

# **Agence du revenu du Canada**

**Pour la période se terminant  
le 31 mars 2011**

**Rapport sur le rendement**

L'honorable Gail Shea, C.P., députée  
La ministre du Revenu national

Le contenu du présent Rapport sur le rendement est tiré du *Rapport annuel au Parlement 2010-2011* de l'Agence du revenu du Canada. La ministre du Revenu national dépose le Rapport annuel de l'ARC au Parlement selon les exigences de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Le Rapport sur le rendement et le Rapport annuel de l'ARC contiennent des renseignements détaillés et l'avis de la vérificatrice générale du Canada sur les états financiers de l'ARC. Pour obtenir d'autres renseignements sur le Rapport annuel de l'ARC, visitez le site Web suivant : [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel) ou écrivez au directeur, Division de la planification et de d'établissement du Rapport annuel, Direction de la planification et de la régie de l'entreprise et de la mesure, Direction générale de la stratégie et de l'intégration, Agence du revenu du Canada, Édifice Connaught, 555, avenue MacKenzie, Ottawa ON Canada K1A 0L5.

# Table des matières

Message de la ministre .....	5
Message de la commissaire et première dirigeante .....	6
<b>Section I : Aperçu de l'Agence .....</b>	<b>7</b>
Raison d'être .....	7
Responsabilités.....	7
Résultat(s) stratégique(s) et architecture des activités de programmes de l'ARC (AAP) .....	9
Priorités organisationnelles.....	10
Analyse du risque .....	12
<b>Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique ..</b>	<b>17</b>
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1).....	17
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2) .....	23
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3) .....	28
Observation en matière de déclaration (AP4).....	33
Appels (AP5).....	40
Programmes de prestations (AP6).....	44
Services internes (AP7) .....	48
Initiatives du plan d'action économique du Canada.....	56
<b>Section III : Renseignements supplémentaires .....</b>	<b>58</b>
Principales données financières .....	61
États financiers .....	64
Liste de tableaux des renseignements supplémentaires .....	64
<b>Section IV : Autres sujets d'intérêt .....</b>	<b>65</b>
Structure organisationnelle .....	66



# MESSAGE DE LA MINISTRE

La majorité des Canadiens s'attarde peu au recouvrement fiscal, sauf pendant la période de production des déclarations du printemps. Toutefois, le travail de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a tous les jours des répercussions directes sur nos vies et nos moyens de subsistance. Des gouvernements partout au Canada se fient à l'ARC pour recouvrer les recettes nécessaires afin de financer le vaste éventail de prestations et de programmes sociaux et économiques qui appuient notre niveau et notre qualité de vie élevés.

Par l'intermédiaire de son service aux Canadiens inégalé, l'ARC nous aide à comprendre et à respecter nos responsabilités fiscales. En plus de fermes mesures d'exécution qui découragent l'inobservation, comme celles qui visent les particuliers et les entreprises qui participent à l'économie clandestine ou qui tentent d'éluder l'impôt au moyen d'une planification fiscale abusive, l'ARC travaille en vue de s'assurer que chacun paie sa juste part. La protection de l'assiette fiscale du Canada est d'une importance cruciale en cette période de difficultés économiques, alors que les gouvernements doivent limiter leurs dépenses tout en continuant de répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens.

Le gouvernement du Canada est déterminé à aider les travailleurs canadiens à économiser autant qu'ils le peuvent. Nous avons lancé d'importantes mesures d'allègement fiscal en vertu de la prochaine phase de notre plan d'action économique. Ces mesures, qui visent les particuliers, les familles et les entreprises, comprennent le crédit d'impôt pour les activités artistiques des enfants, la prestation fiscale pour le revenu de travail, le crédit canadien pour l'emploi, le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation et le crédit d'impôt pour les pompiers volontaires. Grâce à ces programmes d'allègement et aux programmes continus, une famille moyenne de quatre personnes reçoit maintenant 3 000 \$ de plus sous forme de réductions d'impôt. En fait, le fardeau fiscal fédéral est à son niveau le plus bas au Canada depuis plus d'un demi-siècle. J'invite la population à visiter le site Web de l'ARC pour en savoir plus sur ces allègements fiscaux afin d'en profiter pleinement.

Dans le *Rapport sur le rendement 2010-2011*, l'ARC souligne les nombreuses façons dont elle améliore, modifie et élargit continuellement ses activités de base afin de garantir le bien-être économique et social constant des Canadiens. Depuis ma nomination comme ministre du Revenu national, j'ai eu le plaisir d'être témoin de ce progrès. L'ARC prouve continuellement qu'elle est un administrateur des impôts et des prestations de calibre international en qui les contribuables canadiens peuvent avoir confiance.

En tant que ministre du Revenu national, j'ai le plaisir de déposer le *Rapport sur le rendement 2010-2011*.

La ministre du Revenu national,



L'honorable Gail Shea, C.P., députée

# MESSAGE DE LA COMMISSAIRE ET PREMIÈRE DIRIGEANTE

L'Agence du revenu du Canada (ARC) contribue grandement à l'économie du Canada et au bien-être social des Canadiens. Nous administrons les impôts et les taxes au nom des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et des Premières nations. De plus, nous aidons les gouvernements à atteindre leurs objectifs sociaux en administrant des programmes de prestations qui améliorent le niveau de vie de nombreux Canadiens. Notre réputation d'administration fiscale et de prestations de calibre mondial est bien méritée, et nous sommes fiers de nos réalisations au cours de la dernière année.

En 2010-2011, l'ARC a continué de concentrer ses efforts sur l'intégrité des régimes fiscaux et de prestations du Canada, et ce, par l'entremise d'initiatives visant à promouvoir l'observation des lois fiscales, à améliorer les services offerts aux particuliers et aux entreprises afin de faciliter l'observation et à mettre en place des mesures qui rendent l'inobservation plus difficile. Notre travail en vue d'accroître, par des moyens électroniques, notre visibilité auprès de groupes choisis de Canadiens est un pas important qui permettra d'améliorer l'observation volontaire, tandis que les occasions plus nombreuses pour les contribuables d'interagir avec nous par voie électronique illustre le renforcement de nos services. Pour nous assurer que les contribuables connaissent les prestations et les crédits auxquels ils ont droit et qu'ils s'y inscrivent ou en fasse la demande, nous avons veillé à ce qu'ils aient accès aux renseignements dont ils avaient besoin.

Dans le but de rendre l'inobservation plus difficile, nous avons pris des mesures pour lutter contre les stratagèmes de planification fiscale abusive et l'économie clandestine. Parmi nos plus grandes réalisations en 2010-2011, mentionnons la mise en oeuvre efficace et opportune de la taxe de vente harmonisée (TVH) en Ontario et en Colombie-Britannique. L'ARC continuera d'administrer la TVH en C.-B. jusqu'au rétablissement de la TPS dans cette province. Une autre réalisation notable est la participation de l'ARC à un exercice international d'analyse comparative, au cours duquel les résultats de l'ARC ont été comparés à ceux de neuf autres administrations fiscales occidentales. Cette étude a révélé que l'ARC a mis en place plusieurs pratiques exemplaires dans le domaine de l'administration fiscale et qu'elle est souvent le chef de file en matière de rapport coût-efficacité. J'ai été particulièrement fière de constater que la fonction du recouvrement de créances à l'ARC a obtenu d'excellents résultats. Nous étudierons attentivement toutes les possibilités afin d'accroître davantage notre efficacité.

À mesure que nous irons de l'avant, nous demeurerons sensibles à l'évolution du contexte économique, notamment à la priorité du gouvernement qui est de rétablir l'équilibre budgétaire en demandant à tous les ministères et organismes fédéraux de limiter leurs dépenses. Nous avons mis en marche un plan qui nous permettra de répondre rapidement et adéquatement à cette directive, de maintenir nos activités de base et de faire des investissements prudents pour soutenir la durabilité de nos opérations à plus long terme.

Je tiens à remercier sincèrement les membres du personnel de l'ARC pour leur dévouement, leur savoir et leur professionnalisme. Ce sont-là des qualités qui nous permettent de continuer à offrir des résultats supérieurs qui sont importants aux yeux des Canadiens.

La commissaire et première dirigeante,  
Agence du revenu du Canada



Linda Lizotte-MacPherson

## Raison d'être

Le régime fiscal canadien s'appuie sur l'observation volontaire et l'autocotisation. Un régime fiscal efficace est essentiel à la capacité des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations d'offrir des programmes et des services qui sont importants pour les Canadiens et les entreprises canadiennes.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a pour mandat d'exécuter les programmes fiscaux et de prestations et d'autres programmes au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

Le Parlement a établi l'ARC pour qu'elle puisse remplir le mandat par les moyens suivants :

- offrir un meilleur service aux Canadiens;
- exécuter de manière plus efficiente et plus efficace les programmes gouvernementaux; et
- favoriser des relations de travail plus étroites et une meilleure responsabilisation avec les provinces et les autres ordres de gouvernement pour qui l'ARC exécute des programmes.

Le mandat de l'ARC révèle le rôle important qu'elle joue dans la vie des Canadiens. L'ARC contribue à trois des secteurs de résultats du gouvernement du Canada :

- Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens;
- Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces; et
- Sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

## Responsabilités

Le mandat de l'ARC repose sur un cadre de lois complexes promulguées par le Parlement et par les assemblées législatives provinciales et territoriales.

Aucune autre organisation gouvernementale ne touche la vie d'un plus grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'ARC. Chaque année, nous administrons des milliards de dollars en recettes fiscales et offrons des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui aident les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenu et les personnes handicapées. Ces programmes contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

Les deux résultats stratégiques qui suivent résumant la contribution de l'ARC à la société canadienne :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun des paiements exacts auxquels ils ont droit.

À compter du 1er juillet 2010, celle-ci remplacera les taxes de vente provinciales existantes ainsi que la taxe fédérale sur les produits et services dans l'Ontario et la Colombie-Britannique.<sup>1</sup>

---

1. Le 26 août 2011, la province de la Colombie-Britannique a annoncé qu'elle reviendrait à la taxe de vente provinciale. La période de transition devrait être d'au moins 18 mois. Au cours de cette période, l'ARC continuera d'administrer la TVH en Colombie Britannique.

L'ARC vérifie en outre les niveaux de revenu des contribuables pour appuyer divers programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, allant de prêts d'études à des initiatives de soins de santé. En plus, nous offrons aussi d'autres services, comme le Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous aidons les ministères et organismes ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux dans le recouvrement des créances qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.



# Résultat(s) stratégique(s) et architecture des activités de programmes de l'ARC (AAP)

## Secteur de résultats du gouvernement du Canada

Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens et Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

## Résultats stratégiques de l'Agence du revenu du Canada

### 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 les paiements exacts auxquels ils ont droit

## Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques

AP1

**Aide aux contribuables et aux entreprises**

*Résultat escompté*

Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et précis en matière d'impôt, et les cas d'inobservation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

AP2

**Cotisations des déclarations et traitement des paiements**

*Résultat escompté*

Les particuliers, les entreprises et les inscrits reçoivent des avis de cotisation exacts et à temps et le traitement des paiements d'impôt est effectué de façon précise et en temps opportun alors que les examens ciblés repèrent et résolvent les cas d'inobservation des particuliers à l'égard des lois fiscales applicables.

AP3

**Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations**

*Résultat escompté*

Les particuliers, les employeurs et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

AP4

**Observation en matière de déclaration**

*Résultat escompté*

Le non-respect par les individus, les entreprises et les déclarants des exigences de déclarations des mesures législatives que l'ARC administre sont identifiés et traités afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

AP5

**Appels**

*Résultat escompté*

Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.

AP6

**Programmes de prestations**

*Résultat escompté*

Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts.

AP7

**Services internes**

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation.

# Priorités organisationnelles

L'ARC est responsable de l'administration, de la cotisation et du recouvrement de milliards de dollars en impôt chaque année. Nous offrons des services fiscaux et des programmes de prestations qui appuient le bien-être économique et social des Canadiens, y compris les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenus, et les personnes handicapées.

Le mandat de l'ARC fixe deux résultats stratégiques qui résument sa contribution à la société canadienne. L'atteinte de ces résultats prouve que nous remplissons le mandat que nous a confié le Parlement.

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.  
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Nous changeons continuellement notre orientation stratégique et précisons notre vision afin de répondre aux défis de notre environnement changeant. Nous avons mis davantage l'accent sur l'atténuation des facteurs de risque qui peuvent avoir une incidence sur notre capacité à livrer les services aux Canadiens.

