux BSF en cours d'exercice	90 %
Valeur monétaire des comptes débiteurs des BSF de plus de cinq ans à la fin de l'exercice	2,5 G\$
Valeur monétaire de l'encaisse recouvrée aux BSF au cours de l'exercice	8,9 G\$
Valeur monétaire des comptes débiteurs réglés dans les BSF au cours de l'exercice	10,5 G\$
Pourcentage de l'encaisse recouvrée dans les BSF par rapport aux prévisions de recouvrement dans les BSF	100 %
Dettes non fiscales – Dollars recouverts :	
– Trop-payés d'AE	288 M\$
– Prêts d'études non remboursés	214,3 M\$
– Trop-payés de RPC	8,3 M\$
– Autres programmes de RHDSC	79,9 M\$

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

Nos indicateurs	Objectif actuel
Le pourcentage des déclarations, des sommaires et des versements déterminés en souffrance qui ont été récupérés grâce à l'intervention de l'ARC	Divers
Tendance du nombre d'entreprises déterminées comme tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH et qui se sont ensuite inscrites en raison de notre intervention	Nouveau

## Stratégies de programme

L'activité de programme « Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations » appuie la réalisation des résultats stratégiques de l'ARC en s'assurant que les contribuables paient la totalité de leur dette fiscale. Nous continuerons de renforcer nos processus et nos méthodes d'exécution visant à traiter les cas d'inobservation et à maximaliser le recouvrement des dettes fiscales. Nous renforcerons ainsi notre activité principale, qui est de protéger l'assiette fiscale du Canada.

### Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

La maximalisation du recouvrement des dettes fiscales demeure une priorité importante de l'ARC. Nous reconnaissons que les cas d'inobservation se produisent et nous prenons des mesures en redoublant d'efforts pour gérer la croissance de l'inventaire des comptes débiteurs.

### Nous maximaliserons le recouvrement des dettes fiscales

Nous poursuivrons notre activité principale qui consiste à maximaliser le recouvrement des dettes fiscales en dépassant notre objectif de recouvrement des encaisses et en réglant les nouveaux arrivages en temps opportun. La réduction du niveau d'inventaire âgé demeurera un autre de nos objectifs. Nous appliquerons une stratégie en matière d'insolvabilité qui permettra d'améliorer la possibilité de recouvrement du portefeuille des créances. En utilisant les ressources disponibles au Centre national d'appels pour les recouvrements, nous poursuivrons les campagnes visant les acomptes provisionnels annuels et les soldes minimales. La création d'inventaires nationaux pour les nouveaux comptes et les nouvelles charges de travail se poursuivra. Pour appuyer l'intégration progressive et la collaboration avec nos partenaires, nous chercherons à créer des équipes de travail spécialisées et des centres d'expertise pour la charge de travail complexe de la

planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée.

Nous voulons renforcer la position de l'ARC comme fournisseur de services attirant et efficace par la mise en oeuvre de nos technologies et de nos processus de transformation des activités.

**Nous adopterons une approche axée sur les contribuables-débiteurs**

En utilisant la plate-forme du Recouvrement intégré des recettes comme outil fondamental sur cette voie, nous continuerons de viser l'adoption d'une approche

intégrée axée sur les contribuables-débiteurs ayant pour but la modernisation de nos procédures en matière de recouvrement.

Nous adopterons également de nouvelles technologies afin d'accroître un rendement de base solide et de prévoir l'amélioration de la capacité analytique et des approches associées fondées sur le risque.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre des technologies en vue de la transformation des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre le deuxième lancement du Recouvrement intégré des recettes, y compris les stratégies préliminaires fondées sur le risque pour les programmes fiscaux des particuliers</li> <li>Mettre en oeuvre progressivement le Recouvrement intégré des recettes pour les programmes fiscaux axés sur les entreprises</li> <li>Élaborer une nouvelle solution technologique pour les comptes débiteurs non fiscaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2011-2012</li> <li>2012-2014</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre des processus de transformation des activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer une approche intégrée axée sur le contribuable visant la modernisation des processus et la facilitation de l'intégration des charges de travail des dettes fiscales et non fiscales</li> <li>Mettre en oeuvre le Modèle d'exécution du programme de recouvrement national 2010, y compris les secteurs d'activité non fiscaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2010-2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rechercher la croissance des activités et des partenariats durables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débuter le recouvrement des comptes débiteurs de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> </ul>

# Observation en matière de déclaration (AP4)

## Aperçu du programme

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » traite de l'exactitude et de l'intégralité selon lesquelles les contribuables déclarent leur obligation fiscale. Elle touche une gamme de sous-activités de vérification et d'exécution. Les principales fonctions comprennent les examens, les vérifications et les enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fédérales, provinciales et territoriales sur le revenu et sur la TPS/TVH.

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » mène plus de 386 000 mesures d'observation chaque année et renvoie plus de 200 enquêtes au Service des poursuites pénales du Canada.

Voici les principales sous-activités :

La **Vérification** traite les vérifications des particuliers, les vérifications des entreprises, l'impôt international et l'évitement fiscal. Cela constitue la base de nos activités et c'est là où la majorité des ressources de l'Observation en matière de déclaration sont investies. Nous menons aussi des vérifications spéciales des organismes de bienfaisance et des régimes de pensions agréés.

Notre sous-activité des **Enquêtes** enquête sur des cas soupçonnés d'évasion et de fraude fiscales, lance des poursuites au criminel et publie les déclarations de culpabilité des contrevenants des lois fiscales afin d'en

décourager d'autres. En outre, notre Programme spécial d'exécution aide à lutter contre le crime organisé en menant des vérifications auprès des personnes qui tirent un revenu d'activités illégales ou qui sont soupçonnées de le faire.

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » est aussi chargée de l'administration du **Programme des divulgations volontaires**. Ce programme encourage les contribuables à déclarer et à corriger des omissions d'années passées en vue de se conformer à leurs obligations légales liées à l'impôt.

Notre sous-activité **Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE)** est un programme fédéral d'incitatifs fiscaux qui encourage les entreprises canadiennes à effectuer de la recherche et du développement au Canada. Annuellement, le Programme d'encouragements fiscaux de la RS&DE accorde plus de 3,0 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 18 000 demandeurs.

D'autres fonctions comprennent la recherche et l'analyse du comportement et des tendances de l'observation en matière de déclaration, et la détermination et l'évaluation des risques liés à l'observation fiscale. Ces activités, ainsi que d'autres outils que nous élaborons, contribuent à la compréhension par l'ARC des défis liés à l'observation et à une meilleure façon de les traiter.

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	1 432 006	1 447 954	1 449 432

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	14 335	14 376	14 307

## Mesures — Observation en matière de déclaration

**Résultat escompté** – Le traitement est rapide et exact.

Notre indicateur	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service pour l'AP4 à l'annexe C)	Divers

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

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des principales charges de travail de l'observation en matière de déclaration achevées, comparativement aux prévisions (taux d'achèvement)	100 %
Programme des divulgations volontaires – cas validés par les examens de l'assurance de la qualité	90 %

### Évaluation efficace et repérage du risque

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des activités évaluées en fonction du risque entraînant le repérage de cas d'inobservation (taux de changement)	Tendance à la hausse

## Stratégies de programme

La grande majorité des contribuables observent les lois fiscales lorsqu'on leur fournit les bons renseignements, les bons outils et l'aide appropriée. Lorsque ce n'est pas le cas, la stratégie de l'ARC consiste à repérer les cas et les questions d'inobservation en matière de déclaration les plus graves et de prendre des mesures appropriées à leur égard et décourager les cas d'inobservation futurs. C'est pourquoi nous examinons toutes les déclarations, nous perfectionnons continuellement notre compréhension du comportement des contribuables contrevenants, nous améliorons la gestion du risque et les techniques de ciblage, et nous précisons l'orientation de nos ressources de vérification et d'enquête.

Dans le cadre du traitement des stratégies d'observation en matière de déclaration, nous chercherons à atteindre l'excellence en matière d'opérations en nous penchant sur ce qui suit.

### Amélioration du service

Les entreprises qui évoluent dans plusieurs provinces et territoires doivent souvent verser de l'impôt à plus d'un gouvernement, lesquels ont tous des taux d'imposition différents. En tant que service offert aux

gouvernements provinciaux et territoriaux, nous améliorons des programmes qui traitent de l'évitement fiscal interprovincial et de l'attribution provinciale du revenu. Cela permettra d'assurer un calcul exact et un transfert approprié des paiements d'impôt à nos gouvernements clients.

### Nous harmoniserons les vérifications pour les sociétés ontariennes

En vertu de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, nous intégrerons toutes les activités de vérification pour les comptes d'impôt sur le revenu des sociétés du fédéral et de l'Ontario. Ces vérifications intégrées permettront de réduire le fardeau administratif des sociétés de l'Ontario de plus de 100 \$ millions et entraîneront des coûts d'observation inférieurs pour les contribuables et une efficacité accrue de l'administration fiscale avant l'harmonisation intégrale en 2009.

### Nous améliorons le Programme d'encouragements fiscaux de la recherche scientifique et du développement expérimental

L'ARC joue un rôle important dans l'administration de certains programmes de crédit d'impôt fédéraux,

provinciaux et territoriaux. Dans le budget fédéral de 2007, le ministre des Finances a annoncé un examen du Programme d'encouragements fiscaux de la RS&DE dans le but de l'améliorer, y compris son administration, pour stimuler davantage la recherche et le développement dans le secteur des entreprises au Canada.

L'ARC évaluera la rétroaction obtenue au cours de cette consultation conjointe entre le ministère des Finances et l'Agence du revenu du Canada sur l'amélioration et la réponse relativement à la direction du gouvernement et des changements au programme, lorsque ceux-ci seront annoncés.

### **Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation**

Lorsque l'ARC a entrepris, à l'échelle de l'Agence, un examen détaillé des risques auxquels l'administration fiscale faisait face au Canada en 2004, elle a cerné la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, l'économie clandestine, l'observation de la TPS/TVH, les non-déclarants/non-inscrits et le recouvrement comme secteurs nécessitant notre attention. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'examiner les éléments à risque liés à nos priorités actuelles en matière d'observation et de déterminer les nouveaux risques en matière d'observation.