Nous avons présenté cinq éléments stratégiques généraux pour guider nos travaux au cours de la période de planification. Notre orientation opérationnelle et de gestion pour l'impôt et les prestations consistera à **bâtir la confiance pour promouvoir l'observation, améliorer le service pour rendre l'observation plus facile, rendre l'inobservation plus difficile, faciliter la réception du montant exact des prestations sociales, et maintenir la durabilité des opérations**

Le tableau suivant relie nos priorités à l'atteinte de nos résultats stratégiques.

## Légende pour statut prioritaire

**Atteint** : Nos résultats **répondent** à nos attentes ou les dépassent.

**En grande partie atteint** : Bien que les résultats **répondent à la plupart** de nos attentes, il y a des lacunes.

**Non atteint** : Il y a des **lacunes significatives** dans les résultats, et **nous n'avons pas répondu à toutes les attentes ou aux attentes clés**.

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée
<b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b>		
Nous recherchons à bâtir de façon continue la fidélité et la confiance de nos intervenants à l'ARC. Notre objectif est de nous assurer que les Canadiens ont accès aux renseignements dont ils ont besoin afin de respecter volontairement les lois fiscales du Canada, et que les décisions qu'ils contestent font l'objet d'un examen impartial et rapide. Nous nous efforçons de gagner et de maintenir la confiance des Canadiens et des intervenants au moyen de diverses activités et en traitant leurs renseignements personnels en toute confidentialité. Notre système fiscal fonctionne mieux quand les particuliers et les entreprises ont confiance que l'ARC est équitable, efficace et impartiale.		
Statut : En grande partie atteint		
<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcer les activités de sensibilisation</li> <li>optimiser les modes de prestation de services;</li> <li>améliorer l'administration de notre Programme des divulgations volontaires</li> <li>régler les différends des contribuables et les plaintes liées au service</li> <li>améliorer le Programme des organismes de bienfaisance.</li> </ul>		

<sup>1</sup> Type se définit comme suit : **engagement préalable** – engagement pris au cours du premier ou du deuxième exercice avant l'exercice visé par le rapport; **continu** – engagement pris au moins trois exercices avant l'exercice visé par le rapport; **nouveau** – engagement pris récemment, au cours de l'exercice visé par le Rapport ministériel sur le rendement.

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée
<b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b>		
Un service et des renseignements de qualité sont essentiels à la réussite d'un régime fiscal qui est fondé sur l'autocotisation volontaire. Nous fournissons aux contribuables une vaste gamme de renseignements utiles et exacts ainsi que des outils efficaces pour qu'il leur soit plus facile de se conformer volontairement à la législation fiscale.		
Statut : Atteint		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer nos services électroniques;</li> <li>• promouvoir la participation à la production électronique et aux paiements électroniques</li> <li>• faire progresser l'harmonisation fiscale.</li> </ul>		

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Rendre l'inobservation plus difficile	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée
<b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b>		
Bien que les cas d'inobservation ne soient pas fréquents, ils ont un impact fiscal important et atténuent l'intégrité du régime fiscal et de prestations. Nous devons continuer de mettre en place des stratégies novatrices visant à éliminer les possibilités d'inobservation qui persistent et de repérer l'inobservation lorsqu'elle se produit.		
L'inobservation est l'échec, pour quelque raison que ce soit, de s'enregistrer conformément à la loi, de produire une déclaration à temps, et de reporter des renseignements complets et précis pour déterminer l'assujettissement à l'impôt et payer les montants dus. Cela prend plusieurs formes, allant des erreurs et omissions à l'évasion fiscale délibérée. Nous évaluons constamment les risques de l'inobservation et respectons les étapes afin d'orienter nos ressources vers les secteurs à hauts risques, et de rendre l'inobservation encore plus difficile. Assurer l'observation des lois fiscales et des prestations est essentielle pour protéger l'assiette fiscale du Canada.		
Statut : Atteint		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer les stratégies visant la gestion de l'inobservation en matière de paiements;</li> <li>• repérer les stratagèmes de planification fiscale abusive de manière plus efficace;</li> <li>• repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace;</li> <li>• utiliser une meilleure évaluation des risques afin de repérer les cas d'inobservation des employeurs et des inscrits aux fins de la TPS/TVH;</li> <li>• mettre en oeuvre un régime amélioré d'estampillage du tabac;</li> <li>• améliorer l'administration du programme de la RS&amp;DE;</li> <li>• utiliser une meilleure évaluation du risque pour repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration et prendre des mesures à leur égard;</li> <li>• améliorer la détection et le découragement de l'inobservation dans notre Programme des organismes de bienfaisance.</li> </ul>		

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales	Continue	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit
<b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b>		
L'ARC soutient les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux par l'administration des prestations aux familles, aux ménages à faible et moyen revenu, de même qu'aux personnes handicapées. Notre objectif en administration des prestations est de s'assurer que les Canadiens aient accès à des avantages et des crédits auxquels ils ont droit, et que les paiements correspondants soient exacts et opportuns.		
Statut : Atteint		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcer le service aux bénéficiaires de prestations;</li> <li>• appuyer la croissance et le partenariat en affaires;</li> <li>• renforcer l'infrastructure de distribution des prestations;</li> <li>• assurer des paiements exacts.</li> </ul>		

Priorités de gestion de l'ARC	Type <sup>1</sup>	Résultat stratégique
Maintenir la durabilité des opérations	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée <b>et</b> Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit
<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Nous devons veiller à avoir en place des pratiques de gestion modernes et innovatrices ainsi que la saine infrastructure nécessaire pour maintenir la durabilité des services fiscaux et de prestations et des services connexes que nous offrons pour des gouvernements dans l'ensemble du Canada.</p> <p>Chaque année, nous investissons des ressources afin de veiller à ce que nous puissions nous conformer aux exigences en matière de responsabilisation des lois financières et juridiques, des règlements et politiques et directives gouvernementales, et maintenir et faire progresser nos fonctions essentielles en technologie de l'information (TI), lesquelles sont essentielles à la réalisation de nos programmes. De plus, nous avons recours à des pratiques efficaces en matière de ressources humaines qui nous permettent de demeurer concurrentiels au sein du marché du travail.</p>		
Statut : Atteint		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prévoir et acquérir des talents;</li> <li>• maintenir en poste et mobiliser les talents;</li> <li>• perfectionner les talents;</li> <li>• renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI;</li> <li>• assurer une gestion sécuritaire des renseignements protégés des contribuables;</li> <li>• gérer les renseignements d'entreprise;</li> <li>• renforcer la responsabilisation et la surveillance;</li> <li>• mettre au point notre Plan d'investissement stratégique;</li> <li>• employer la gestion des risques de manière uniforme et systématique.</li> </ul>		

## Analyse du risque

Notre Programme de gestion des risques de l'entreprise a été créé afin de nous assurer d'élaborer et de mettre en oeuvre une approche systématique et détaillée relative à la gestion des risques qui s'intègre entièrement à nos processus et mécanismes décisionnels stratégiques, opérationnels et financiers.

En 2010, nous avons achevé la mise à jour de notre Inventaire des risques de l'entreprise de 2009. Notre Inventaire des risques de l'entreprise 2010 a été élaboré en menant des entrevues qui offrent une vaste perspective des changements aux milieux internes et externes qui ont dicté les changements aux risques présentés dans l'inventaire de 2009. Il n'y a pas eu de changement important aux risques de l'entreprise. Par conséquent, nous poursuivons la mise en oeuvre des stratégies visant les risques déjà déterminés qui nécessitent des mesures d'atténuation.

Au cours de 2010-2011, nous avons consulté des organisations nationales et internationales des secteurs public et privé ainsi que des communautés d'expertise sur les pratiques directrices. Selon les résultats de nos recherches, nous avons adopté un cycle amélioré de gestion des risques de l'entreprise. Cette approche pluriannuelle viendra éliminer le chevauchement des cycles et la fatigue du traitement, offrant un aperçu plus horizontal et réduisant les inefficiences tout en augmentant la disponibilité de renseignements plus opportuns et pertinents sur les risques.

Au moyen d'une méthodologie et d'une approche renouvelées, nous avons entrepris l'élaboration de notre Profil des risques de l'entreprise de 2011. Nous utilisons des analyses de l'environnement, des entrevues sur les risques et une analyse des risques pour appuyer des interventions et des plans d'action à l'égard des risques. Nous avons accru le niveau de formation sur la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation, tout en améliorant l'efficacité et le contenu de nos programmes de formation. D'autres travaux se poursuivent en vue d'élaborer un système de gestion des risques de l'entreprise plus souple et robuste.

# SOMMAIRE DU RENDEMENT

## Ressources financières pour 2010-2011 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
4 523 527	4 596 714	<b>4 418 566</b>

## Ressources humaines pour 2010-2011 (équivalents temps plein)

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
39 493	<b>40 174</b>	(681)

## Résultat stratégique

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement de 2010-2011
Voir les sections d'activité de programme individuelles pour connaître les indicateurs de rendement liés à chaque activité.	Voir les sections d'activité de programme individuelles pour connaître les cibles liées à leurs indicateurs de rendement.	Voir les sections d'activité de programme individuelles.

Activité de programme	2009-2010 Dépenses réelles	2010-2011				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
<i>(en milliers de dollars)</i>						
<b>Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée</b>						
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) <sup>1</sup>	531 371	735 259	737 413	565 844	<b>551 883</b>	Affaires gouvernementales
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2) <sup>2</sup>	690 835	601 180	601 629	718 608	<b>683 036</b>	Affaires gouvernementales
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)	529 982	430 682	430 854	521 215	<b>511 567</b>	Affaires gouvernementales
Observation en matière de déclaration (AP4)	1 092 367	930 771	963 013	1 094 533	<b>1 071 359</b>	Affaires gouvernementales
Appels (AP5)	148 009	127 157	128 975	168 247	<b>164 065</b>	Affaires gouvernementales
<b>Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit</b>						
Programmes de prestations (AP6) <sup>3</sup>	342 440	335 478	335 478	373 805	<b>369 838</b>	Affaires économiques : La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens
<b>L'activité de programme suivante soutient tous les résultats stratégiques dans cette organisation</b>						
Services Internes (AP7) <sup>4</sup>	1 068 803	1 312 654	1 322 917	1 150 865	<b>1 064 087</b>	Affaires gouvernementales
<b>Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service</b>						
Ombudsman des contribuables (AP9)	2 741	3 248	3 248	3 595	<b>2 730</b>	Affaires gouvernementales
<b>Total</b>	<b>4 406 548</b>	<b>4 476 430</b>	<b>4 523 527</b>	<b>4 596 714</b>	<b>4 418 566</b>	
Moins :						
Revenus non fiscaux						

<i>(en milliers de dollars)</i>	2009-2010 Dépenses réelles	2010-2011				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Activité de programme						
Revenus disponibles en vertu de l'article 60 de la <i>Loi sur l'Agence du revenu du Canada</i>	213 920	226 894	226 894	245 118	<b>245 118</b>	
Revenus non disponibles	55 676	N/A	58 286	N/A	<b>59 670</b>	
Plus :						
Coût des services reçus à titre gracieux	269 188	N/A	273 172	N/A	<b>261 489</b>	
<b>Total des dépenses nettes pour l'ARC</b>	<b>4 406 140</b>	<b>N/A</b>	<b>4 511 519</b>	<b>N/A</b>	<b>4 375 267</b>	

<sup>1</sup> Comprend les versements législatifs reliés au Bois d'œuvre (205,5 millions de dollars en 2009-2010 et 220,7 millions de dollars en 2010-2011).

<sup>2</sup> Comprend les paiements versés au Ministère du Revenu du Québec liés à l'administration de la taxe sur les produits et services de cette province (148,4 millions de dollars en 2009-2010 et 142,2 millions de dollars en 2010-2011).

<sup>3</sup> Comprend : a) les allocations pour frais de chauffage (un programme d'aide annoncé en 2000) (500,0 milles dollars en 2009-2010 et 4,0 milles dollars en 2010-2011); b) les coûts des mesures d'aide liées au coût de l'énergie (un programme d'aide annoncé à l'automne 2005) (21,2 milles dollars en 2009-2010 et 4,7 milles dollars en 2010-2011); et c) les versements d'allocation spéciale pour enfants (215,3 millions de dollars en 2009-2010 et 222,4 millions de dollars en 2010-2011).

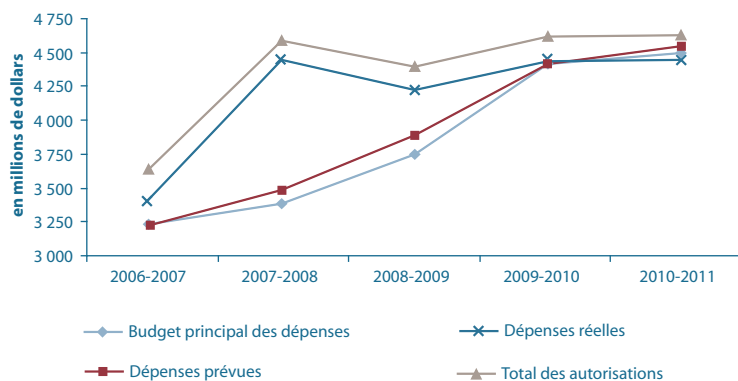
<sup>4</sup> Aux fins de planification, le budget pour l'aménagement des biens immobiliers est montré dans les services internes, cependant, en fin d'année les dépenses réelles sont attribuées aux autres activités de programme.