#### **Nous aborderons les arrangements concernant les transactions commerciales internationales, les activités liées à l'évitement fiscal international et l'utilisation d'abris fiscaux**

Les Canadiens doivent payer des impôts sur le revenu gagné à l'extérieur du Canada, mais certains contribuables cachent leurs revenus à l'étranger. Des fonds supplémentaires annoncés dans le budget fédéral de 2007 ont été fournis afin d'aborder cette question. Une partie de ces fonds a été affectée en vue d'accroître notre capacité à traiter des cas à risque élevé liés à l'évitement fiscal international, à répondre aux préoccupations liées à l'utilisation abusive des conventions, à la détermination du lieu de résidence et à l'abus de la loi dans le contexte international. Une

fois que seront traités les cas à risque élevé additionnels, nous nous attendons à des revenus importants et à des cas de jurisprudence significatifs qui permettront de préciser la portée du droit fiscal canadien à l'échelle internationale.

Le Programme de vérification internationale a aussi utilisé une partie des nouveaux fonds pour engager des vérificateurs internationaux plus chevronnés pour travailler sur les vérifications complexes liées aux prix de transfert. Au cours des prochaines années, nous prévoyons que le nombre de cas achevés et de recouvrements obtenus continueront d'augmenter par rapport à 2008-2009 à mesure que les vérificateurs prennent de l'expérience.

De 2003 à 2006, l'ARC a observé une importante augmentation des investissements dans des abris fiscaux. Pour 2008-2009, une partie des nouveaux fonds a été affectée au traitement des cas liés aux abris fiscaux et nous nous attendons à une augmentation du nombre de vérifications achevées.

#### **Nous travaillerons à lutter contre l'économie clandestine et à réduire les questions d'observation de la TPS/TVH à risque élevé**

Nous persévérons dans nos efforts en ce qui a trait à la lutte contre l'économie clandestine et le traitement des questions d'observation de la TPS/TVH à risque élevé. Nous effectuons une analyse des résultats des projets pilotes qui a été entreprise en 2005-2006 laquelle nous permettra de formuler des stratégies d'observation efficaces afin de traiter ces questions.

Le volume des activités commerciales associées à Internet augmente chaque année, et cela augmente la possibilité de nouveaux risques liés à l'observation. Afin de relever les nouveaux défis dans le traitement de l'observation en matière de déclaration pour les entreprises sur le Web, nous élaborons de nouvelles stratégies de vérification conçues pour ce genre d'activité commerciale.

#### **Nous mettrons en oeuvre une stratégie de communication en matière d'observation**

L'ARC continue la mise en oeuvre d'un plan d'action lié à une stratégie de communication en matière d'observation afin d'informer les contribuables de leurs obligations et des conséquences de l'inobservation. La stratégie se doit également de démontrer que l'ARC prend des mesures décisives dans la lutte contre les cas d'inobservation de façon à ce que les contribuables fassent des choix en pleine connaissance des risques inhérents à un tel

comportement contrevenant. Cette approche directe relative aux communications augmente la confiance.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Observation en matière de déclaration

Priorités du programme	Réalizations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerner les nouveaux risques liés à l'observation et mettre en oeuvre des stratégies visant à les traiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification fiscale de plus en plus sophistiquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre un plan d'action en matière d'observation fiscale internationale</li> <li>Mettre en oeuvre un plan d'action pour l'évitement fiscal interprovincial et l'attribution provinciale du revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Économie clandestine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les résultats des projets pilotes entrepris en 2005-2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observation de la TPS/TVH à risque élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les résultats des projets pilotes entrepris en 2005-2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de communication en matière d'observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en oeuvre le plan d'action lié à la stratégie de communication en matière d'observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifications entièrement intégrées pour les comptes d'impôt sur le revenu des sociétés du fédéral et de l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'administration de la RS&amp;DE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplifier et rationaliser les formulaires et publications</li> <li>Créer un outil d'auto-évaluation de l'admissibilité en ligne à l'intention des demandeurs</li> <li>Améliorer les interactions avec les PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>



# Appels (AP5)

## Aperçu du programme

L'activité de programme « Appels » règle les conflits entre l'ARC et les contribuables en menant des examens justes et impartiaux. Nous offrons ce service en examinant les décisions contestées par les contribuables et les bénéficiaires de prestations dans les domaines de l'impôt sur le revenu, des taxes à la consommation, du droit à pension en vertu du Régime de pensions du Canada et de l'assurabilité de l'emploi en vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Lors de tout appel subséquent devant les tribunaux, nous avons la responsabilité de collaborer avec le ministère de la Justice.

Nous sommes aussi responsables de gérer l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables dans l'ensemble des activités de programme de l'ARC et le processus de règlement des plaintes liées au service nouvellement créé pour l'ARC.

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	165 346	169 281	171 359

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	1 652	1 661	1 676

## Mesures — Appels

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

### Impartialité

Nos indicateurs	Objectif actuel
Activités des appels qui ont atteint les normes internes en matière d'uniformité (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	Divers
Activités des appels qui ont atteint les normes internes en matière de transparence (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	À déterminer

### Rapidité

Nos indicateurs	Objectif actuel
Norme de service en matière de première communication	85 %
Jours ouvrables moyens pour achever le traitement des conflits liés à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE	En cours d'élaboration
Jours ouvrables moyens pour achever un cas <sup>1</sup>	Divers
Âge moyen de l'inventaire en cours de traitement	Tendance neutre ou à la baisse

<sup>1</sup> La cote générale se fonde sur le fait que les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs fixés pour les charges de travail combinées.

**Résultat escompté** – Les plaintes liées au service et les dispositions d’allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Plaintes liées au service – accusé de réception dans un délai de 48 heures	90 %
Plaintes liées au service – communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours	90 %
Dispositions d’allègement pour les contribuables – application uniforme (conformément au Programme d’assurance de la qualité)	90 %

## Stratégies de programme

L’activité de programme « Appels » appuie la réalisation des résultats stratégiques de l’ARC en offrant un mécanisme de recours aux contribuables. La protection de l’assiette fiscale du Canada peut être touchée par la confiance du public envers l’équité du système général d’administration fiscale et par la confiance des Canadiens dans l’intégrité de l’ARC.

### Amélioration du service

L’activité de programme « Appels » a pour but de veiller à ce que les Canadiens continuent de recevoir un examen rapide et impartial de leurs décisions contestées. De notre côté, nous étudierons les options pouvant améliorer la prestation de services du programme des Appels en continuant l’examen visant à renforcer les processus et les opérations de nos activités principales.

Afin d’accroître la rapidité, nous continuerons de miser sur les efficiences issues de la création des centres d’arrivages dans deux centres fiscaux qui reçoivent les différends liés à l’impôt sur le revenu et aux taxes à la consommation. Nous terminerons la création des centres d’expertise dans les bureaux des services fiscaux sélectionnés pour notre Programme des dossiers importants des Appels afin d’améliorer l’exécution de ce programme.

Nous maintiendrons et miserons sur les objectifs de rendement du programme du RPC/AE afin d’améliorer la rapidité et les efficiences issues de l’état amélioré de l’inventaire du RPC/AE.

**Nous formaliserons l’initiative des Plaintes liées au service de l’ARC**

Les Canadiens s’attendent à ce que l’ARC leur offre un service de qualité. Il y aura toutefois des situations où le service que nous offrons entraînera des plaintes. Nous devons veiller à ce que les plaintes reçues des contribuables soient traitées rapidement et de façon uniforme. Par conséquent, nous avons amélioré le processus de règlement des plaintes liées au service au moyen de la collecte des données, de l’analyse et de l’établissement de rapport de ces activités. Ce processus officialisé fera en sorte que l’ARC sera plus transparente et responsable, tout en donnant aux contribuables un niveau de confiance supplémentaire dans l’ARC.

Pour répondre aux demandes des contribuables et accroître l’accès à nos services, nous continuerons de travailler en vue d’améliorer les capacités électroniques du service en ligne des Appels que nous offrons.

### Renforcer la confiance

La confiance du public envers l’équité de notre administration des lois fiscales du Canada est essentielle à la protection de l’assiette fiscale du Canada. Pour renforcer cette confiance, les dispositions d’allègement pour les contribuables permettent à l’ARC d’annuler ou de renoncer aux pénalités et/ou aux intérêts pour les contribuables qui ne sont pas en mesure de respecter leurs obligations en raison de circonstances hors de leur contrôle.

**Nous améliorerons l’administration des dispositions d’allègement pour les contribuables**

Pour améliorer l’uniformité et fournir de meilleurs rapports sur le programme, nous accroissons les capacités relatives à l’administration du Programme

des dispositions d'allègement pour les contribuables. En outre, nous favoriserons des partenariats de travail plus solides dans toute l'ARC lors des examens de la qualité des dossiers terminés liés aux dispositions d'allègement pour les contribuables.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et la confiance, sont énumérées ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Appels

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner et renforcer les opérations et les processus des activités principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir et miser sur les objectifs de rendement établis pour le programme du RPC/AE</li> <li>Continuer les travaux visant à améliorer la capacité électronique</li> <li>Créer les centres d'expertise pour notre Programme des dossiers importants des Appels</li> <li>Mettre au point l'infrastructure (réorganisation des bureaux locaux)</li> <li>Restructurer la TPS/TVH – veiller à une mise en oeuvre sans heurts de la restructuration en ce qui concerne les appels</li> <li>Administrer les oppositions et les différends déposés à la suite des cotisations d'impôt sur le revenu des sociétés en ce qui concerne l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> <li>À déterminer</li> <li>À déterminer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'uniformité de l'administration, à l'échelle de l'Agence, des dispositions d'allègement pour les contribuables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la capacité du système à faciliter une meilleure saisie des données et de meilleurs rapports du programme quant aux montants auxquels nous avons renoncé en vertu des dispositions d'allègement pour les contribuables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Officialiser le processus du règlement des plaintes liées au service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à la collecte des données, à l'analyse et à l'établissement de rapports sur les plaintes liées au service, y compris la détermination des questions systémiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> </ul>

## Programmes de prestations (AP6)

### Aperçu du programme

L'activité de programme « Programmes de prestations » appuie les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux visant à venir en aide aux familles et aux enfants, aux ménages à revenus faible et moyen et aux personnes handicapées. Nous fournissons aux Canadiens des prestations, des crédits et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social. L'ARC administre trois programmes fédéraux qui émettent des versements de prestations :

- la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE);
- le crédit pour la taxe sur les produits et services/ taxe de vente harmonisée (TPS/TVH);
- l'allocation spéciale pour enfants (ASE).