## TENDANCES AU CHAPITRE DES DÉPENSES

### Initiatives du plan d'action économique du Canada

En 2010-2011, l'ARC a reçu 9,6 millions de dollars au titre de financement du plan d'action pour administrer le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation. Elle a également reçu des fonds supplémentaires en vue des pénalités pour production tardive et format incorrect et pour la simplification de la TPS/TVH pour le secteur du démarchage. Ces fonds supplémentaires ont permis à l'ARC d'augmenter sa capacité de gérer de façon satisfaisante les exigences accrues relatives aux renseignements découlant de ces initiatives.

	2010-2011 <i>(en million de dollars)</i>
Crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire	6,0
Crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation	0,8
Les pénalités pour production tardive ou dans un format incorrect	2,6
Simplification du régime de la TPS/TVH applicable au secteur de la vente directe	0,2
Total (incluant les avantages sociaux des employés)	9,6

**Figure 1** Tendances au chapitre des dépenses

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	<i>(en millions de dollars)</i>				
Budget principal des dépenses	3 228	3 380	3 737	4 388	4 476
Dépenses prévues	3 222	3 480	3 875	4 388	4 524
Total des autorisations	3 626	4 560	4 371	4 586	4 597
Dépenses réelles	3 405	4 423	4 199	4 407	4 419

Pour la période de 2006-2007 à 2010-2011, le total des dépenses comprend les crédits parlementaires et les sources de revenus suivants : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires des dépenses, le financement associé à l'augmentation des coûts salariaux résultant des conventions collectives, des allocations de maternité et des indemnités de départ, ainsi que le financement pour mettre en œuvre les initiatives du budget fédéral et les rajustements au report de l'exercice précédent de l'Agence. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations de l'Agence du revenu du Canada en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les versements d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi que les versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*.

Depuis 2006-2007, les niveaux de référence de l'Agence du revenu du Canada ont changé en raison principalement : des conventions collectives/contrats; des initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; du transfert provenant du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; de l'entente canado-américaine sur le bois d'oeuvre et de la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario ainsi que l'harmonisation des taxes de vente de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Sur la même période, il y a eu aussi un certain nombre de réductions en raison de divers exercices de réduction budgétaire à l'ensemble du gouvernement.

Les dépenses en vertu des autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2006-2007 à 2010-2011 en raison des éléments suivants : rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants, pour les enfants admissibles à la charge des institutions spécialisées; rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; augmentations de la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*; instauration entre 2007-2008 et 2009-2010 des paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; et enfin, l'introduction en 2006, ainsi que les ajustements annuels, des versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*.

En 2010-2011, des autorisations totales de 4 596,7 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisaient 4 418,5 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 178,2 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées à être retournées au Conseil du Trésor qui sont liées aux campagnes publicitaires, le résiduel de 178,0 millions de dollars peut être utilisé par l'Agence en 2011-2012. Ce montant représente 3,9 % des autorisations totales.

## Autorisations approuvées après le Budget principal des dépenses

Le tableau suivant expose en détail les autorisations additionnelles reçues par l'Agence après le dépôt du Budget principal des dépenses et correspond aux autorisations totales du tableau à la page 13.

<i>(en milliers de dollars)</i>	
<b>Budget principal des dépenses 2010-2011</b>	<b>4 476 430</b>
Négociations collectives et augmentations salariales contractuelles	44 423
Initiative sur l'interopérabilité et la gérance financières en soutien aux systèmes administratifs d'entreprise	2 268
Assurance Emploi – Élargissement des prestations spéciales aux travailleurs indépendants	406
<b>Dépenses prévues (telles que rapportées dans le Rapport sur les plans et priorités)</b>	<b>4 523 527</b>
Report des fonds inutilisés en 2009-2010	150 326
Indemnités de départ, bénéfices parentaux et crédits de congés annuels acquis	82 458
Mise en œuvre de la Taxe de vente harmonisée pour l'Ontario et la Colombie-Britannique ainsi que le crédit de taxe de la Nouvelle-Écosse pour la vie abordable	57 788
Rajustement aux revenus disponibles dû principalement à la fourniture de services de technologie informatique à l'Agence des services frontaliers du Canada	18 224
Mise en œuvre de multiples mesures fiscales annoncées dans le budget fédéral de 2010	15 000
Programmes de publicité gouvernementale	8 170
Montants adjugés par la cour	3 840
Produits de la disposition des biens excédentaires de la Couronne	196
Paiements en vertu de la <i>Loi sur les mesures d'aide liées au coût de l'énergie</i>	5
Modification à l'estimation initiale des versements aux provinces en vertu de la <i>Loi sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre</i>	(279 000)
Délais dans les modifications proposées à la <i>Loi sur l'impôt sur le revenu</i> liées à des entités de placement étrangères et des fiducies non-résidentes	(24 343)
Transfert à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'ajustement des frais liés aux locaux et aux services immobiliers	(14 099)
Impact des budgets fédéraux de 2009 et 2010 sur les conventions collectives	(4 598)
Réduction du budget du Bureau du ministre	(282)
Transfert au Secrétariat du Conseil du Trésor en appui à la communauté nationale des gestionnaires	(200)
Rajustements de fin d'exercice aux autorités législatives :	
• Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	41 520
• Versements aux provinces en vertu de la <i>Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre</i>	20 735
• Paiements des allocations spéciales pour enfants	(2 562)
Autres ajustements mineurs	9
<b>Autorisations totales à la fin de l'exercice</b>	<b>4 596 714</b>

Note : Tout écart dans les totaux est attribuable à l'arrondissement.

## CRÉDIT VOTÉS ET LÉGISLATIFS

Pour de plus amples informations sur nos crédits organisationnels et/ou dépenses législatives, veuillez consulter les comptes publics du Canada de 2010-2011 (Volume II). Vous trouverez une version électronique des comptes publics à l'adresse suivant : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>.



# ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

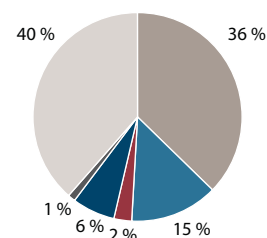
## AIDE AUX CONTRIBUABLES ET AUX ENTREPRISES (AP1)

### RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

### DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Aider les contribuables et les entreprises à respecter leurs obligations dans le cadre du système d'auto-évaluation au moyen de réponses précises et en temps opportun aux demandes d'information; des produits d'information offerts par l'entremise de divers médias comme le site Web, des dépliants et des brochures; des activités de sensibilisation ciblées et des services; d'interprétations et de décisions en matière d'impôt et de taxation des marchandises; de critères d'admissibilité au Régime de pension du Canada et à la Loi sur l'assurance-emploi; de services liés à l'enregistrement de régimes de pension et d'autres régimes de revenu différé; de services liés à l'enregistrement d'organismes de bienfaisance.



Dépenses totales : 552 millions \$

- Demandes de renseignements et services d'information 198 M\$
- Décisions et interprétations 81 M\$
- Régimes enregistrés 13 M\$
- Organismes de bienfaisance 33 M\$
- Politique législative 6 M\$
- Paiements législatifs des produits de bois d'œuvre 221 M\$

\* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %.

Résultat escomptés
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et exacts en matière d'impôt
Les cas d'inobservation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard

2010-2011 Ressources financières			2010-2011 Ressources humaines		
<i>(en milliers de dollars)</i>			<i>(équivalents temps plein)</i>		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
737 413	565 844	551 883	4 178	4 208	(30)

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

#### RENFORCER LES ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION

Nos programmes de sensibilisation et nos activités de communication favorisent l'observation en fournissant des renseignements et des outils dans des formats et des modes variés afin de joindre nos publics diversifiés. En 2010-2011, notre utilisation continue des technologies nous a permis de rejoindre un plus grand public de façon efficace et à moindre coût, y compris ceux qui habitent dans des endroits éloignés. Par exemple, nous avons donné 48 séances de vidéoconférences à six (6) groupes de sensibilisation distincts. Nous avons animé des séances de

sensibilisation à un total de 28 groupes cibles distincts tels que les petites et moyennes entreprises, les contribuables, les nouveaux arrivants, les aînés, les bénévoles, les personnes handicapées et les communautés autochtones.

En 2010-2011 nous avons poursuivi ce travail par un peaufinage de notre stratégie de sensibilisation. Nous avons développé, un inventaire des outils de sensibilisation existants, une analyse des lacunes et des recommandations. Sur la base de ces recommandations, notre travail va continuer en s'améliorant. Nous avons aussi développé des plans de sensibilisation intégrés pour des segments de contribuables et pour la sensibilisation à une citoyenneté responsable.

Une orientation principale en 2010-2011 portait sur l'arrivée des régimes de taxe harmonisée en Ontario et en Colombie-Britannique, ce qui a exigé des stratégies et des produits de communications ciblées pour les faire connaître. Une approche multimédias proactive a été employée pour éduquer les entreprises. Des séminaires interactifs en ligne (webinaires) ont eu lieu. En outre, une série de courtes vidéos ont été produites et publiées dans le site Web de l'ARC, lesquelles donnaient des renseignements sur divers sujets liés à la TVH. Nos activités de communication et de sensibilisation sont souvent utilisées pour informer et aider les particuliers et les entreprises sur les programmes et les préoccupations courantes.

## **OPTIMISER LES MODES DE PRESTATION DE SERVICES**

Les particuliers et les entreprises ont souvent besoin de renseignements et de services propres à leurs situations. Fournir seulement des renseignements ne saurait suffire pour répondre aux besoins des Canadiens. Nous nous efforçons de nous assurer que les contribuables peuvent se fier à nos services assistés d'un agent, dont les numéros de téléphone sans frais, à nos services technologiques interactifs tels que les Smartlinks, et aux rendez-vous en personne pour répondre à leurs besoins d'information. Des systèmes complets de réponse téléphonique automatisée offrent un service tous les jours, 24 heures sur 24. Cela nous permet d'utiliser nos ressources de façon efficace, de réduire les coûts et d'offrir des heures de service prolongées.

En 2010-2011, nous avons atteint nos objectifs d'accessibilité des demandeurs de 90 % pour les demandes de renseignements généraux et des entreprises, malgré une augmentation de plus de 7 % de la demande des appels des lignes des entreprises. Cette augmentation était largement attribuable aux demandes de renseignements relatives à l'implantation de l'harmonisation de la taxe de vente en Ontario et en Colombie Britannique ainsi qu'au changement dû à l'enregistrement électronique obligatoire pour les inscrits aux fins de la TPS/TVH. Nous avons également dépassé l'objectif d'accessibilité des demandes de 90 % pour la réponse aux demandes de renseignements des organismes de bienfaisance du 1er palier.

Nous nous efforçons à assurer que les informations que nous octroyons aux contribuables à travers nos services de demande de renseignements sont précises. Nous nous assurons que les agents accèdent à des formations de mise à jour et à des formations sur les renseignements disponibles en ligne, incluant un récent produit de formation au service d'excellence et l'utilisation de la qualité d'assurance technique qui procure un retour d'information permanent et prompt à nos agents de renseignements des particuliers et des entreprises. Cela aide les agents à donner des réponses techniques précises aux questions des contribuables.

Nous fournissons un éventail de services électroniques conviviaux qui permettent aux particuliers et aux entreprises de payer leurs taxes et leurs impôts. Au cours de la dernière année, nous avons apporté des améliorations à Mon dossier en fonction de notre analyse des besoins des clients. Même si les services électroniques peuvent produire des efficacités pour l'ARC, ils peuvent aussi créer un besoin d'offrir un soutien et une assistance à ceux qui souhaitent en profiter. Par exemple, les appels au Bureau d'aide des services électroniques ont augmenté de près de 15 % par rapport à l'exercice précédent. Un grand nombre des appels constituaient des demandes de renseignements sur l'introduction de la production électronique obligatoire pour les inscrits aux fins de la TPS/TVH qui est entrée en vigueur le 1er juillet 2010. L'introduction du Système de gestion des justificatifs, qui a remplacé le processus epass du gouvernement du Canada pour les services de l'ARC, a aussi contribué à la hausse.

## AMÉLIORER LE PROGRAMME DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE

En 2010-2011, nous avons continué de fournir des réponses rapides au téléphone et par écrit au secteur de la bienfaisance par l'intermédiaire de nos processus de demande d'enregistrement, de nos centres d'appels et de nos processus de demandes de renseignements par écrit. Nous avons offert 75 séances d'information sur les organismes de bienfaisance à des organismes de bienfaisance enregistrés de partout au Canada, et 96 % des participants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits des séances. Nous avons également présenté 17 webinaires (un environnement interactif limité où un dialogue peut avoir lieu entre les participants et des représentants de l'ARC) à 2 164 particuliers. En réponse à un sondage, 91 % des participants ont indiqué qu'ils étaient satisfaits ou très satisfaits.

Nous avons également amélioré la fonctionnalité du site Web Organismes de bienfaisance et dons en mettant à jour les conseils de recherche, les directives de téléchargement, les liens aux définitions et en offrant les plus récentes adresses Web et électroniques des organismes de bienfaisance enregistrés. On a compté plus de 1 700 000 visites au site Web Organismes de bienfaisance et dons, soit une hausse de 14 % par rapport à 2009-2010.

## Rendre l'inobservation plus difficile

### METTRE EN OEUVRE UN RÉGIME AMÉLIORÉ D'ESTAMPILLAGE DU TABAC

En 2010, le Parlement a adopté des modifications législatives nécessaires pour mettre en œuvre un nouveau régime d'estampillage du tabac au Canada. L'ARC a réagi immédiatement en élaborant le cadre de politiques et de procédures nécessaires pour gérer le nouveau programme d'estampillage du tabac. Afin d'assurer le succès de la mise en œuvre, l'ARC a consulté régulièrement les intervenants, dont des membres de l'industrie. Une stratégie de communication détaillée a aussi été adoptée, laquelle comprenait la sensibilisation de l'industrie.

Toutes les dates limites de la mise en œuvre ont été respectées. Nous considérons l'exécution fructueuse de cette initiative comme une réalisation très importante.

### AMÉLIORER LA DÉTECTION ET LE DÉCOURAGEMENT DE L'INOBSERVATION DANS NOTRE PROGRAMME DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE

Les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada sont exonérés d'impôt et peuvent délivrer des reçus pour dons de bienfaisance aux donateurs. Pour maintenir ces privilèges, les organismes de bienfaisance enregistrés doivent opérer dans la limite des paramètres de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Dans les cas d'inobservation grave, les infractions peuvent mener à la révocation de l'enregistrement des organismes de bienfaisance concernés. Le niveau général d'observation des exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu* des organismes de bienfaisance enregistrés est déterminé en fonction d'une analyse des résultats de vérifications aléatoires effectuées chaque année. Depuis les trois dernières années, les résultats des vérifications indiquent que le niveau général d'observation demeure stable, ce qui confirme que la grande majorité des organismes de bienfaisance enregistrés respectent les exigences juridiques. Bien que certains organismes de bienfaisance aient besoin d'éducation sur des questions d'observation surtout mineures, très peu de problèmes d'inobservation graves ont été notés. Voici la troisième année de suite où moins de 4 % des vérifications aléatoires ont entraîné une mesure de révocation contre un organisme de bienfaisance. En 2009 (dernière année de données complètes), 99 % des organismes de bienfaisance enregistrés ont produit une déclaration annuelle. Une proportion de 61 % des organismes de bienfaisance enregistrés ont produit leur déclaration dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice, les 38 % restants les ayant produites tardivement. Selon les déclarations produites à ce jour, nous prévoyons un taux de production semblable pour 2010.

## **POURUIVRE LA MISE EN OEUVRE D'UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES RISQUES À L'ÉGARD DES RÉGIMES ENREGISTRÉS**

En 2010-2011, nous avons donné des séances de sensibilisation sur les régimes enregistrés à Toronto, à Montréal et à Vancouver. Nous avons aussi publié plusieurs bulletins ainsi qu'un guide pour aider nos clients dans l'administration des régimes de revenu différé.

Nous avons continué notre travail sur la stratégie d'observation des régimes enregistrés. Une fois qu'elle sera mise en œuvre, cette stratégie permettra d'améliorer l'approche axée sur les risques en matière de régimes enregistrés, et ce en donnant accès à des données exactes aux fins de l'évaluation des risques. La stratégie en soi est en cours d'élaboration. Entre-temps, nous avons continué d'utiliser une approche axée sur les risques quant à l'enregistrement des régimes de pension avec pour résultat une chute du nombre de régimes dans l'inventaire sous la barre de 10 000; ce qui représente une amélioration par rapport aux dernières années.

## **AMÉLIORER LE PROGRAMME DES COMPTES D'ÉPARGNE LIBRE D'IMPÔT**

La réponse au CELI a été exceptionnellement positive. À la fin de 2009, il y avait environ 4,8 millions de titulaires de CELI, et à la fin de 2010, ce nombre s'élevait à 6,7 millions. Même si le programme est déjà populaire, nous prévoyons une croissance soutenue et importante du nombre de titulaires dans les années futures. Afin de nous adapter à la hausse et d'assurer une mise à jour opportune des dossiers de CELI, nous étudions des moyens de simplifier nos routines de traitement.

Dans le cadre de l'administration du programme, l'ARC examine les renseignements qu'elle reçoit des institutions financières et des émetteurs de CELI afin d'identifier les particuliers qui peuvent avoir cotisé en trop. La réponse à cet envoi a indiqué qu'une faible minorité des Canadiens, soit environ 1,5 % de tous les titulaires de CELI, n'avait pas parfaitement compris les règles. Nous y avons réagi en prenant les mesures suivantes :

- nous avons mené une recherche sur l'opinion publique;
- nous avons amélioré les renseignements figurant dans le site Web de l'ARC;
- nous avons mené des activités de sensibilisation auprès de l'industrie financière.

Dans la deuxième année du programme, nous avons constaté une légère baisse, à 1,4 %, du pourcentage de titulaires de CELI qui avaient cotisé en trop.

Nous continuons de travailler afin de sensibiliser davantage les Canadiens et les institutions financières à l'égard des lignes directrices sur le CELI. Nous le ferons en continuant de mettre à jour les pages Web sur le CELI, en publiant des Conseils fiscaux pertinents, en rédigeant des articles dans les journaux et en offrant des webinaires aux institutions financières.

## **LEÇONS RETENUES**

*Ce qui a bien fonctionné* : Nous avons amélioré la qualité de nos services aux contribuables en les rendant plus rapides, plus accessibles et plus conviviaux. Nous avons maintenu nos niveaux élevés d'accessibilité aux demandeurs pour tous nos services téléphoniques de demandes de renseignements. Après l'adoption de la législation par le Parlement, nous avons mis en œuvre avec succès un régime amélioré d'estampillage des produits du tabac afin de faciliter la détection des produits contrefaits. Nous avons amélioré la fonctionnalité du site Web Organismes de bienfaisance et dons.

*Ce qui pourrait être amélioré* : Nous devons continuer d'accroître les possibilités d'améliorer nos offres de service afin de répondre aux besoins changeants des contribuables en matière de renseignements et de veiller à ce que les particuliers et les entreprises soient en mesure de mieux naviguer et de mieux comprendre un régime fiscal souvent complexe, et être à mesure de satisfaire et de s'adapter aux pratiques émergentes des entreprises et du développement économique.

## Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
Appels généraux répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	80 %	82 %	83 %	82,4 %	80,9 %	81,8 %	✓
Appels des entreprises répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	80 %	81 %	81,7 %	86,8 %	86 %	84,1 %	✓
Appels des organismes de bienfaisance répondus dans un délai de deux minutes après la mise en attente	80 %	88 %	89,9 %	86,9 %	89,9 %	85,5 %	✓
Répondre aux demandes écrites de décisions et d'interprétations relatives à la TPS/TVH dans un délai de 45 jours ouvrables suivant la réception de la demande	80 %	87 % <sup>1</sup>	89,4 %	92,8 %	94,1 %	46,5 % <sup>2</sup>	✗
Nombre moyen de jours pour l'envoi aux contribuables d'une interprétation technique en matière d'impôt sur le revenu	90 jours (moy.)	105 jours	89 jours	91 jours	89 jours	87 jours	✓
Nombre moyen de jours pour l'envoi aux contribuables d'une décision anticipée en matière d'impôt sur le revenu	60 jours (moy.)	94 jours	101 jours	104 jours	98 jours	102 jours	✗
Pourcentage des décisions aux fins du RPC/AE émises dans la limite des délais visés	85 %	84 %	93 %	91,3 %	88 %	86,1 %	✓
Pourcentage des réponses aux demandes simples d'enregistrement des organismes de bienfaisance dans les délais établis (2 mois)	80 %	S.O.	42 %	58,1 %	81,9 %	87,5 %	✓
Pourcentage des réponses aux demandes régulières d'enregistrement des organismes de bienfaisance dans les délais établis (6 mois)	80 %	S.O.	53,7 %	22 %	79,8 %	96,2 %	✓
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis	85 %	96,6 %	93,9 %	92,2 %	86,5 %	94,4 %	✓
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour avec exactitude pour les agents des services aux contribuables et des organismes de bienfaisance	100 %	S.O.	S.O.	100 %	100 %	100 %	✓
Pourcentage des demandeurs de renseignements généraux qui joignent notre service téléphonique <sup>3</sup>	90 %	83 %	84 %	92 %	91 %	91 %	✓
Pourcentage des demandeurs de renseignements sur les entreprises qui joignent notre service téléphonique	90 %	86 %	79 %	94 %	93 %	92 %	✓
Pourcentage des examens réglementaires de la taxe d'accise achevés par rapport aux examens prévus	90 %	S.O.	98 %	91 %	92,3 %	98 %	✓
Pourcentage des vérifications de la taxe d'accise achevées par rapport aux vérifications prévues	90 %	S.O.	100 %	96 %	109,1 %	100 %	✓
Pourcentage des vérifications de régimes enregistrés achevées par rapport aux vérifications prévues	100 %	S.O.	S.O.	96 %	101 %	128 %	✓

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
Pourcentage des vérifications d'organismes de bienfaisance enregistrés achevés par rapport aux vérifications prévues	100 %	S.O	S.O	100 %	89 %	89 %	✗

- <sup>1</sup> Cet indicateur est devenu une norme de service en 2006-2007. Les résultats des années antérieures tiennent compte du rendement par rapport à un objectif interne.
- <sup>2</sup> Pour plus de renseignements sur ce résultat, veuillez visiter : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-fra.html>
- <sup>3</sup> Les objectifs d'accessibilité des demandeurs de renseignements généraux et sur les entreprises sont passé de 80 % en 2008-2009

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).

# COTISATION DES DÉCLARATIONS ET TRAITEMENT DES PAIEMENTS (AP2)

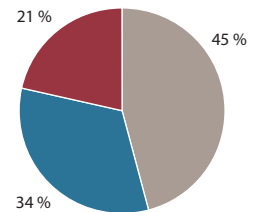
## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Traiter et valider les déclarations de revenus des particuliers et des entreprises en effectuant des cotisations initiales, une validation, une comptabilité et des rajustements; attribuer aux entreprises un numéro d'entreprise, établir et maintenir des comptes; recevoir des paiements.

Résultat escomptés
Les particuliers, les entreprises et les inscrits reçoivent des avis de cotisation exacts et à temps et le traitement des paiements d'impôt est effectué de façon précise et en temps opportun, alors que les examens ciblés repèrent et résolvent les cas d'inobservation des particuliers à l'égard des lois fiscales applicables.



Dépenses totales : 683 millions \$

- Traitement des déclarations des particuliers 307 M\$
- Traitement des déclarations des entreprises 234 M\$
- Administration de la TPS au Québec 142 M\$

\* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages pour ne pas équivaloir à 100 %

2010-2011 Ressources financières			2010-2011 Ressources humaines		
<i>(en milliers de dollars)</i>			<i>(équivalents temps plein)</i>		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
601 629	718 608	683 036	6 527	6 738	(211)

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Renforcer le service pour rendre l'observation plus facile

#### AMÉLIORER NOS SERVICES ÉLECTRONIQUES

Nous avons ajouté des fonctions à Mon dossier d'entreprise au cours du dernier exercice afin d'encourager les entreprises à effectuer certaines opérations. Une des nouvelles fonctions principales est de rendre plus faciles les paiements de transfert dans un compte de programme et entre les comptes de programme pour le même numéro d'entreprise à neuf chiffres, les redressements aux déclarations de TPS/TVH, et les demandes en ligne pour certaines transactions financières. En 2010-2011, nous avons aussi ajouté à notre site Web un calculateur d'acomptes provisionnels afin de rendre plus facile pour les entreprises de calculer leurs acomptes provisionnels pour les comptes de société et de TPS/TVH. Nous avons aussi amélioré notre calculateur en direct des retenues sur la paie afin de rendre plus facile le calcul des retenues sur la paie. Les améliorations ont inclus des écrans tactiles, l'organisation d'outils et l'accès à l'information. Pour IMPÔTNET DE LA TPS/TVH, nous avons ajouté des fonctions afin que les inscrits puissent maintenant produire aussi leur Demande de remboursement pour organismes de services publics en même temps qu'ils produisent leur déclaration de TPS/TVH par voie électronique.