L'ARC fournit aussi la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE) pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada et elle administrera les paiements anticipés de la nouvelle Prestation fiscale pour le revenu de travail en fonction des versements annuels estimatifs. De plus, elle administre le crédit d'impôt pour personnes handicapées, en vertu duquel les versements sont envoyés au moment du traitement des déclarations de revenus et de prestations des particuliers au lieu de l'être sous forme de paiements directs au comptant.

Avec le lancement, en juillet 2007, du programme de Prestation ontarienne pour enfants, nous administrons maintenant 18 programmes de prestations et de crédits continus pour le compte des provinces et des territoires. De plus, nous exécutons des programmes de paiements uniques afin de répondre aux priorités immédiates des gouvernements, et nous appuyons l'administration de programmes (allant des prestations

sociales aux prestations d'assurance-maladie complémentaires) par l'intermédiaire de services d'échange et de transfert de données offerts pour d'autres ordres de gouvernement. En tout, en 2006-2007, l'ARC a administré 72 programmes et services différents liés aux prestations pour les provinces, les territoires et d'autres ministères.

Cette activité de programme se divise en deux sous-activités, qui fonctionnent de concert afin de s'assurer que les Canadiens reçoivent les versements auxquels ils ont droit.

La sous-activité **Demandes de renseignements sur les prestations** fournit aux bénéficiaires de prestations les outils, l'aide et les renseignements dont ils ont besoin en assurant des services de haute qualité au téléphone et en personne, et au moyen de la voie du libre-service.

La sous-activité **Administration des programmes de prestations** est chargée d'émettre plus de 15 milliards de dollars en paiements de prestations et de crédits pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Cette sous-activité fournit les bons outils et les bons renseignements afin que les bénéficiaires éventuels puissent nous donner les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire aux services de prestations appropriées et veiller à ce qu'ils reçoivent en temps opportun les paiements de prestations exacts. Des activités d'examen sont effectuées afin de s'assurer que seuls les bénéficiaires admissibles reçoivent des prestations et des crédits, et que les montants qu'ils reçoivent sont exacts, conformément à la loi. Puisque le nombre de demandes de recours liés aux prestations est peu élevé, la charge de travail est traitée par les Appels des Services fiscaux (AP5).

## Ressources du programme

### Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	384 414	390 803	399 213

### Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	2 018	1 961	1 956

## Mesures — Programmes de prestations

**Résultat escompté** – Les bénéficiaires de prestations ont accès à des renseignements exacts et en temps opportun.

### Renseignements en temps opportun

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des appels sur la PFCE auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	75 %
Réponse aux demandes de renseignements téléphoniques sur le crédit pour la TPS/TVH dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	À l'étude

### Renseignements exacts

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour de façon précise pour les agents des Services de prestations	100 %

### Renseignements accessibles

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des demandeurs de la PFCE qui réussissent à joindre le service téléphonique de l'ARC	90 %
Demandeurs du crédit pour la TPS/TVH qui joignent notre service téléphonique	À élaborer au cours de 2008-2009

**Résultat escompté** – Les décisions en matière d'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service pour l'AP6 à l'annexe C)	Divers
Pourcentage des bénéficiaires de prestations qui se disent satisfaits des services reçus	90 %
Pourcentage des comptes de PFCE ajustés qui étaient ciblés en vertu des programmes de validation	50 %

## Stratégies du programme

L'activité de programme « Programmes de prestations » vient appuyer la réalisation du résultat stratégique de l'ARC en ce qui a trait aux prestations. Puisque nous traitons des millions de paiements exacts et en temps opportun chaque année pour les bénéficiaires de la PFCE, de la PUGE et du crédit pour la TPS/TVH, y compris les paiements en vertu des programmes de prestations et de crédits provinciaux et territoriaux, les Canadiens se fient sur nous pour maintenir l'excellence dans l'exécution des programmes de prestations.

### Amélioration du service

Nous continuons à investir dans la technologie dans le cadre de notre infrastructure souple.

#### Nous améliorerons les options du libre-service

Nous accroîtrons les options du libre-service par Internet, appuyé par le Bureau d'aide des services électroniques, afin de nous assurer que les bénéficiaires de prestations ont accès aux renseignements opportuns et exacts dont ils ont besoin et qu'ils sont en mesure de déclarer leurs changements de situation qui touchent leurs paiements. Bien que nous poursuivions les efforts visant à migrer les bénéficiaires de prestations vers des voies de renseignements plus abordables et accessibles, nous améliorerons également les niveaux de service téléphonique appropriés étant donné que cela demeure le mode de communication privilégié des bénéficiaires, surtout ceux qui n'ont peut-être pas accès à Internet. Pour assurer des versements rapides

et exacts aux personnes admissibles, nous continuerons aussi l'effort pluriannuel visant l'examen de nos systèmes de base pour la distribution des prestations.

### Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Pour maintenir le taux d'observation général en matière de prestations et la confiance des bénéficiaires de prestations, nous devons nous assurer que les bonnes prestations sont envoyées aux familles et aux particuliers appropriés.

#### Nous renforcerons les mesures de validation des prestations

Nous continuerons de mettre en oeuvre notre stratégie d'observation en matière de prestations et d'améliorer nos techniques de validation, en fonction de l'éducation, d'une observation facilitée et d'une présence d'exécution crédible.

Le fait de maintenir nos antécédents de rendement solide en matière d'administration des prestations en améliorant l'infrastructure nationale de distribution des prestations de l'ARC permettra également de maintenir la confiance des gouvernements clients pour lesquels nous exécutons des programmes.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

## Initiatives prioritaires — Programmes de prestations

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer d'améliorer la qualité des services d'information fournis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un nouveau programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude</li> <li>Assurer la mise à jour exacte des documents de référence internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la capacité de notre infrastructure de distribution des prestations à appuyer les activités principales et la croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer l'application des éléments de la gestion des processus afin d'élaborer des normes nationales pour nos principaux programmes</li> <li>Réévaluer les systèmes de base et augmenter la souplesse dans l'exécution du programme – Renouvellement du système d'identification des particuliers                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des outils de gestion de l'information</li> <li>Amélioration des services de partage des renseignements</li> <li>Amélioration des services de collecte et de stockage des données</li> </ul> </li> <li>Mettre en oeuvre un nouveau système de gestion des cas pour les flux de travail de base pour les prestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2010</li> <li>2009-2010</li> <li>2010-2011</li> <li>2010-2011</li> <li>2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir des niveaux élevés de service et de responsabilité dans l'exécution des principaux programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer Mon dossier et accroître son utilisation :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la fonctionnalité pour la Prestation fiscale pour le revenu gagné (PFRG)</li> <li>À l'option Demander les prestations pour enfants – mettre à jour les renseignements sur l'enfant</li> <li>À l'option Demander les prestations pour enfants – mettre à jour l'état civil</li> </ul> </li> <li>Appliquer la stratégie des communications afin de faire connaître davantage les programmes et les obligations :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Envois ciblés à l'intention des bénéficiaires de prestations éventuels</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008-2009</li> <li>2009-2010</li> <li>2010-2011</li> <li>2008-2009</li> </ul>

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir des niveaux élevés de service et de responsabilité dans l'exécution des principaux programmes (suite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vidéo faisant la promotion du crédit d'impôt pour personnes handicapées à l'intention d'un public universitaire et collégial</li> <li>– Promotion du dépôt direct auprès des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH</li> <li>• Mettre en oeuvre la stratégie d'examen de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008-2009</li> <li>• 2009-2010</li> <li>• 2008-2009</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir la confiance des bénéficiaires de prestations et des gouvernements clients en renforçant la validation et les contrôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en oeuvre les recommandations issues de la Stratégie en matière d'observation <ul style="list-style-type: none"> <li>– Établissement de repères annuels pour l'observation du programme de crédit pour la TPS/TVH, et lancement de stratégies visant à réduire le nombre de cas d'inobservation</li> </ul> </li> <li>• Collaborer avec les partenaires en vue de négocier l'échange d'avis d'un événement démographique pour un particulier <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réception des renseignements de cinq provinces sur les décès, en vertu du Système national d'acheminement des données</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008-2009</li> <li>• 2009-2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer la croissance des activités et les partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer les premiers paiements anticipés trimestriels de la PFRG</li> <li>• Élargir les possibilités d'échange de données (p. ex. Programmes de vérification du revenu) avec d'autres clients</li> <li>• Élaborer un cadre de travail pour l'évaluation afin d'orienter l'achèvement d'une évaluation formative qui examinera l'efficacité et l'efficience des processus et procédures établis dans le cadre de l'administration de la PUGE, en collaboration avec RHDSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avril 2008 – selon l'engagement diffusé dans le site Web de l'ARC</li> <li>• À mesure qu'un nouveau client s'ajoute, lorsqu'il passe de l'étape de la mise à l'essai à celle de la production</li> <li>• 2008-2009</li> </ul>



# Services à l'entreprise (AP7)

## Aperçu du programme

Notre activité de programme « Services à l'entreprise » comprend la gestion des ressources humaines, la technologie de l'information, les affaires publiques, les finances et l'administration, la vérification et l'évaluation de l'entreprise, les services juridiques et les stratégies d'entreprise et le développement des marchés. Ces activités sont interreliées, et en gérant nos services à l'entreprise de manière intégrée dans toute l'ARC, nous veillons à ce que nos services d'impôt et de prestations obtiennent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires pour une prestation de service efficace.

## Stratégies de programme

Le renforcement de notre infrastructure de gestion est une priorité clé dans l'appui de l'exécution de programmes de l'ARC au cours de la période de planification.

## Ressources humaines

L'ARC est responsable de son propre régime de ressources humaines. Pour donner suite aux plans établis relativement à notre thème stratégique d'un milieu de travail engagé envers l'excellence, les priorités suivantes des ressources humaines seront entreprises au cours de la période de planification :

- promouvoir des investissements soutenus et ciblés en apprentissage;
- améliorer le cadre d'évaluation, de surveillance et de rapports pour la gestion du rendement des employés;
- continuer de favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire;
- améliorer la gestion des ressources humaines axée sur les compétences;
- aller de l'avant avec la réforme de la classification de l'ARC et la réduction du nombre de groupes de classification;

- mettre en oeuvre l'Accord sur les ressources humaines avec le ministère du Revenu de l'Ontario.