Une nouvelle option populaire ajoutée à notre site Web en 2010-2011 permet aux employeurs de s'assurer que suffisamment de cotisations au Régime de pensions du Canada et de primes d'assurance-emploi ont été retenues du salaire des employés à temps plein. Le nombre croissant d'ouvertures de session pour cette page Web donne une indication que les entreprises constatent des avantages à utiliser ce service en ligne.

Nous avons été témoins d'une hausse de 2,5 % des opérations du libre-service par les particuliers, les entreprises et les bénéficiaires de prestations par rapport à l'année dernière. Cela nous place fermement sur la bonne voie pour atteindre notre objectif d'augmentation de 5 % d'ici 2012. L'intérêt du public à l'égard des services en ligne augmente et les taux de production électronique pour les particuliers et les entreprises maintiennent leur tendance à la hausse. Notre option en ligne Accès rapide continue d'être un choix populaire des contribuables, puisqu'il donne des renseignements sur leurs impôts et leurs prestations, comme l'état des déclarations de revenus, le maximum déductible au titre d'un REER, le plafond de cotisation au compte d'épargne libre d'impôt et le statut des paiements de prestations. Nous avons ajouté encore plus de services pour les administrateurs de CELI, leurs agents ou représentants, en incluant le paiement CELI et un centre de recherche connexes. Nous avons également augmenté la capacité pour les contribuables qui ont besoin d'aide pour communiquer directement avec les agents de renseignements du profil Mon dossier d'entreprise grâce à l'ajout des Smartlinks.

En 2010-2011, nous avons lancé d'importantes nouvelles mesures pour accroître la sécurité. Par exemple, nous avons mis en œuvre notre propre service de gestion des justificatifs. Ces mesures ont réduit les coûts généraux, permettant à l'ARC d'offrir une plus large série de services électroniques sécurisés.

## **PROMOUVOIR LA PARTICIPATION À LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE ET AUX PAIEMENTS ÉLECTRONIQUES**

Le traitement rapide et exact des déclarations est une autre façon d'encourager l'observation volontaire. Nous avons atteint nos normes de service externes au cours du dernier exercice pour le traitement des déclarations T1 des particuliers en format imprimé et électronique, confirmant que nous avons offert un service rapide aux Canadiens. De plus, nous avons atteint notre objectif de traitement interne en traitant 100 % des déclarations des particuliers produites à temps au plus tard à la mi-juin 2010.

Malgré la récente introduction de la TVH en Ontario et en C.-B., qui a considérablement touché la complexité des déclarations de TPS/TVH et le processus d'examen, nous avons été en mesure de traiter 90,3 % des déclarations de TPS/TVH dans un délai de 30 jours. Même si nous n'avons pas atteint notre objectif de 95 %, nous travaillons afin d'introduire des efficiences supplémentaires qui permettront d'accélérer nos délais de traitement.

Notre service Mon paiement permet aux particuliers et aux entreprises d'effectuer des paiements par voie électronique au moyen d'un lien sécurisé avec les institutions financières canadiennes participantes qui offrent le service de paiement en ligne Interac®. En 2010-2011, nous avons fait la promotion de Mon paiement par l'intermédiaire d'activités de sensibilisation et de publicité, dont des communiqués de presse et d'autres annonces de l'ARC, des envois, des webinaires, des webémissions et des conférences.

Notre programme d'évaluation de la qualité des T1 examine les cotisations initiales des déclarations de revenus et de prestations des particuliers. Nos résultats pour 2010-2011 indiquent que les erreurs de traitement ayant une incidence sur le remboursement ou le solde dû du contribuable étaient de 1,17 %. Cela se compare à 0,96 % au cours de l'exercice précédent. De 2000 à 2010, les montants par erreur étaient en moyenne de 252,06 \$.

## **FAIRE PROGRESSER L'HARMONISATION FISCALE**

Au cours du dernier exercice, nous avons accru l'utilisation du numéro d'entreprise (NE) comme identificateur commun des entreprises afin qu'elles puissent traiter de manière sécurisée et efficiente avec les divers paliers du gouvernement. En décembre 2010, l'ARC et la province de la Saskatchewan ont signé une lettre d'intention en vue d'adopter le NE pour leur registre des sociétés en avril 2012. L'utilisation élargie du NE permettra de réduire le fardeau administratif pour les entreprises et pour l'ARC.

En juillet 2010, l'ARC a mis en œuvre la taxe de vente harmonisée (TVH) en Ontario et en Colombie-Britannique.<sup>2</sup> L'harmonisation comporte un nombre important d'améliorations aux systèmes et de changements aux programmes et aux activités de l'ARC.

---

2. Le 26 août 2011, la province de la Colombie Britannique a annoncé qu'elle reviendrait à la taxe de vente provinciale. La période de transition devrait être d'au moins 18 mois. Au cours de cette période, l'ARC continuera d'administrer la TVH en Colombie Britannique.



Une campagne multimédias pour éduquer les entreprises et sensibiliser le public a été mise en œuvre. Elle comprend des séminaires interactifs en ligne, de courtes présentations vidéos, des séances d'information en personne et la diffusion de plus de 1,1 million de feuillets d'information de la TVH. Des vidéos fournissant des renseignements sur des sujets comme les règles transitoires de la TVH, la production électronique, les remboursements domiciliaires et les formulaires pour les entreprises et les consommateurs ont été affichées dans le site Web de l'ARC et sur YouTube. Des renseignements sur la production des déclarations ont été fournis en plusieurs formats, y compris des encarts envoyés avec les déclarations de la TPS/TVH et les webémissions sur la production de déclaration électronique au moyen d'IMPÔTNET de la TPS/TVH et sur la manière de repérer les changements aux remboursements de la TPS/TVH.

## Rendre l'inobservation plus difficile

### **OPTIMISER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET L'EXACTITUDE DE LA COTISATION DE L'IMPÔT DÛ**

L'ARC s'efforce à être juste dans tous les aspects de ses activités, ce qui est essentiel au maintien de la confiance des contribuables. Lorsque nous trouvons des erreurs dans les déclarations de revenus, nous les corrigeons, si possible. Bien que certaines erreurs entraînent des impôts supplémentaires à payer, d'autres signifient que les contribuables ont payé plus d'impôt que nécessaire. Dans le cadre de notre examen du traitement, nous comparons la déclaration d'un particulier aux renseignements de tiers afin de déterminer les secteurs où les contribuables peuvent avoir demandé en partie seulement des crédits d'impôt. Nous apportons les redressements nécessaires à ces déclarations afin d'accorder les montants auxquels le contribuable a droit, et, s'il y a lieu, émettons un remboursement. En 2010-2011, nous avons repéré et corrigé plus de 341 000 déclarations des particuliers, ce qui a entraîné un redressement avantageux moyen de 284 \$ par déclaration.

### **REPÉRER LES STRATAGÈMES DE PLANIFICATION FISCALE ABUSIVE DE MANIÈRE PLUS EFFICACE**

#### **Déclarants particuliers**

En 2010-2011, nous avons estimé que 17,6 % des demandes ou des déductions effectuées par des particuliers pour des crédits et des déductions d'impôt clés non assujettis à la déclaration par un tiers n'était pas conforme, ce qui veut dire qu'elles ont été refusées après un examen. L'augmentation peut être attribuable, entre autres facteurs, au changement dans les déductions et les crédits qui ont été examinés dans chaque année de programme.

Le Programme de validité de confiance est un de nos programmes d'examen précotisation. Au moyen de ce programme, divers crédits et déductions des déclarations sont examinés et corrigés avant l'envoi d'un avis de cotisation. Au cours de 2010-2011, nous avons repéré en moyenne 472 \$ en impôt supplémentaire cotisé par examen, totalisant presque 162 millions en impôts supplémentaires évalués. Cela représente une baisse de 5 % par rapport à l'exercice précédent.

Notre Programme de revue du traitement sélectionne des dossiers à examiner après l'envoi de l'avis de cotisation (et de tout remboursement). Le programme fait la promotion de l'observation et aide à maintenir la confiance à l'égard de l'équité de nos programmes par l'intermédiaire d'une éducation accrue, de systèmes de cotes de risque efficaces, et une approche équilibrée à notre processus de sélection de dossiers. En 2010-2011, le programme a repéré et traité presque 232 millions de dollars en impôts supplémentaires, une hausse de 15 % par rapport à l'exercice précédent.

Notre programme de Rapprochement T1 compare les renseignements se trouvant dans la déclaration de revenus d'un particulier aux renseignements fournis par des sources tierces, comme les employeurs ou les institutions financières. En 2010-2011, ce programme a repéré et traité des cotisations fiscales supplémentaires de près de 600 millions de dollars.

L'objectif des trois programmes n'est pas simplement d'évaluer les valeurs monétaires, mais aussi d'éduquer les contribuables en cernant des domaines courants de malentendus. Nous évaluons aussi l'efficacité de nos examens ciblés en examinant la valeur des montants d'impôt supplémentaire cotisés par les examens ciblés comparativement

aux examens aléatoires. Au cours de la période de 2007-2008 à 2010-2011, pour le Programme de revue du traitement, nos examens ciblés ont été environ trois fois plus efficaces que les examens aléatoires. Étant donné le changement au mélange de déductions et de crédits examinés en fonction de nos stratégies d'examen annuelles et des nouvelles demandes qui sont continuellement ajoutées ou abandonnées, la moyenne des dollars recouvrés, et le ratio des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires varient d'un exercice à l'autre.

En 2009-2010, nous avons lancé notre Programme de révision des cotisations des sociétés (PRCS). L'objectif principal du programme consiste à valider l'exactitude de nos cotisations en nous assurant que les sociétés produisent des renseignements exacts et complets dans leurs déclarations de revenus T2 et que les montants déclarés sont conformes à la législation fiscale applicable. En 2010-2011, le PRCS a examiné plus de 48 000 déclarations des sociétés générant des cotisations totalisant plus de 45 millions de dollars en impôt fédéral et provincial supplémentaire. Au cours du dernier exercice, nous avons entrepris un certain nombre d'examens afin de nous assurer que les réserves pour impôts, les soldes cumulatifs et les crédits d'impôt ont été représentés avec exactitude en fonction des déclarations antérieures et actuelles des entreprises. Au moyen de ces travaux, nous avons repéré et réduit des soldes cumulatifs surestimés de 43 millions de dollars. Il s'agit de montants qui auraient été à la disposition des sociétés pour réduire de l'impôt futur à payer.

## LEÇONS RETENUES

*Ce qui a bien fonctionné :* Nous avons élargi nos options de services électroniques afin qu'il soit plus facile pour les contribuables d'interagir avec nous. Nous avons mis en place de nouvelles mesures de sécurité en ligne afin de protéger les renseignements sur les contribuables, ce qui nous a permis d'offrir une large gamme de services sécurisés. Nous avons traité les déclarations de revenus et de renseignements ainsi que les paiements des particuliers et des entreprises de manière exacte et à temps. Nous avons mené des activités de précotisation et de postcotisation afin de déterminer les cas d'inobservation et de prendre des mesures à leur égard.

*Ce qui pourrait être amélioré :* Les priorités changeantes du gouvernement ont des répercussions directes sur nos programmes. Par conséquent, nous devons nous assurer que nous sommes dans une position favorable pour maintenir une exécution efficace de nos programmes dans toutes les circonstances. Nous devons également travailler pour maintenir cette capacité à long terme.

# Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
<b>Normes de service<sup>1</sup></b>							
Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (sur papier) dans un délai moyen de 4 à 6 semaines	100 %	3,9 semaines	4,1 semaines	4,0 semaines	4,3 semaines	3,9 semaines	✓
Traitement des déclarations de revenus des particuliers T1 (électronique) : dans un délai moyen de 2 semaines <sup>2</sup>	100 %	1,6 semaine	1,7 semaine	1,6 semaine	1,6 semaine	1,7 semaine	✓
Pourcentage des déclarations de TPS/TVH traitées dans un délai de 30 jours	95 %	98,5 %	91,9 %	97,3 % <sup>3</sup>	n/d <sup>4</sup>	90,3 %	M
Traitement des déclarations de revenus des sociétés T2 dans un délai de 60 jours	90 %	S/O	92 %	90,8 %	92,8 %	94,5 %	✓
Traitement des déclarations de la taxe d'accise, du droit d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien dans un délai de 90 jours	95 %	98,1 %	98,2 %	99 %	97 %	97,6 %	✓
<b>Normes de rendement</b>							
Pourcentage des fonds provenant des paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures après avoir été reçu	96 %	95,9 %	93,9 %	95,2 %	96,6 %	97,4 %	✓
Déclarations T1 reçues à temps traitées au plus tard à la mi-juin	98 %	99,7 %	99,8 %	99,9 %	99,7 %	100 %	✓
<b>Participation au traitement électronique</b>							
Pourcentage des particuliers qui produisent leur déclaration par voie électronique	Tendance à la hausse	50,6 %	53,5 %	55,8 %	57,9 %	60,3 %	✓
Pourcentage des sociétés qui produisent leur déclaration par voie électronique	Tendance à la hausse	14,0 %	18,0 %	21,5 %	28,5 %	46,8 %	✓
Pourcentage des déclarations de TPS/TVH produit électroniquement	Tendance à la hausse	n/d	n/d	n/d	25 %	41,3 %	✓
Pourcentage des déclarations T1 ayant fait l'objet d'une cotisation exacte	98 %	98,9 %	99,1 %	98,9 %	99 %	98,8 %	✓
Pourcentage des redressements demandés par les contribuables ayant fait l'objet d'une nouvelle cotisation exacte	96 %	97,4 %	96,6 %	97,0 %	96,1 %	96,1 %	✓

<sup>1</sup> Voir [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel) pour la ventilation des indicateurs, des objectifs et des résultats globaux par rapport aux normes de service externes

<sup>2</sup> Représente le nombre de semaines moyen.

<sup>3</sup> La norme de service a changé de 21 jours à 30 jours afin de s'aligner avec les changements législatifs.

<sup>4</sup> Les résultats fondés ne sont pas disponibles pour 2009-2010. La méthode révisée de saisie des données a commencé en juin 2010.

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).

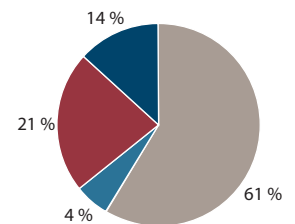
# COMPTES DÉBITEURS ET OBSERVATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION DES DÉCLARATIONS (AP3)

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Déterminer et traiter l'inobservation des exigences en matière d'enregistrement, de production et de remises des lois administrées par l'Agence du revenu du Canada (ARC) et gérer le niveau de dette au moyen du recouvrement des comptes clients et de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la tenue à jour des systèmes, des politiques et des lignes directrices à l'échelle nationale. Ce cadre de prestation facilite et applique l'observation des exigences de production, de déclaration, de retenue et de paiement relativement aux déclarations de revenus des particuliers et des entreprises, aux retenues à la source des employeurs, à la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée et aux autres prélèvements, en plus des comptes clients non fiscaux en souffrance administrés au nom d'autres ministères et organismes.



Dépenses totales : 512 millions \$

- Comptes débiteurs – Recouvrements fiscaux 311 M\$
- Comptes débiteurs – Programmes du gouvernement 22 M\$
- Comptes de fiducie – Observation 105 M\$
- Non-déclarants / Non-inscrits – Observation 74 M\$

\* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %.

Résultat escomptés
Les particuliers, les employeurs et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			2010-2011 Ressources humaines (équivalents temps plein)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
430 854	521 215	511 567	7 259	7 442	(183)

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Rendre l'inobservation plus difficile

#### RENFORCER LES STRATÉGIES AFIN DE GÉRER L'INOBSERVATION EN MATIÈRE DE PAIEMENTS

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

Presque tous les impôts déclarés sont payés à temps par les particuliers et les entreprises. Dans les cas où des sommes ne sont pas payées lorsqu'elles sont exigibles, nous cherchons à joindre les contribuables en utilisant un éventail de mesures de recouvrement et d'exécution. Pour ce faire, nous adoptons une approche fondée sur le risque afin de déterminer la bonne intervention d'observation pour les débiteurs, allant d'aider les particuliers à mieux comprendre leurs obligations, jusqu'à la prise de mesures plus rapides et plus fermes auprès de ceux dont les antécédents

indiquent le besoin de telles mesures. L'ARC gère le plus grand service de recouvrement des créances du gouvernement fédéral, recouvrant des dettes provenant de l'impôt et des taxes, des intérêts connexes et des pénalités payables au gouvernement du Canada. Une récente étude comparative internationale a indiqué qu'on avait calculé que l'ARC avait le deuxième plus faible coût de recouvrement d'un dollar de créance des dix administrations fiscales participantes pour la période étudiée.

En 2010-2011, près de 388 milliards de dollars en impôts, taxes et droits par l'Agence. De ce montant, plus de 97 % a été reçu dans l'exercice en cours. La situation est demeurée stable au cours des quatre dernières années et indique la bonne gestion de comptes débiteurs. L'étude comparative internationale mentionnée plus haut a indiqué que l'ARC se classe au premier rang des dix administrations fiscales participantes, pour la période étudiée, dans le recouvrement des créances comme pourcentage de son revenu.

En 2010-2011, notre secteur du recouvrement a continué de relever des efficacités et des stratégies liées aux charges de travail actuelles, ainsi que de nouvelles activités. Par exemple, notre Centre d'appels de la gestion des créances a commencé à traiter un autre secteur de recettes, les retenues salariales des employés versées par les employeurs, ce qui permet aux percepteurs de nos bureaux des services fiscaux de se concentrer sur des cas plus complexes pour ces types de comptes. En préparation pour la fusion de nos bassins nationaux et régionaux en un seul inventaire national, nous avons centralisé certains comptes, créant des Centres d'expertise pour ces charges de travail particulières. Au cours du dernier exercice, les travaux de recouvrement liés à la taxe de vente harmonisée (TVH) pour le compte de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ont été lancés. Ces travaux nous ont portés à examiner nos pratiques actuelles pour le recouvrement de la TPS et ont entraînés une amélioration des pratiques de gestion de la charge de travail et un accroissement de notre utilisation de la gestion du risque, puisqu'on prévoit que l'introduction de la TVH aura des répercussions sur le niveau de la dette fiscale dans ce secteur de recettes.

La gestion de la dette fiscale présente un défi important puisque notre environnement externe exerce une forte influence sur les niveaux d'endettement. Selon la série « Informations comparatives » (2010) de l'OCDE, la dette fiscale constitue un problème croissant pour la majorité des pays membres de l'OCDE. Nous avons mis en œuvre des stratégies afin de traiter cette question, y compris notre plan d'action sur l'observation en matière de paiements, qui traite la cause sous-jacente de l'inobservation en matière de paiement au niveau comportemental. Malgré cela, nous anticipons que le niveau de dette fiscale continuera d'augmenter à court et à moyen terme.

À la fin de l'exercice 2010-2011, le total de notre inventaire de dettes fiscales est passé à 27,4 millions de dollars, une hausse de 2,4 milliards de dollars par rapport à la période précédente. Cette dette comprend les comptes pour lesquels un règlement en suspens a été conclu (par exemple, un contribuable a accepté de payer la dette sur une période donnée), mais la dette n'a pas encore été payée intégralement.

La détermination précoce de notre capacité à recouvrer des dettes facilite un recouvrement à la fois rapide et efficace de la dette, puisque plus la dette existe depuis longtemps, plus elle est susceptible d'être difficile et coûteuse à recouvrer. C'est pourquoi, au cours de 2010-2011, nous avons continué de nous fier à notre Centre d'appels de la gestion des créances (CAGC), qui traite des dettes fiscales régulières à volume élevé et à faible risque à un coût minime dans une période donnée. Le CAGC permet à nos agents des bureaux des services fiscaux (BSF) de se concentrer sur le traitement des comptes plus complexes à risque élevé qui comportent l'utilisation de mesures de recouvrement progressive, y compris les mesures judiciaires et d'exécution, pour composer avec les contribuables non-conformes.

Nos stratégies automatisées, dont nos Centres d'appels de la gestion des créances et nos bureaux des services fiscaux, ont traité un total de 34,1 milliards de dollars en impôt au cours de 2010-2011. Comparativement aux résultats du dernier exercice, ce total représente une augmentation de 15,2 %. Ce résultat comprend des sommes totalisant 2 milliards de dollars qui ont été réputées irrécouvrables et ont donc été radiées. Une récente étude comparative internationale a abordé les pratiques prévalentes d'autres administrations fiscales. L'étude a noté que l'ARC a maintenu, pour la période étudiée, le plus faible pourcentage de radiation par rapport aux recettes totales parmi les dix participants. De plus, il est important de souligner qu'il s'agit d'une fonction administrative essentielle qui est une clé du maintien de la santé du portefeuille des comptes débiteurs. Le processus est gouverné à la fois par la

*Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, selon lesquelles les comptes doivent satisfaire à des critères prescrits avant d'être assujettis à la radiation.

Le règlement rapide des dettes facilite nos efforts de recouvrement. En vue d'évaluer notre rendement relativement au règlement des dettes fiscales en temps opportun nous nous attendons à ce que nos BSF règlent au moins 60 % de l'arrivage de nouvelles dettes dans les BSF au cours de l'année d'arrivage. En 2010-2011, nous avons atteint 64,4 %, dépassant notre objectif.

Les dettes fiscales de 17,7 milliards de dollars que nous avons réglées par nos BSF représentent 93,1 % de la valeur monétaire de l'arrivage de nouvelles dettes au cours du dernier exercice. Cela dépasse notre objectif de 90 %, indiquant que nous réussissons à gérer l'inventaire à risque élevé traité dans nos BSF.

La proportion des segments d'âge de notre inventaire de dettes est demeurée relativement stable au cours des cinq dernières années. Cette tendance confirme que nous gérons tous les segments du portefeuille de dettes fiscales d'une manière uniforme. L'étude comparative internationale mentionnée plus haut classe aussi l'ARC au deuxième rang des dix administrations fiscales participantes relativement aux dettes âgées de moins d'un an pour la période étudiée.

À la fin de 2010-2011, les dettes âgées de plus de cinq ans représentaient 16,9 % de l'inventaire. En termes absolus, la valeur en dollars de l'inventaire de plus de cinq ans à la fin de 2010-2011 était de 3,4 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation d'environ 500 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent, mais dans la limite de notre seuil ciblé de 3,5 milliards de dollars.

## **RENFORCER LE SERVICE POUR RENDRE L'OBSERVATION PLUS FACILE**

Nous avons amélioré notre calculateur en direct des retenues sur la paie afin de rendre plus facile le calcul des retenues sur la paie. Les améliorations ont inclus des écrans tactiles, l'organisation d'outils et l'accès à l'information.

## **OBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION**

Nos activités liées aux retenues des employeurs et à l'examen de la TPS/TVH mettent en application les obligations des employeurs et des contribuables quant aux retenues à la source, à leur déclaration et à leur versement, aux avantages imposables et à la TPS/TVH. Pour accroître et encourager l'observation, nous adoptons une approche équilibrée pour cerner et traiter les cas d'inobservation en faisant appel à l'éducation, à des activités d'observation assistée et, le cas échéant, à des mesures plus rigoureuses, comme les poursuites en justice. En 2010-2011, 2,2 millions de cas non conformes ont été traités. Même si cela représente un manque à gagner par rapport à notre objectif initial de 2,6 millions, celui-ci s'explique par une restructuration de la charge de travail qui a mené au transfert de 500 000 cas à un autre secteur de l'ARC. Nous avons aussi achevé 556 227 revues et examens, et 15 056 examens de la TPS/TVH qui ont entraîné une valeur totale d'inobservation repérée de 1,6 milliards de dollars.

## **MAINTENIR ET AMÉLIORER LES PROJETS D'IDENTIFICATION DES NON-DÉCLARANTS ET DES NON-INSCRITS VISANT L'ÉCONOMIE CLANDESTINE**

Le but du secteur de l'observation en matière de production des déclarations et d'inscription consiste à s'assurer que les contribuables produisent une déclaration et/ou s'inscrivent aux fins de la TPS/TVH s'ils doivent le faire. Nos mesures d'observation vont de la simple demande de produire une déclaration à des mesures plus punitives comme les pénalités et les poursuites. Nous utilisons les ressources disponibles de manière efficace en mettant l'accent sur l'intervention précoce. Les comptes sont repérés et des stratégies sont appliquées au comportement contrevenant en fonction des facteurs de risque reconnus.