## Technologie de l'information

Puisque l'ARC rassemble et traite d'importants volumes de données, la technologie de l'information est une partie fondamentale de nos opérations et un outil habilitant clé de notre prestation de services et de l'observation. Nos priorités liées aux solutions et à l'infrastructure de la technologie de l'information (TI) comprennent ce qui suit :

- assurer l'intégrité et la sécurité continues des fonds de données électroniques;
- améliorer la capacité de rétablissement des applications et services essentiels de la TI;
- mettre en oeuvre des mises à niveau de la technologie réseau;
- continuer à faire progresser le programme d'établissement de l'entrepôt de données et des Renseignements d'entreprise et d'aide à la décision de l'ARC;
- débiter la planification en vue du déménagement au nouveau Centre de données du gouvernement du Canada;
- améliorer l'efficacité de l'environnement informatique réparti;
- élaborer une stratégie et un plan de durabilité des applications.

## Affaires publiques

Cette sous-activité vient appuyer l'approche de l'ARC à l'égard de la promotion de l'observation volontaire par l'intermédiaire de communications efficaces. Au cours de la période de planification, les priorités suivantes seront menées :

- améliorer notre façon de parler aux Canadiens au sujet des avantages du régime d'observation volontaire du Canada et des risques liés à la participation à des stratagèmes d'évitement fiscal abusifs;

- mettre en oeuvre une stratégie de branding qui correspond à l'orientation future de l'ARC et promouvoir la nouvelle promesse du branding de l'ARC.

## Finances et administration

Pour maintenir la confiance dans notre capacité à percevoir des recettes et distribuer des versements, l'ARC poursuivra son environnement de contrôleur et une régie administrative saines. Nous appuierons l'exécution de nos programmes d'impôt et de prestations en mettant l'accent sur les priorités suivantes :

- faire progresser nos capacités en gestion du risque d'entreprise;
- améliorer davantage la comptabilisation et l'établissement de rapports sur les recettes fiscales fondés sur une comptabilité d'exercice;
- fournir à l'Ontario des renseignements exacts et opportuns sur ses recettes tirées de l'impôt sur le revenu des sociétés;
- mettre en oeuvre le Cadre de contrôle financier;
- élaborer un processus de certification de l'administrateur supérieur des affaires financières;
- mettre en oeuvre le Cadre de surveillance continue des contrôles;
- renforcer les liens entre les ressources et les résultats;
- améliorer nos pratiques en matière d'établissement de coûts et de rapports.

## Vérification et évaluation de l'entreprise

Les activités de vérification et d'évaluation de l'entreprise se poursuivront afin de fournir au commissaire, au Conseil de direction et à la haute direction des renseignements indépendants et objectifs, des conseils et une assurance quant à la

sûreté du cadre de gestion de l'Agence, ainsi qu'à l'efficacité, l'efficience et l'optimisation des ressources de ses stratégies, programmes et pratiques.

## Services juridiques

Notre sous-activité des Services juridiques donnent des conseils juridiques en ce qui a trait à nos opérations et à nos politiques. Pour améliorer l'expertise de l'ARC, les Services juridiques offriront une formation dans les domaines de l'accès à l'information et des renseignements personnels, de la confidentialité aux fins de l'impôt, de l'éthique et des conflits d'intérêts, et de différents secteurs du droit public.

## Stratégies d'entreprise et développement des marchés

L'ARC est proactive dans ses efforts auprès de ses partenaires provinciaux et territoriaux. Au cours de la période de planification, plusieurs priorités clés seront lancées dans ce domaine, y compris les suivantes :

- achever notre travail de définition des services et des niveaux de service que l'ARC offrira en vertu d'accords de perception fiscale;
- rechercher des accords de recouvrement des coûts lorsque les gouvernements clients veulent accéder à des niveaux de service améliorés;
- lancer un registre électronique national afin de repérer et d'évaluer de façon plus efficace la diffusion de renseignements sur les contribuables;
- faire progresser un Cadre de recherche intégré afin de permettre la coordination plus efficace de nos activités de recherche;
- examiner notre état de préparation quant à l'administration des accords liés à la taxe de vente harmonisée;
- aller de l'avant avec l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

## Régie de l'Agence et le Conseil de direction

Le Conseil de direction est formé de personnes provenant de partout au Canada, qui ont une expérience diverse et professionnelle des secteurs privé, public et sans but lucratif. Le Conseil a pour mandat de présenter un point de vue stratégique aux opérations de l'ARC et de favoriser une gestion et une prestation de services saines.

Voici un résumé des priorités du Conseil pour la période de 2008-2009 à 2010-2011. Les priorités sont regroupées selon les responsabilités législatives de surveillance du Conseil.

Organisation et administration	Ressources et services	Personnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Cadre de surveillance du Conseil de direction sera mis en oeuvre en 2008 afin de faciliter une méthode rigoureuse et fondée sur la preuve visant à démontrer la surveillance, par le Conseil, de la gestion de l'Agence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveiller tous les principaux projets, y compris plusieurs initiatives de la TI, et superviser le perfectionnement des pratiques d'établissement des coûts et des rapports de gestion de projets de l'Agence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveiller le progrès de l'initiative de la Norme de classification de l'Agence et fournir des directives à la gestion quant à sa mise en oeuvre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Surveiller la mise en oeuvre du Programme de gestion des risques de l'entreprise de l'Agence, y compris l'établissement d'une fonction de gestion du risque et d'un centre d'expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une surveillance et une orientation pour un bon nombre d'initiatives afin de renforcer l'intégrité des systèmes et des processus financiers de l'Agence.</li> <li>Approuver et surveiller la Stratégie de services de l'ARC, et examiner les rapports du Bureau de l'ombudsman des contribuables sur les questions naissantes et systémiques liées au service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des suggestions et approuver les investissements et les stratégies liés à la planification de la relève et à la gestion des talents.</li> </ul>



## Conclusion du commissaire



L'Agence du revenu du Canada (ARC) est une organisation à haut rendement qui fournit non seulement plus de services que jamais, mais à un plus grand nombre de clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations. Notre réputation à titre d'administration fiscale et de fournisseur de prestations de renommée mondiale est ancrée dans de solides antécédents en matière de rendement. Par conséquent, toutes les stratégies que nous mettons en place doivent reconnaître la dépendance et la confiance qu'ont nos clients dans notre rendement. Nous voulons que les Canadiens comprennent que nous avons à coeur la confiance qu'ils nous témoignent.

L'environnement dans lequel nous évoluons présente des obstacles importants au rendement de haut niveau. Toutes les organisations doivent faire face à certains défis, comme celui d'assurer la durabilité des opérations, de renforcer l'infrastructure de la technologie de l'information et d'atténuer les répercussions d'un effectif vieillissant. D'autres défis sont particuliers aux administrations fiscales, comme les questions d'observation en évolution et la croissance de la dette fiscale, que connaissent tous les pays membres de l'OCDE, dont fait partie le Canada. Voilà la toile de fond à partir de laquelle nous avons élaboré notre *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*.

Pour relever ces défis et nous assurer de continuer de fonctionner comme une organisation à haut rendement, nous concentrerons nos efforts sur l'atteinte de l'excellence dans deux secteurs.

« Je sais que ce plan est ambitieux et de grande envergure, mais nous ne méritons rien de moins. »  
William V. Baker

### L'excellence dans l'exécution de programmes et l'excellence dans le milieu de travail

Notre première stratégie est centrée sur l'excellence dans l'exécution de programmes. Nous mettrons l'accent sur l'amélioration de notre service aux Canadiens, l'accroissement de nos efforts pour traiter les cas d'inobservation et le renforcement de la confiance que nous témoignent nos clients, puisqu'il s'agit là de facteurs clés pour ce qui est de la réalisation de nos résultats et du maintien de la confiance des Canadiens dans nos opérations. Notre deuxième stratégie reconnaît que le fondement de notre solide rendement est le dévouement et la compétence des employés de l'ARC, leur engagement envers l'apprentissage et leur capacité de réaction. C'est pourquoi cette stratégie mise sur nos effectifs. La création d'un régime de ressources humaines moderne et progressif est essentielle au succès de notre organisation, alors que nous poursuivons nos efforts visant à maintenir et à attirer des talents de premier ordre.

Je me réjouis à l'idée de travailler avec mes collègues à la mise en oeuvre de ces stratégies. Je suis convaincu qu'elles continueront de faire la promotion d'une culture de réalisation et d'excellence à l'ARC, menant à une valeur ajoutée pour nos gouvernements clients et contribuant à la qualité de vie des Canadiens.

Le commissaire et premier dirigeant,  
Agence du revenu du Canada



William V. Baker



## Tableaux financiers

Tableau 1 : Crédits votés et législatifs

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal 2008-2009	Budget principal 2007-2008
		(en milliers de dollars)	
1	Dépenses du programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la <i>Loi sur l'assurance-emploi</i>	<b>2 933 062</b>	2 607 505
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	<b>76</b>	75
(L)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la <i>Loi sur l'Agence du revenu du Canada</i>	<b>161 263</b>	143 637
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)	<b>400 644</b>	402 675
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	<b>219 000</b>	205 000
(L)	Paievements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17,1 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	<b>23 316</b>	21 032
	<b>Total de l'Agence</b>	<b>3 737 361</b>	3 379 924

Le montant inscrit au budget principal des dépenses de l'Agence du revenu du Canada pour 2008-2009 a augmenté de 357,4 millions de dollars par rapport à 2007-2008; les principales modifications apportées sont les suivantes :

L'augmentation nette de 325,5 millions de dollars au crédit 1 attribuable à :

- une augmentation de 260,3 millions de dollars relativement au transfert du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les services de gestion des locaux;
- une augmentation de 87,6 millions de dollars découlant du budget fédéral de 2006 et de 2007 pour tenir compte des mesures de vérification et d'exécution législatives améliorées ainsi que d'autres mesures stratégiques et organisationnelles;
- une augmentation de 33,9 millions de dollars relative à l'évitement fiscal inter-provincial par les sociétés, à l'Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre, de même qu'à d'autres rectifications mineures;
- une diminution de 56,3 millions de dollars liée aux recouvrements relatifs au régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi, aux initiatives au titre des économies coût-efficacité réalisées au budget fédéral 2007 et à d'autres rectifications mineures;

Une augmentation de 17,6 millions de dollars en recettes disponibles liées essentiellement aux services informatiques fournis par l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);

Une augmentation de 14 millions de dollars de l'allocation spéciale pour enfants correspondant aux allocations pour enfants admissibles sous le soin d'institutions spécialisées.

**Tableau 2 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein**

	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
	(en milliers de dollars)			
<b>Activité de programme</b>				
Aide aux contribuables et aux entreprises	295 387	<b>380 755</b>	376 424	376 223
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	838 868	<b>884 676</b>	871 441	873 334
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	751 791	<b>782 128</b>	782 996	780 086
Observation en matière de déclaration	1 168 185	<b>1 392 634</b>	1 393 968	1 395 762
Appels	153 811	<b>179 690</b>	178 644	178 817
Programmes de prestations	335 843	<b>384 088</b>	388 987	396 841
<b>Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)</b>	<b>3 543 885</b>	<b>4 003 971</b>	<b>3 992 460</b>	<b>4 001 063</b>
Moins : Revenus à valoir sur le crédit 1	163 961	<b>266 610</b>	268 045	270 929
<b>Total du budget principal des dépenses</b>	<b>3 379 924</b>	<b>3 737 361</b>	<b>3 724 415</b>	<b>3 730 134</b>
<b>Rajustements</b>				
Report de 2006-2007	167 724	-	-	-
<b>Budgets supplémentaires des dépenses</b>				
Paiement législatif – Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre	437 000	-	-	-
Transfert de Travaux publics et services gouvernementaux Canada – services de gestion des locaux	257 146	-	-	-
Mesures budgétaires provenant du budget fédéral de 2007	45 228	-	-	-
Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	21 531	<b>74 456</b>	78 227	65 506
Initiative nationale pour lutter contre l'évitement fiscal inter-provincial par les sociétés	19 344	-	-	-
Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre	15 060	-	-	-
Mesures budgétaires provenant du budget fédéral de 2006	10 519	-	-	-
Financement pour les activités juridiques et celles liées à la compensation de la dette fiscale	4 606	-	-	-
Paiement législatif – Prestations pour les coûts de l'énergie	3 000	-	-	-
Transfert du ministère de la Justice Canada – PUGE, Omnibus 2006, Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre, Initiative nationale pour lutter contre l'évitement fiscal par les sociétés	773	-	-	-
Stratégie nationale anti-drogue	660	-	-	-
Programmes de publicité gouvernementale	550	-	-	-
<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)</i>	205	-	-	-
Transfert du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest – À l'appui du bureau régional du ministre en Saskatchewan	100	-	-	-
Examen quinquennal de tous les programmes de subventions et de contributions en cours	91	-	-	-
Directive du Cabinet sur la rationalisation des règlements	59	-	-	-
Rajustement aux recouvrements relatifs au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'Assurance-emploi (AE)	(41 835)	-	-	-
Retard dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger	(22 081)	-	-	-
Transfert aux Affaires étrangères et Commerce international – Soutien au personnel de l'ARC dans les missions à l'étranger	(231)	-	-	-
Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – En soutien de la communauté nationale des gestionnaires	(200)	-	-	-
	<b>751 525</b>	<b>74 456</b>	<b>78 227</b>	<b>65 506</b>



	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
(en milliers de dollars)				
<b>Rajustements techniques :</b>				
Rajustement aux services de gestion des locaux		<b>22 021</b>	29 367	29 367
Rajustement au RPC/AE – Crédit 1	98 610	<b>5 750</b>	9 936	12 409
Prestations de maternité et indemnités de départ	59 951	–	–	–
Régime d'avantages sociaux des employés	43 644	–	–	–
Rajustements de 2007-2008 aux revenus disponibles	30 584	–	–	–
Conventions collectives / récompenses	12 559	<b>41 366</b>	71 479	89 269
Rajustements de 2007-2008 des revenus à valoir sur le crédit	(98 610)	<b>(5 750)</b>	(9 936)	(12 409)
Retard dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger	(2 262)	–	–	–
	144 476	<b>63 387</b>	100 846	118 636
<b>Total des rajustements</b>	1 063 725	<b>137 843</b>	179 073	184 142
<b>Total des dépenses prévues</b>	4 443 649	<b>3 875 204</b>	3 903 488	3 914 276
Moins : Revenus disponibles selon la <i>Loi sur l'Agence du revenu</i>	174 221	<b>161 263</b>	161 405	161 389
Revenus non fiscaux non disponibles (Activités de l'Agence)	50 731	<b>50 731</b>	50 731	50 731
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	255 266	<b>244 069</b>	248 082	250 827
<b>Total des dépenses pour l'Agence</b>	<b>4 473 963</b>	<b>3 907 279</b>	3 939 434	3 952 983
<b>Équivalents temps plein</b>	39 856	<b>40 774</b>	40 710	40 592

### Renseignements sommaires

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
(en milliers de dollars)			
Ressources financières	3 875 204	3 903 488	3 914 276

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ressources humaines (équivalent temps plein)	40 774	40 710	40 592

Les tableaux suivants sont disponibles par voie électronique et se trouvent sur le site web du Conseil du Trésor à l'adresse : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/p3a\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/p3a_f.asp)

Tableau 3 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

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

Tableau 5.1 : Revenus disponibles

Tableau 5.2 : Revenus non fiscaux non disponibles (Activités de l'Agence)



### Annexe A : Conseil de direction

---

#### Composition du Conseil

Le Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Parmi les membres se trouvent le président, le commissaire et premier dirigeant, un directeur nommé par chaque province, un directeur nommé par les territoires et deux directeurs nommés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent une perspective du secteur privé et une démarche d'entreprise à la direction et, à cet égard, ils ont plaidé en faveur d'un important programme axé sur le changement à l'ARC.

Dans le tableau suivant figurent les membres du Conseil au mois de janvier 2008.

**Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A**

Présidente, Conseil de direction  
Présidente  
Cirenity Management  
Toronto (Ontario)

**Camille Belliveau, FCGA, CFP**

Directeur général  
Groupe EPR Canada Group Inc.  
Shediac (Nouveau-Brunswick)

**Myles Bourke, B. Com., FCA**

Directeur d'entreprise  
Lethbridge (Alberta)

**Raymond Desrochers, CA, CFE, B.Com.**

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

**Gordon Gillis, B.A., LL.B.**

Avocat et expert-conseil  
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

**André Gingras**

Fondateur et directeur  
André Gingras et Associés Inc.  
Montréal (Québec)

**Robert J. (Bob) Healey, B.Com., CFP, FCA**

Comptable agréé  
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

**James J. Hewitt, FCMA**

Directeur d'entreprise  
Penticton (Colombie-Britannique)

**Howard A. Leeson, Ph.D.**

Membre senior  
Institut de politiques d'intérêt public de la  
Saskatchewan  
Regina (Saskatchewan)

**Rod Malcolm, CA**

Directeur d'entreprise  
Iqaluit (Nunavut)

**Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.**

Directrice d'entreprise  
Stratford (Île-du-Prince-Édouard)

**James R. Nininger, B.Com., M.B.A., Ph.D.**

Directeur d'entreprise  
Ottawa (Ontario)

**Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CHE**

Conseiller en soins de santé  
Toronto (Ontario)

**Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., ing., IAS.A**

Directrice-conseil  
Sierra Systems  
Toronto (Ontario)

**William V. Baker, B.A., M.A., IAS.A**

Commissaire et premier dirigeant  
Agence du revenu du Canada  
Ottawa (Ontario)

Le Conseil de direction est chargé de surveiller l'organisation et l'administration de l'Agence ainsi que la gestion de ses ressources, services, biens, employés et contrats. Le Conseil est appuyé par quatre comités

dont le mandat est d'aider le Conseil à voir à ses responsabilités en matière de supervision. Le rôle et les membres de ces comités sont décrits ci-dessous.

#### Comité de la vérification

<b>Mandat</b>	Le Comité de la vérification examine le cadre comptable de l'ARC, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes, les risques financiers et l'observation des lois financières et environnementales.	
<b>Composition</b>	Président	J. Hewitt
	Vice-président	R. Desrochers
	Membres	M. Bourke, R. Healy, C. Roveto

#### Comité de régie d'entreprise

<b>Mandat</b>	Le Comité de régie d'entreprise étudie tous les aspects du cadre de régie du Conseil afin de s'assurer que le Conseil fonctionne d'une manière efficace et efficiente qui appuie avec succès les activités de l'ARC.	
<b>Composition</b>	Présidente	C. Roveto
	Vice-président	H. Leeson
	Membres	W. Baker, J. Hewitt, J. Nininger