Les comptes qui ne répondent pas aux mesures d'intervention précoces sont considérés comme présentant un risque élevé. Nous repérons ces comptes par divers moyens, y compris les données des tiers et les modèles de risque. Ces comptes nécessitent une intervention humaine et sont renvoyés aux fins de mesures d'exécution progressives. L'ARC entreprend également des projets visant l'économie clandestine ciblant à repérer les cas d'inobservation en matière de production des déclarations et d'inscription et à prendre des mesures à cet égard lorsqu'il n'y a pas de dossiers

dans les bases de données de l'ARC ainsi que lorsque cette dernière obtient des renseignements nouveaux ou supplémentaires.

Au cours du dernier exercice, nous avons évalué le Programme des non-déclarants/non-inscrits. Cette évaluation contribuera au renouvellement du modèle national d'exécution des programmes. Le but général consiste à créer des améliorations aux programmes lesquelles, avec le temps, contribueront à accroître l'observation à court et à long terme des exigences en matière de production de déclarations et d'inscription, ce qui favorisera le but de l'ARC de rendre l'inobservation plus difficile.

Nos activités s'étendent aux exigences en matière d'inscription des entreprises aux fins de la TPS/TVH. Au cours du dernier exercice, 8 464 entreprises ont été identifiées comme devant s'inscrire aux fins de la TPS/TVH. Nos estimations du taux d'observation en matière d'inscription sont demeurées continuellement au-dessus de notre objectif au cours des nombreuses dernières années. En comparant nos données aux renseignements de Statistique Canada, nous estimons que 93 % des entreprises s'étaient inscrites aux fins de la TPS/TVH au cours de 2010-2011, ce qui atteint notre objectif de 90 %.

En 2010-2011, nos travaux ciblant à repérer les non-déclarants visant l'économie clandestine ont produit 722 487 déclarations de particuliers et de sociétés contribuables qui n'ont pas satisfait aux exigences en matière de production de déclarations. Pour évaluer l'observation des particuliers quant à leur obligation de produire une déclaration de revenus à temps, nous comparons nos données pour les déclarants particuliers âgés de 18 ans ou plus à celles du Recensement de la population de Statistique Canada pour la même population. Pour 2010-2011, 92,6 % de cette population a produit sa déclaration de revenus à temps, dépassant notre objectif de 90 %. Ces estimations sont constamment demeurées au-dessus du niveau de 92,5 % pour chaque exercice depuis l'exercice 2001-2002, fournissant une tendance fiable pour le niveau élevé d'observation volontaire en matière de production de déclaration que nous constatons.

Nos estimations du taux d'observation s'appliquent aux sociétés qui sont imposables et ont produit une déclaration de revenus des sociétés T2 indiquant un montant d'impôt exigible. L'incidence de la production de déclaration à temps parmi les sociétés imposables en 2010-2011 était de 85,1 %, un résultat qui se compare aux exercices antérieurs.

Une autre mesure importante de notre succès dans le repérage de l'inobservation en matière de production de déclarations est la hausse du taux de production à long terme que nous constatons chez les particuliers et les sociétés. Notre recherche sur le comportement en matière de production indique que, parmi les contribuables qui n'avaient pas produit leur déclaration à temps, une majorité les produit dans un délai de cinq ans suivant l'année de production de la déclaration. Par exemple, 93 % des particuliers et 86,4 % des sociétés ont produit leurs déclarations à temps pour l'année d'imposition 2005 et, au cours des cinq années suivantes, 97,4 % des particuliers et plus de 99 % des sociétés avaient produit leurs déclarations de 2005. En plus des taux de production à long terme que nous avons constatés, nos mesures ont repéré 2,8 milliards de dollars en inobservation en 2010-2011.

## LEÇONS RETENUES

*Ce qui a bien fonctionné* : Nous avons cerné des économies relatives aux charges de travail actuelles de recouvrement et mis en œuvre des solutions adéquates. Un bon exemple de ces économies découle du fait d'avoir demandé à notre Centre d'appels de la gestion des créances de gérer un secteur de recettes supplémentaire, soit de se charger des retenues que les employeurs prélèvent sur les salaires des employés, permettant ainsi aux agents des recouvrements des BSF d'axer leur travail sur les types de comptes menant à des cas plus complexes. Nous avons atteint nos objectifs de rapidité de traitement en ce qui concerne les dettes fiscales et les dettes liées aux programmes gouvernementaux (non fiscales).

*Ce qui pourrait être amélioré* : Nous reconnaissons la nécessité d'améliorer nos mesures du rendement afin de mieux évaluer l'incidence de notre contribution sur les résultats opérationnels. Dans cette optique, nous continuerons de déterminer les meilleures méthodes mises à notre disposition en vue de juger l'efficacité de nos activités autant pour déceler l'inobservation en général que pour la traiter.

## Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
Pourcentage des arrivages réglés au cours de l'exercice des arrivages	60 %	66,7 %	60,4 %	62,7 %	54,6 %	64,4 %	✓
Valeur monétaire de la production des BSF en pourcentage de la valeur monétaire des arrivages de nouveaux comptes débiteurs aux BSF	90 %	90 %	83 %	93 %	95,5 %	93 %	✓
Valeur monétaire des comptes débiteurs d'impôt des BSF de plus de cinq ans (en milliards de dollars) <sup>1</sup>	<3,5 \$	3,0 \$	2,6 \$	2,8 \$	2,9 \$	3,4 \$	✓
Valeur monétaire des comptes débiteurs d'impôts par les BSF (en milliards de dollars)	13,9 \$	9,7 \$	11,9 \$	16,0 \$	12,4 \$	15,7 \$	✓
Programmes du gouvernement – Valeur monétaire recouvrée (en millions de dollars)	556,4 \$	592,0 \$	614,7 \$	622,7 \$	615,3 \$	613,9 \$	✓
Inobservation – Non-déclarants T1/T2 et T3 non-inscrits aux fins de la TPS/TVH (en milliards de dollars)	2,4 \$	2,4 \$	2,4 \$	2,4 \$	2,8 <sup>2</sup> \$	2,8 \$	M
Inobservation – Employeurs/retenues à la source/TPS/TVH et des comptes de fiducie (en milliards de dollars)	Tendance à la hausse <sup>3</sup>	2,4 \$	n.d.	2,5 \$	1,6 \$	1,6 \$	✓

<sup>1</sup> Il s'agit d'un indicateur et d'un objectif révisés.

<sup>2</sup> L'objectif de 2,4 milliards de dollars comprend les sources des non-déclarants T1, T2 et T3 ainsi que celles de la TPS/TVH des non-inscrits. La valeur fiscale découlant de l'inobservation a été déterminée à 2,64 milliards de dollars à l'aide de la source des non-déclarants T1, T2 et T3 et à 118 millions de dollars pour ce qui est de la source de la TPS/TVH des non-inscrits.

<sup>3</sup> L'objectif ne comprend pas le programme des déclarants contrevenants de la TPS/TVH. Les résultats de la production et de l'incidence fiscale n'étaient pas disponibles en 2009-2010 et 2010-2011.

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).



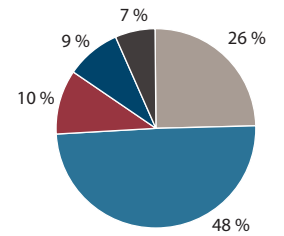
# OBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION (AP4)

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Vérifier la divulgation entière et exacte par les contribuables de tous les renseignements requis afin d'établir les obligations fiscales et de protéger l'assiette fiscale par la vérification, des mesures d'application et des activités administratives incitatives. Les activités visant à améliorer l'observation comprennent : le fait d'augmenter la compréhension des contribuables quant à leurs obligations fiscales au moyen d'activités de sensibilisation, de services à la clientèle et de l'éducation; le fait de déceler et d'aborder les cas d'inobservation au moyen de l'évaluation des risques, de la vérification et des enquêtes; et le fait de créer des partenariats stratégiques avec les intervenants afin de miser sur les efforts d'observation.



- Dépenses totales : 1.1 milliard \$**
- Programmes de vérification - International et grandes entreprises 279 M\$
  - Programmes de vérification - Petites et moyennes entreprises 513 M\$
  - Exécution et divulgations 110 M\$
  - Services professionnels en vérification 97 M\$
  - Recherche scientifique et développement expérimental - incitatifs fiscaux 72 M\$
- \*En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %.

Résultat escomptés
L'inobservation par les particuliers, les entreprises et les déclarants des exigences de déclaration des mesures législatives est repérée et traitée afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.

2010-2011 Ressources financières <i>(en milliers de dollars)</i>			2010-2011 Ressources humaines <i>(équivalents temps plein)</i>		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
963 013	1 094 533	1 071 359	10 449	10 146	303

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

#### AMÉLIORER L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME DES DIVULGATIONS VOLONTAIRES

Le Programme des divulgations volontaires (PDV) permet aux contribuables de se faire connaître et de corriger les renseignements inexacts ou incomplets, ou encore de divulguer des renseignements qu'ils n'avaient pas déclarés auparavant à l'ARC, ce qui favorise l'observation volontaire des lois fiscales canadiennes. Les contribuables qui font appel au programme doivent payer les impôts dus en plus des intérêts, mais ils évitent les pénalités et les poursuites liées aux montants divulgués.

En 2010-2011, nous avons fait la promotion du programme par l'intermédiaire de conférences et d'autres initiatives de sensibilisation en plus d'en faire mention dans notre correspondance avec les contribuables et dans les alertes fiscales. En outre, la clarification des politiques du Programme des divulgations volontaires a été donnée au moyen présentations à diverses associations et de réponses aux demandes de renseignements des médias.

Le programme a connu une croissance des arrivages et une hausse du nombre de divulgations traitées au cours de l'exercice, totalisant 600 millions de dollars en recettes fiscales supplémentaires. Les divulgations volontaires ont mené à l'identification de 773 millions de dollars en revenus non déclarés comparativement à 1,8 milliard de dollars

identifiés 2009-2010. Ce dernier montant était considérablement plus élevé que les normes historiques puisqu'il comprenait deux importantes divulgations totalisant plus de 900 millions de dollars. Malgré la croissance des arrivages, le nombre moyen de jours requis pour traiter un dossier était de 180 jours par rapport à 196 jours en 2009-2010, et notre inventaire du PDV est à son niveau le plus bas des dernières années. Ce programme dépend contribuables qui se font connaître; il n'est donc possible de contrôler ni le nombre de contribuables qui font des divulgations, ni le revenu non déclaré qui s'y rapporte.

## Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

### **AMÉLIORER L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME DE LA RS&DE**

L'ARC surveille l'intégrité des divers encouragements fiscaux qui favorisent la croissance au Canada, comme le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE). Le programme de la RS&DE est la plus importante source unique d'aide financière du gouvernement fédéral pour la recherche et le développement industriels. L'ARC s'efforce d'offrir les encouragements fiscaux d'une manière rapide, uniforme et prévisible, tout en s'assurant que les entreprises préparent leurs demandes conformément aux lois, aux politiques et aux procédures fiscales.

Au cours de 2010-2011, le programme de la RS&DE a fourni environ 3,5 milliards de dollars en aide fiscale à plus de 21 000 demandeurs. De plus, en raison de notre processus d'évaluation des risques, en 2010-2011, nous avons repéré et traité 473 millions de dollars en cas d'inobservation, une hausse de 5,6 % par rapport à la période précédente.

## Rendre l'inobservation plus difficile

### **REPÉRER LES STRATAGÈMES DE PLANIFICATION FISCALE ABUSIVE DE MANIÈRE PLUS EFFICACE**

Les stratagèmes de planification fiscale abusive (PFA) sont des arrangements pris intentionnellement dans le but de minimiser l'obligation fiscale. Ces opérations, souvent organisées par des fiscalistes et des promoteurs pour les particuliers, les fiducies et les sociétés, ont pour but de réduire, d'éviter ou d'éluider les impôts canadiens, et peuvent ne pas respecter l'esprit et l'intention de la loi.

Ces stratagèmes comportent parfois des opérations internationales ou l'emploi de paradis fiscaux. Si on ne l'arrête pas, la planification fiscale abusive présente un risque pour l'intégrité et l'équité du régime fiscal du Canada. Reconnaisant les problèmes inhérents de se fier seulement aux vérifications traditionnelles, l'ARC possède une stratégie à multiples facettes pour lutter contre la PFA.

La première composante de la stratégie consiste à renforcer la législation de façon à réduire la participation aux stratagèmes de PFA. Au cours de la période visée par le rapport, Finances Canada, avec le soutien de l'ARC, a introduit un projet de loi qui obligerait la déclaration obligatoire des opérations d'évitement fiscal. Cela fournirait un système d'avertissement précoce qui nous permettrait de recueillir des renseignements sur les stratagèmes d'évitement fiscal à un stade précoce et de les traiter avant qu'ils ne deviennent un problème plus important.