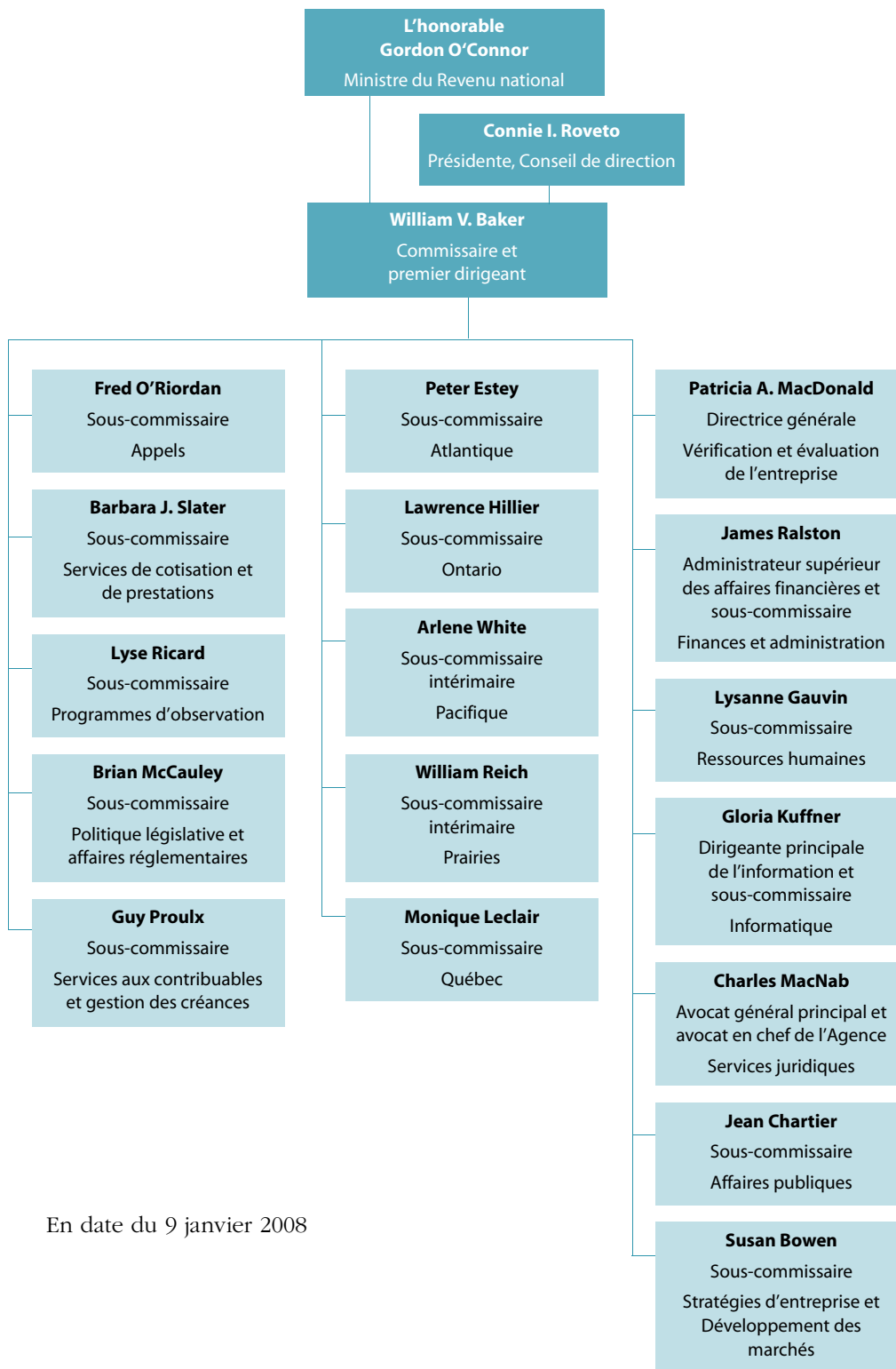
#### Comité des ressources humaines

<b>Mandat</b>	Le Comité des ressources humaines examine la gestion des ressources humaines à l'ARC et présente des recommandations et des conseils sur les stratégies, les initiatives et les politiques de l'ARC en matière de gestion des ressources humaines.	
<b>Composition</b>	Président	J. Nininger
	Vice-président	H. Leeson
	Membres	W. Baker, G. Gillis, P. Mella, C. Roveto, S. Rudin

#### Comité des ressources

<b>Mandat</b>	Le Comité des ressources étudie les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'ARC et ses régimes d'investissement, ainsi que l'élaboration de stratégies et de politiques de gestion administrative visant les fonds, les biens immobiliers, les contrats, le matériel, les renseignements, les technologies de l'information et les obligations environnementales.	
<b>Composition</b>	Président	C. Belliveau
	Vice-président	R. Malcolm
	Membres	W. Baker, A. Gingras, C. Roveto, S. Tessier

# Annexe B : Organigramme



En date du 9 janvier 2008

## Annexe C : Normes de service

Les normes de service externes indiquent publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre à recevoir de l'ARC en temps normal. L'ARC s'engage à élaborer et à suivre une série complète de normes de service dans des secteurs d'importance pour les contribuables et les bénéficiaires de prestations ainsi qu'à établir des rapports à cet égard. Les normes de service permettent également d'appuyer notre engagement envers les Canadiens pour ce qui est de la transparence, de la responsabilisation de la gestion et des services axés sur les citoyens.

Des normes de service qui sont constamment atteintes soutiennent l'administration des programmes de l'ARC et aident les Canadiens à observer les lois dans le domaine de la fiscalité ou des prestations.

La direction établit des objectifs qui représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte escompté d'une norme établie. Les objectifs sont fondés sur l'infrastructure et les réalités opérationnelles, le rendement antérieur, le degré de complexité du travail et les attentes des Canadiens.

L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service montre que l'organisation est à l'écoute des besoins des contribuables et des entreprises.

L'ARC continue d'examiner les possibilités de mettre en place de nouvelles normes de service de façon à suivre la cadence des changements relatifs à la technologie et aux processus opérationnels, ainsi que de notre stratégie de prestation de services, en constante évolution. Nous nous servons de notre expérience en matière de normes de service en vue de revoir, de modifier ou même de supprimer certaines normes, au besoin.

### Normes modifiées

On apportera un certain nombre de changements à l'ensemble actuel des normes de service de l'ARC en 2008-2009. Ils comprennent plusieurs ajustements,

dont un qui représente une modification notable aux services.

Cette année, nous modifierons les objectifs des deux normes de services du Programme de solution de problèmes (PSP), qui passeront de 100 % à 95 %. Après plusieurs années de surveillance et d'établissement de rapports, il a été déterminé que ce nouveau pourcentage serait un objectif plus réaliste, tout en présentant des défis.

Nous tentons d'obtenir l'approbation pour modifier la norme relative à la validation et au contrôle. La norme, qui est de 60 jours, passera à 45 jours. Le secteur fonctionnel, en consultation avec les centres fiscaux, a conclu que 45 jours seraient réalisables.

Nous avons changé le nom de notre norme de service relative aux relevés de paiements provisoires, car la TPS/TVH a été ajoutée, alors qu'on a cessé l'envoi aux contribuables des relevés d'autres prélèvements. Le nouveau nom de cette norme sera « Envoi mensuel d'un relevé des paiements provisoires aux sociétés et aux clients de la TPS/TVH ».

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2008, l'ARC prévoit changer la norme de service pour le traitement des déclarations de TPS/TVH, de 21 jours à 30 jours. Ce changement est proposé afin d'harmoniser la norme de service avec la modification législative qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2007, selon laquelle l'ARC doit dorénavant verser des intérêts aux contribuables sur les remboursements effectués après 30 jours. L'allongement du délai de la norme de service tient compte du délai de la poste, puisque nous devons compter la durée de traitement à partir de la date de production au lieu de la date de réception. L'objectif (95 %) demeurera le même. Parallèlement, le traitement des déclarations visées par la norme est intégré à la plate-forme comptable normalisée.

En ce qui concerne les décisions et les interprétations relatives à la TPS/TVH – les demandes de renseignements par écrit, en fonction du rendement enregistré en 2006-2007, soit 87 % –, nous avons élevé l'objectif de cette norme, de 75 % à 80 %.

## Normes supprimées

Le Programme de remboursement aux visiteurs aux fins de TPS/TVH a été éliminé le 1<sup>er</sup> avril 2007, et les demandeurs ont un an à partir de cette date pour produire leurs demandes de remboursement. Ainsi, la norme de service concernant le traitement des demandes de remboursement aux visiteurs de la TPS/TVH pour 2008-2009 sera supprimée.

## Établissement de rapports

En 2008-2009, nous disposerons au total de 47 normes de service. Le Rapport annuel de l'ARC comprend un rapport externe sur notre rendement par rapport à nos normes de service; il figure à l'adresse suivante : [www.cra.gc.ca/agency/annual/menu-f.html](http://www.cra.gc.ca/agency/annual/menu-f.html). Les normes de service suivantes seront en vigueur en 2008-2009.

### Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Services de renseignements et d'information)

Service	Norme	Objectif
1. Programme de solution de problèmes <sup>1</sup>	Accusé de réception dans un délai de 2 jours ouvrables	95 %
2. Programme de solution de problèmes <sup>1</sup>	Résolution ou communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours ouvrables	95 %
3. Demandes de renseignements des particuliers – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
4. Demandes de renseignements des entreprises – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %

<sup>1</sup> Cette norme a été modifiée.

### Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Politique législative et affaires réglementaires)

Service	Norme	Objectif
5. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 2 minutes	80 %
6. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	Dans un délai de 60 jours, en moyenne	100 %
7. Communication aux contribuables des interprétations techniques	Dans un délai de 90 jours, en moyenne	100 %
8. Décisions et interprétations relatives à la TPS/TVH – Demandes écrites <sup>1</sup>	Dans un délai de 45 jours ouvrables	80 %
9. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet dans un délai de 180 jours	85 %
10. Modifications aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %
11. Cessation des régimes de pension agréés	1 an	85 %
12. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
13. Fonds de revenus de retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
14. Régimes d'épargne-études (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	85 %
15. Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %
16. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans un délai de 60 jours	80 %
17. Régimes de participation différée aux bénéficiaires	Enregistrement dans un délai de 180 jours	80 %
18. Régimes de participation différée aux bénéficiaires	Modifications et cessations dans un délai de 270 jours (9 mois)	80 %

<sup>1</sup> Cette norme a été modifiée.

**Légende**  Norme de service modifiée  Nouvelle norme de service

## Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Service	Norme	Objectif
19. Réponse aux demandes de redressement faites par les contribuables (T1)	8 semaines	100 %
20. Réponse aux demandes de redressement faites par les contribuables (T1) reçues par Internet	2 semaines	100 %
21. Envoi mensuel d'un relevé des paiements provisoires aux sociétés et aux clients de la TPS/TVH <sup>1</sup>	Envoyé au plus tard le 18 <sup>e</sup> jour du mois	95 %
22. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites sur papier	De 4 à 6 semaines	100 %
23. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL ou d'IMPÔTNET	2 semaines	100 %
24. Traitement des déclarations des fiducies (T3)	Dans un délai de 4 mois	95 %
25. Traitement des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	Dans un délai de 90 jours	95 %
26. Traitement des déclarations de TPS/TVH <sup>1</sup>	30 jours	95 %
27. Traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2)	Dans un délai de 60 jours	90 %

<sup>1</sup> Cette norme a été modifiée.

## Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

Service	Norme	Objectif
28. Traitement des demandes d'allègement pour les contribuables relatives aux comptes débiteurs et aux comptes de fiducie	De 4 à 6 semaines	90 %

## Observation en matière de déclaration (AP4)

Service	Norme	Objectif
29. Traitement des demandes de dérogation à la retenue de l'article 105 du Règlement pour les non-résidents	30 jours	85 %
<b>Demande d'incitatifs fiscaux – RS&amp;DE</b>		
30. Demandes de crédits remboursables	120 jours	90 %
31. Demandes de crédits non remboursables	365 jours	90 %
32. Demandes de crédits remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	240 jours	90 %
33. Demandes de crédits non remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	365 jours	90 %
<b>Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et magnétoscopique</b>		
34. Demandes de crédits remboursables – non vérifiées	60 jours	90 %
35. Demandes de crédits remboursables – vérifiées	120 jours	90 %

## Appels (AP5)

Service	Norme	Objectif
36. Lettre de premier contact pour les différends	30 jours	85 %

**Légende**  Norme de service modifiée  Nouvelle norme de service



## Programmes de prestations (AP6)

Service	Norme	Objectif
37. Prestation fiscale canadienne pour enfants – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	75 %
38. Traitement des choix et des demandes de prestations – Rapidité	Émettre un paiement, un avis ou une explication dans un délai de 80 jours <sup>1</sup>	98 %
39. Traitement des choix et des demandes de prestations – Exactitude	Traiter les renseignements avec exactitude et, le cas échéant, émettre un paiement, un avis ou une lettre	98 %
40. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Rapidité	Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels dans un délai de 80 jours <sup>2</sup>	98 %
41. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Exactitude	Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels avec les renseignements appropriés et traiter avec exactitude les renseignements des nouveaux bénéficiaires, y compris l'émission d'un paiement, d'un avis ou d'une lettre	98 %
42. Validation et contrôle – Résultats de l'examen <sup>3</sup>	Informers le bénéficiaire des résultats de notre examen dans un délai de 45 jours après la réception des renseignements demandés	90 %
43. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant	Dans un délai de 20 jours ouvrables suivant la réception durant les périodes de pointe	90 %
44. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude – Période de pointe <sup>4</sup>	Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires	98 %
45. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant	Dans un délai de 5 jours ouvrables suivant la réception en dehors des périodes de pointe	90 %
46. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude – En dehors de la période de pointe <sup>4</sup>	Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires	98 %

<sup>1</sup> Anciennement appelée « Traitement des demandes de PFCE » – le libellé plus convivial pour cette norme a été mis en oeuvre conformément au Plan d'entreprise 2007-2008.

<sup>2</sup> Anciennement appelée « Mise à jour des comptes » – le libellé plus convivial pour cette norme a été mis en oeuvre conformément au Plan d'entreprise 2007-2008.

<sup>3</sup> Cette norme a été modifiée.

<sup>4</sup> Cette norme de service est nouvelle.

## Services à l'entreprise

Service	Norme	Objectif
47. Demandes de données statistiques sur l'impôt de la part des clients et des contribuables	Dans un délai de 30 jours, en moyenne	100 %

**Légende**  Norme de service modifiée  Nouvelle norme de service

## Normes de service en cours d'élaboration

L'ARC demeure également déterminée à améliorer le service et à élaborer de nouvelles normes de service, comme le montrent nos travaux en cours énumérés ci-dessous. Toutefois, le travail préparatoire sur la norme relative aux demandes de renseignements

téléphoniques sur les retenues d'impôt de la partie XIII a été interrompu. Les volumes étaient trop faibles pour justifier l'établissement d'une nouvelle norme de service. Les développements prévus pour 2008-2009 à 2010-2011 sont les suivants.

Activité de programme	Norme de service	Objectif proposé
<b>Aide aux contribuables et aux entreprises</b> (Politique législative et affaires réglementaires)	Examiner et répondre aux demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance à la réception d'une demande dûment remplie, selon les normes établies	80 %
	Régimes de revenus différés – répondre aux demandes de renseignements écrites dans un délai de 60 jours	85 %
	Décisions concernant la TPS/TVH, demandes de renseignements téléphoniques – répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
	Agrément d'un régime de pension dans un délai de 90 jours	85 %
	Modifications des régimes de pension agréés dans un délai de 60 jours. Cette norme combinerait les modifications dans un délai de 9 mois et les cessations dans un délai d'un an.	85 %
	Demande de cotisations admissibles dans un délai de 270 jours. Cette norme permettrait de renommer les rapports d'évaluation actuarielle et d'élever l'objectif.	85 %
(Services de renseignements et d'information)	Demandes de renseignements générales sur l'impôt international et des non-résidents – niveau du service téléphonique. Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
<b>Appels</b>	Traitement des différends	à déterminer

## Annexe D : Stratégie de développement durable

Le 1<sup>er</sup> avril 2007, l'Agence du revenu du Canada (ARC) a lancé sa Stratégie de développement durable (DD) 2007-2010. Notre nouvelle stratégie mise sur les réalisations et les leçons tirées de notre stratégie antérieure et fixe de nouveau des objectifs ambitieux visant la réduction des répercussions de l'ARC sur l'environnement et l'amélioration de l'efficacité de nos opérations. On cherchera à atteindre les objectifs de DD dans le contexte de quatre buts connexes :

- réduire les conséquences de nos opérations sur le sol, l'air et l'eau;
- assurer une prestation de services plus durable;
- faire en sorte que nos employés intègrent les principes du développement durable;
- appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.

On peut consulter en ligne la Stratégie de DD 2007-2010 de l'Agence à l'adresse suivante :

<http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/xi/rc4087/rc4087-01-07f.html>.

En plus de notre Stratégie de DD, l'ARC publie un plan d'action national du DD. Ce document prolonge la chaîne logique présentée dans la Stratégie de DD au niveau de l'activité personnelle. Il s'agit du niveau où des mesures concrètes sont prises en vue d'améliorer le rendement en matière d'environnement. Le plan, mis à jour chaque année, présente les liens qui existent entre les buts fédéraux et les buts, les objectifs, les cibles et les activités de DD de l'ARC. Il comprend aussi les extraits, les indicateurs et les mesures du rendement, les dates limites et les renseignements sur la structure de responsabilisation du DD à l'ARC. Le Plan d'action du DD 2007-2010 de l'ARC peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/xi/rc4369/>. Vous pouvez consulter les rapports actuels et antérieurs de rendement sur le DD à l'adresse suivante : <http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/performance/menu-f.html>.

## 1. But de la Stratégie de DD de l'ARC : réduire les conséquences de nos opérations sur le sol, l'air et l'eau.

### But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG)

Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Renforcer les mécanismes fédéraux de gouvernance et de prise de décisions afin de soutenir le développement durable.

Fixer au moins trois buts en matière d'achats écologiques sur trois ans. (EOG)

Tous les gestionnaires du matériel et tous les employés chargés des achats assistent à une formation sur les achats écologiques d'ici 2010. (EOG)

Réduire de 15 % par rapport aux niveaux de 2002-2003 les émissions de GES par voiture-kilomètre du parc automobile ministériel d'ici 2010. (EOG)

Les ministères et organismes locataires collaboreront avec le propriétaire des installations pour établir des buts valables et pour trouver des moyens de mesurer la réduction des émissions de GES d'ici 2010. (EOG)

### Mesures du rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle

Taux moyens de réacheminement, qui comprennent les totaux de réduction et de réutilisation dans les installations participantes.

Pourcentage annuel d'écoproduits achetés d'après la valeur des achats par rapport à la valeur annuelle totale dépensée pour les produits.

Pourcentage de la réduction des émissions causées par les voyages d'affaires; pourcentage de l'augmentation de l'utilisation des modes de déplacement durables.

Moyenne annuelle des émissions (GES) par kilomètre parcouru par les voitures faisant partie du parc automobile de l'ARC, réductions des émissions de GES.

Nombre d'installations prioritaires ayant des programmes de réduction de la consommation d'énergie; cibles de réduction de la consommation d'énergie et système de mesure en vigueur pour chaque installation prioritaire.

### Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009

1.1.1.4 Mesurer les taux d'acheminement des déchets, y compris les totaux de réduction et de réutilisation, et mesurer la réduction d'émissions (GES) réalisée grâce au programme de gestion des déchets dans chacune des installations prioritaires. (31 mars 2010)\*

1.1.2.1 Inclure des clauses de DD et des critères environnementaux dans tous les nouveaux contrats d'approvisionnement stratégique. (Annuel)

1.1.2.3 Examiner et améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement de l'ARC dans le cadre du travail avec ses fournisseurs, tels que le processus d'appel d'offres, les systèmes de commande, les capacités électroniques, le suivi de l'approvisionnement écologique et tout nouvel outil de passation de marchés. (31 mars 2009)

1.1.2.6 Fournir une formation sur l'approvisionnement écologique à tous les agents d'approvisionnement et à leurs gestionnaires. (31 mars 2010)\*

1.1.5.1 Tous les véhicules achetés ou loués par l'ARC sont des véhicules hybrides ou à carburant de remplacement, lorsque cela est possible sur le plan opérationnel. (Annuel)

1.1.5.2 Dans la mesure du possible, toute l'essence achetée pour les véhicules routiers de l'ARC sera de l'essence mélangée à de l'éthanol. (Annuel)

1.1.6.2 Déterminer les installations prioritaires, telles que les installations dont l'État est propriétaire, dont l'ARC est la seule occupante et où le fournisseur de services peut mesurer le taux d'utilisation de l'énergie de l'immeuble et établir des données de base relatives à l'utilisation de l'énergie et aux émissions (GES). (31 mars 2009)

1.1.6.3 Mettre en oeuvre des programmes de réduction de la consommation d'énergie dans les installations prioritaires, en collaboration avec le locateur, le fournisseur de services, les responsables des biens réels et du développement durable et les autres intervenants. (31 mars 2009)

\* La date limite pour atteindre le résultat est le 31 mars 2010; cependant, certaines mesures visant à appuyer cette activité seront prises au cours de l'exercice 2008-2009.

## 2. But de la Stratégie de DD de l'ARC : assurer une prestation de services plus durable.

### But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG

Les collectivités bénéficient d'une économie prospère, d'une société dynamique et équitable et d'un environnement sain pour les générations actuelles et futures.

### Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle

Pourcentage des négociations, des discussions et des prises de décisions avec les partenaires dans le cadre desquelles des critères de durabilité ont été appliqués.

Gains en efficacité en raison de la mise en œuvre de la Stratégie de prestation de services.

Type d'économies qu'offre l'ARC à ses clients et partenaires dans le cadre de sa prestation de services

Nombre total de déclarations et de déclarations électroniques remplies par les bénévoles du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt.

### Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009

2.2.1.3 L'ARC contribue au développement économique du Canada et d'autres pays en exerçant une fonction de leadership auprès d'organisations telle l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), en partageant des renseignements avec des partenaires concernant une meilleure administration fiscale, en encourageant de meilleures pratiques économiques, en collaborant avec des partenaires afin d'élaborer des règles fiscales acceptées à l'échelle internationale et en gérant et coordonnant des projets de soutien technique dans différents pays. (Annuel)

2.2.1.5 Contribuer à la durabilité économique des collectivités des Premières nations en collaborant avec les membres des Premières nations et les associations représentatives par l'intermédiaire du Comité consultatif des Premières nations et le ministère des Finances afin d'établir et d'administrer des accords d'administration fiscale avec les collectivités des Premières nations intéressées. (31 mars 2010)\*

## 3. But de la Stratégie de DD de l'ARC : faire en sorte que nos employés intègrent les principes du développement durable.

### But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG

Réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle

Nombre d'installations prioritaires où le programme de transport quotidien des employés a été mis en œuvre.

Pourcentage des employés qui font un trajet quotidien.

Pourcentage de l'augmentation de l'utilisation des solutions de rechange en matière de transport quotidien; pourcentage de réduction des émissions (GES) et/ou pourcentage de l'augmentation des modes de déplacement durables.

### Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009

3.2.2.1 On prévoit obtenir tous les résultats des activités de transport quotidien durable des employés en 2007-2008; aucun résultat lié aux buts fédéraux n'est attendu de cette activité particulière au cours de l'exercice 2008-2009.

## 4. But de la Stratégie de DD de l'ARC : appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.

### But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG

Renforcer les mécanismes fédéraux de gouvernance et de prise de décisions afin de soutenir le développement durable.

### Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle

Indicateurs économiques, sociaux et environnementaux pour l'ARC.

Fiche de rendement du DD publiée dans le Rapport annuel de l'ARC.

### Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009

4.2.1.1 Continuer d'intégrer des critères de durabilité aux programmes et politiques clés de l'ARC. (Annuel)

4.2.1.3 Publier la fiche de rendement du DD dans le *Rapport annuel de 2008-2009 au Parlement*. (31 mars 2010)\*

\* La date limite pour atteindre le résultat est le 31 mars 2010; cependant, certaines mesures visant à appuyer cette activité seront prises au cours de l'exercice 2008-2009.

## Annexe E : Glossaire

<b>Activité</b>	Une opération ou un processus interne à une organisation qui utilise des intrants pour produire des extrants, p. ex. la formation, la recherche, la construction, la négociation, les enquêtes, etc.
<b>Admissible – Avoir droit</b>	Se dit d'une personne qui remplit les exigences donnant droit à un service, à un paiement ou à un crédit particulier.
<b>Architecture des activités de programme</b>	Répertoire de toutes les activités entreprises par un ministère ou organisme qui sont décrites selon leur relation logique les unes avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent.
<b>Assiette fiscale</b>	Large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes.
<b>Cadre de responsabilisation de gestion</b>	Document qui décrit la raison d'être, la théorie, les ressources et les structures de régie et de responsabilisation d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et énonce un plan pour mesurer et surveiller les résultats et en rendre compte tout au long du cycle de vie de la politique, du programme ou de l'initiative. Les cadres de responsabilisation de gestion ont pour but d'aider les ministères à atteindre les résultats escomptés de leur politique, leur programme ou leur initiative.
<b>Clients et gouvernements clients</b>	Gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations ainsi que d'autres entités gouvernementales et semi-gouvernementales qui exécutent des programmes autorisés par le gouvernement.
<b>Convergence des modes</b>	Gestion intégrée de nos modes de prestation de services clés, p. ex. l'impression, le Web, le téléphone et le service en personne, servant à réduire nos coûts opérationnels et à fournir des renseignements uniformes aux contribuables, peu importe le mode choisi.
<b>Dépenses autorisées</b>	Dépenses initialement prévues (au budget principal des dépenses) plus le financement en cours d'exercice au titre du budget supplémentaire des dépenses ou d'autres autorisations.
<b>Dépenses prévues</b>	Montants correspondant au total des dépenses budgétaires prévues, que ce soit à l'aide de crédits budgétaires ou de recettes à valoir sur le crédit, et qui peuvent également comprendre des rajustements anticipés au titre des mesures budgétaires.
<b>Développement durable</b>	Développement qui répond aux besoins actuels sans nuire à la capacité des générations futures de répondre aux leurs.
<b>Différend</b>	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre par un contribuable ou un bénéficiaire de prestation, ou en son nom, relativement à une décision de l'ARC.

<b>Dispositions d'allègement pour les contribuables</b>	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux contribuables dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté.
<b>Droit à prestation</b>	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
<b>Économie clandestine</b>	Activité économique qui n'est ni déclarée ni consignée. Le paiement des impôts payables est ainsi évité.
<b>Efficacité</b>	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
<b>Efficience</b>	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
<b>Entrepôt de données</b>	Système qui recueille, intègre et stocke les données d'une organisation dans le but, d'une part, de produire des renseignements de gestion exacts en temps utile et, d'autre part, de soutenir l'analyse de données.
<b>Environnement opérationnel</b>	Se dit généralement des conditions, des tendances et des faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation.
<b>Équivalent temps plein (ETP)</b>	Unité utilisée pour mesurer une période aux fins des coûts de l'emploi dans un budget de fonctionnement. Elle comprend la durée accessoire nécessairement utilisée pour les congés annuels, la formation, etc.
<b>Exécution</b>	Mesures prises par l'ARC pour relever les cas d'inobservation et les corriger.
<b>Extrant</b>	Activités, produits ou services réels qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative.
<b>Gestion des risques</b>	Approche systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer, de comprendre et de communiquer les questions liées aux risques, et de prendre des mesures à leur égard.
<b>Incidence fiscale</b>	Impôt supplémentaire déterminé grâce aux activités d'observation. Elle comprend les impôts fédéral et provincial (excluant le Québec), les remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, les intérêts et les pénalités ainsi que la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.
<b>Indicateur</b>	Qualification ou quantification d'une caractéristique mesurée dans le but d'évaluer l'étendue selon laquelle un résultat escompté est atteint. Autrement dit, il s'agit d'un moyen de savoir si nous avons atteint le résultat souhaité.
<b>Infrastructure</b>	Ensemble des biens immobiliers publics ou privés destinés à l'usage du public.
<b>Intervenant</b>	Tout individu, groupe ou organisme qui réclame l'attention, les ressources ou les extrants d'une organisation, ou qui est touché par ces extrants.

<b>Liens intelligents (Smartlinks)</b>	Initiative liée au site Web de l'ARC visant à faire le suivi des questions des utilisateurs sur différentes parties du site qui ont généré un grand nombre d'appels à un centre d'appels de l'ARC. Des numéros de téléphone spéciaux sont intégrés dans diverses pages du site Web de l'ARC, permettant à l'utilisateur de communiquer avec un agent de centre d'appels afin d'obtenir de l'aide relativement à des questions d'ordre fiscal. L'agent peut également questionner l'utilisateur sur son expérience passée immédiate dans le site à l'aide d'un sondage.
<b>Mission</b>	Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ARC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.
<b>Niveau de service (appels téléphoniques)</b>	Pourcentage des appels téléphoniques auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente.
<b>Norme de service</b>	Énoncé public sur le niveau de rendement que l'ARC s'engage à atteindre et auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre.
<b>Objectif</b>	Descripteurs quantitatifs et qualitatifs concrets qui permettent de définir ce qu'une organisation cherche à accomplir pendant une période déterminée.
<b>Observation</b>	Respect de la loi. L'observation totale des lois fiscales comprend la production de déclarations, l'inscription, le versement et la déclaration relativement aux impôts et aux prestations de façon volontaire, exacte et ponctuelle.
<b>Orientation stratégique</b>	Plan que nous suivons pour exécuter notre mandat, concrétiser notre vision, remplir notre mission et atteindre nos buts.
<b>Partenaires</b>	Autorités avec lesquelles l'ARC collabore sur diverses questions visant à un avantage mutuel ou dans le but de réaliser un objectif commun, mais pour lesquelles l'ARC ne fournit pas un service décrit dans ses activités principales.
<b>Plan d'entreprise</b>	Présente les principaux défis, les orientations et les objectifs de l'ARC sur une période de trois exercices, les stratégies pour atteindre ces objectifs et les mesures du rendement à utiliser pour mesurer les progrès réalisés.
<b>Programme</b>	Groupe d'activités connexes qui sont conçues et gérées de manière à répondre à un besoin particulier du public et qui sont souvent traitées comme une unité budgétaire.
<b>Programme des divulgations volontaires</b>	Programme qui donne aux contribuables la possibilité de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ARC leurs obligations au titre de l'impôt, sans être pénalisés.
<b>Projet d'investissement (majeur)</b>	Énoncé des investissements stratégiques de l'ARC pour les trois prochaines années.



<b>Rapport annuel</b>	Aperçu des résultats obtenus par les programmes de l'ARC, qui contient des précisions sur le rendement de ses programmes en relation avec ses buts, objectifs et résultats escomptés. Il comprend les états financiers à l'appui.
<b>Rapport sur le rendement</b>	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de responsabilisation et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.
<b>Régie</b>	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels une organisation est dirigée et contrôlée.
<b>Rendement</b>	Terme utilisé pour définir la mesure selon laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats escomptés.
<b>Renonciation</b>	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, soit à la demande du contribuable ou sur l'initiative de l'ARC.
<b>Responsabilisation</b>	Obligation de démontrer le rendement des mesures entamées et d'en assumer la responsabilité, en fonction des engagements et des réalisations attendues à cet égard.
<b>Résultat stratégique</b>	Expression qui décrit les activités fondamentales qui font partie du mandat d'une organisation et qui procurent des avantages durables aux Canadiens.
<b>Résultats escomptés</b>	Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ARC s'attend à réaliser au cours de la période de planification; l'Agence évaluera son rendement au moyen de ces énoncés et en rendra compte.
<b>Risque</b>	Expression de la probabilité d'un événement futur susceptible d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le risque est géré par une approche systématique visant à établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
<b>Stratégies</b>	Terme qui décrit ce qui est fait en vue d'atteindre des cibles, des objectifs et des buts dans le cadre de la mission.
<b>Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)</b>	Cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, des ressources, des résultats, des mesures de rendement et des renseignements sur la régie d'une organisation. Les activités et les résultats sont décrits selon leur relation logique les uns avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est élaborée à partir de l'Architecture d'activités de programmes.
<b>Valeurs</b>	Principes directeurs définissant la culture d'entreprise d'une organisation, qui correspondent à sa philosophie de gestion.
<b>Vision</b>	But axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.