Une deuxième facette se rapporte à l'utilisation signature d'un accord de renseignements fiscaux, négociés par Finances Canada, pour réduire la capacité des contribuables à dissimuler du revenu et des biens dans des banques étrangères. Il est important de noter que le Canada a signé un Protocole modifiant la convention fiscale avec la Suisse en octobre 2010.

Troisièmement, nous travaillons avec des organisations internationales telles que le Groupe de travail des sept pays, le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour échanger du renseignement et des pratiques exemplaires afin de lutter contre la PFA.

En 2010-2011, nous avons obtenu des renseignements de la part de nos pays partenaires qui ont identifié des contribuables canadiens qui participaient à un important stratagème de PFA. Ces renseignements et les mesures prises

ensuite par l'ARC ont attiré une grande quantité d'attention des médias. Les contribuables se rendent compte que ces types de stratagèmes sont très risqués. Notre Programme des divulgations volontaires (PDV) continue de recevoir des divulgations de contribuables qui espèrent éviter les pénalités et les poursuites en mettant leurs affaires fiscales en ordre.

Un élément final de la stratégie à multiples facettes consiste à exercer une influence sur les contribuables en communiquant notre succès dans l'identification des stratagèmes de PFA et en décrivant les conséquences de l'évitement fiscal et de la fraude fiscale. Un exemple du succès que nous avons eu par l'intermédiaire des communications est la réduction du nombre d'arrangements fiscaux relatifs aux dons de 48 000 en 2006 à 10 000 en 2011. Nous y sommes parvenus en repérant les arrangements qui semblaient poser un problème, en donnant suite aux vérifications de 100 % de ces demandes d'abris fiscaux, en ciblant les alertes d'abris fiscaux aux participants et en donnant suite à cette mesure par une campagne épistolaire.

## **REPÉRER L'INOBSERVATION DANS L'ÉCONOMIE CLANDESTINE DE MANIÈRE PLUS EFFICACE**

L'économie clandestine (EC) demeure une priorité de l'ARC. L'EC nuit à la concurrence des entreprises canadiennes, car elle offre un avantage indu à ceux qui n'observent pas les lois fiscales du Canada. On entend par une activité de l'économie clandestine toute activité commerciale légale qui n'est pas déclarée ou qui est sous-estimée à des fins fiscales. L'activité de l'EC est concentrée dans les secteurs où les opérations au comptant sont prévalentes entre les entreprises et les consommateurs, les registres comptables sont faibles ou inexistant, les impôts ne sont pas déduits à la source, il n'y a pas de déclaration par des tiers, les opérations de l'entreprise au consommateur sont généralisées et les services sont souvent offerts en rabais, et là où il existe une plus grande acceptation de l'évasion fiscale par des particuliers ou par des entreprises.

Une récente étude de Statistiques Canada sur la taille de l'économie clandestine relativement au produit intérieur brut a indiqué une baisse de la moitié d'un point de pourcentage depuis 1992. Nous poursuivrons nos efforts en vue de combattre ce secteur d'observation.

Notre stratégie de l'EC consiste à utiliser un ensemble de mesures de sensibilisation, d'éducation, de communication et d'observation. Elle est appuyée par une recherche et une collecte de renseignement ainsi que par l'attribution systématique des charges de travail aux secteurs de l'industrie qui présentent le risque le plus élevé. En 2010-2011, 78 % des cas d'EC sélectionnés ont mené à une cotisation d'impôt. Ces vérifications ont repéré 595 millions de dollars en revenus non déclarés avec une incidence fiscale connexe de 374 millions de dollars. Ce montant représente une hausse de 32 % par rapport à l'exercice précédent.

En plus de nos efforts soutenus dans ce domaine, un certain nombre d'initiatives particulières ont été menées au cours de l'année afin d'améliorer le renseignement et d'orienter nos efforts. Par exemple, le Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'économie clandestine a achevé l'Initiative pour les écoles de métiers. Cette initiative a combiné la recherche par groupe de discussion et une étude quasi-expérimentale afin d'élaborer une stratégie de prévention par l'éducation en dirigeant des messages appropriés à un stade précoce d'un cheminement de carrière habituel, idéalement avant qu'un mauvais comportement devienne ancré. Les étudiants des écoles de métiers en construction ont été sélectionnés comme public cible initial et l'initiative sera prête pour un lancement à pleine échelle en 2011-2012. Dans le cadre de notre stratégie visant à traiter l'EC, nous échangeons des pratiques exemplaires avec d'autres administrations fiscales. Au cours de la période visée par le rapport, l'ARC a pris les devants pour que les pays de l'OCDE rédigent un document sur l'économie monétaire, et nous appuyons les Pays-Bas qui sont responsables de rédiger le document « Right from the Start » (Dès le début). Cette approche fait appel à la sensibilisation et aux communications pour cibler de nouvelles entreprises afin de s'assurer qu'une observation est encouragée « dès le début ».

Nous lançons aussi des projets régionaux et locaux afin de déterminer et d'étudier de nouvelles questions, de mener des recherches et de recueillir du renseignement, d'acquérir une connaissance de l'industrie en travaillant avec des associations et d'autres ordres de gouvernement, et de déterminer la complexité et la portée des traitements du risque d'observation nécessaires pour régler les problèmes découverts.

## UTILISER UNE MEILLEURE ÉVALUATION DES RISQUES POUR REPÉRER ET CORRIGER L'INOBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION

Lorsqu'une déclaration a été produite, nous menons diverses activités d'examen et de vérification et d'évaluation des risques afin de repérer les secteurs où les déclarations par des particuliers, des fiduciaires, des régimes enregistrés et des entreprises ne sont pas conformes aux obligations des contribuables en matière de déclaration de renseignements complets et exacts. Une fois repérés, nous prenons des mesures à l'égard des comptes qui présentent le risque le plus élevé.

### Entreprises

En 2009-2010, notre Programme de vérifications aléatoires a sélectionné des travailleurs autonomes aux fins d'examen. En étudiant les petites entreprises qui étaient sujettes à la vérification d'échantillons aléatoires, nous avons estimé le pourcentage d'entreprises dans ce segment qui sont susceptibles de ne pas se conformer jusqu'à un certain niveau. Celles-ci sont définies comme des entreprises qui sous-déclarent une somme de 5 000 \$ ou plus en impôt fédéral.

En 2010-2011, une estimation du taux d'inobservation a été établie pour les déclarants individuels autonomes en se fondant sur des vérifications effectuées au cours de l'année de programme 2009-2010. Ces vérifications ont révélé que le taux estimatif d'inobservation était de 12,2 %. Ce segment de la population de PME a été examiné deux fois auparavant, soit en 2001-2002, lorsque l'estimation du taux d'inobservation pour les travailleurs autonomes se chiffrait à 8,6 %, et en 2006-2007, lorsque l'estimation du taux d'inobservation s'élevait à 12,7 %. Nous concentrerons nos efforts sur l'élaboration d'une stratégie qui ciblera ce secteur d'inobservation.

En 2010-2011, nous avons mis en œuvre le Programme de vérification de recherche (PVR) pour remplacer le Programme de vérifications aléatoires. Ce programme effectue des vérifications aléatoires qui établissent des niveaux d'inobservation valides du point de vue statistique pour les secteurs de l'économie canadienne. Le PVR s'ajoute aux programmes actuels chargés de recueillir des renseignements sur le risque aux niveaux local, régional et national et les transforme en des mécanismes servant à sélectionner les charges de travail. Nous commencerons à faire la collecte des résultats à partir des évaluations des déclarants de la population des petites et moyennes entreprises T1 en 2012 faites dans le cadre du PVR.

Pour repérer les entreprises non conformes, il faut un ensemble d'évaluations de risques, d'examen et de vérifications, car la recherche et les données historiques indiquent que ce ne sont pas tous les contribuables qui approchent leurs obligations fiscales de la même manière. Les vérifications des moyennes entreprises comprennent habituellement des particuliers ayant des revenus annuels de plus de un million de dollars et des sociétés ayant des revenus annuels entre un million et 20 millions de dollars aux fins de l'impôt sur le revenu.

Un des moyens d'évaluer notre succès dans la détermination de l'inobservation est en suivant la fréquence à laquelle un cas sélectionné pour vérification entraîne un redressement. Au cours du dernier exercice, le pourcentage des cas entraînant un changement pour les PME était de 80,3 %, une légère baisse par rapport à 2009-2010. Les travaux de recherche effectués par l'intermédiaire de notre Programme de vérification aléatoire indiquent que nos vérifications ciblées de la population de travailleurs indépendants sont de 3,8 fois plus susceptibles de repérer l'inobservation à un niveau important que les vérifications sélectionnées de façon aléatoire. Selon une récente étude comparative internationale, nos taux de changement à la suite de vérifications complètes des PME se situent parmi les taux moyens pour les administrations fiscales qui participaient à l'étude.

Nous améliorons aussi notre approche afin d'assurer l'observation au sein de la population des grandes entreprises. Nous évaluons les niveaux de risque au moyen du secteur du renseignement, de l'expertise fondée sur l'ARC et des renseignements de nos partenaires de conventions fiscales. Nous combinons encore ces ressources aux renseignements liés à la nature de l'entreprise en question et de leur comportement actuel et antérieur, y compris la planification fiscale abusive (PFA), qui indique le risque possible de comportement non conforme. Cette évolution de notre approche devrait nous permettre d'orienter nos ressources vers les grandes entreprises qui présentent le plus de risque d'inobservation. Cela viendra accroître les taux de changement et encourager l'égalité des chances pour les

entreprises conformes. Au cours du dernier exercice, le pourcentage des cas découlant d'un changement pour les grandes entreprises était de 94 %.

Par la combinaison de nos mesures à l'égard des employeurs et nos vérifications et examens des PME et des grandes entreprises, nous avons repéré 8,3 milliards de dollars en inobservation pour la période de 2010-2011. Un nouvel élément cette année est l'introduction d'une mesure du rendement axée à mesurer l'efficacité de nos mesures relatives au repérage des cas d'inobservation. Cette nouvelle mesure (incidence fiscale par vérificateur) indique la valeur de notre travail de vérification. Par exemple, chaque équivalent temps-plein en vérification a traité, en moyenne, 2,9 millions de dollars pour la population des grandes entreprises, et 400 000 \$ pour les petites et moyennes entreprises et autres populations. La mise en oeuvre de cette mesure a permis à l'ARC de démontrer des gains d'efficacité au fil du temps et en fonction de ses ressources disponibles.

## **UTILISER L'ÉVALUATION DES RISQUES AFIN DE REPÉRER L'INOBSERVATION PAR LES EMPLOYEURS ET LES INSCRITS AUX FINS DE LA TPS/TVH**

Le 1er juillet 2010, le régime de la TVH a été élargi à l'Ontario et à la Colombie-Britannique.<sup>3</sup> La TVH représente maintenant une source importante de recettes fiscales. En plus d'accroître considérablement la charge de travail de l'ARC, les taux fédéraux et provinciaux combinés comportent des risques d'observation accrus que l'ARC atténue par une organisation de la TPS/TVH dédiée et une plus grande orientation sur le renseignement et l'évaluation des risques.

Au cours de 2010-2011, la revue des productions des entreprises dans le cadre de notre programme de précotisation de la TPS/TVH a donné un avertissement précoce qu'il pourrait y avoir un nombre important de grandes entreprises qui, peut-être par inadvertance, ne se conformeraient pas aux exigences en matière de déclaration de la TVH pour la récupération des crédits de taxe sur les intrants. Cela mènerait habituellement à des mesures de vérification et à l'application de pénalités. Nous avons réagi en adoptant une approche proactive et constructive qui comprenait des mesures découlant du renseignement des risques disponibles dans nos systèmes afin de communiquer proactivement avec les entreprises qui présentaient un risque d'inobservation afin de préciser leurs obligations et d'offrir une assistance au besoin. Quelque 26 000 lettres ont été envoyées aux grandes entreprises inscrites repérées par nos systèmes. Des appels téléphoniques de suivi ont été effectués à plus de 15 000 entreprises qui présentaient toujours un risque d'inobservation après l'envoi, et des appels subséquents sont encore effectués à un sous-ensemble de ces entreprises qui demeurent à risque.

Nous avons déterminé que des mesures d'observation, y compris de nouvelles cotisations et l'application de pénalités, sont nécessaires et appropriées pour un petit nombre d'entreprises, et nous procédons à ces étapes. La répartition des recettes fiscales perçues par l'ARC aux provinces participantes dépend de la déclaration de renseignements complets et exacts des inscrits au sujet de leurs dépenses taxables. L'approche adoptée dans ce cas a protégé l'assiette fiscale de nos gouvernements clients par l'identification précoce des entreprises à risque, la communication d'observation proactive en fonction du renseignement, l'assistance et le suivi. De plus, la présence de l'ARC dans la communauté des grandes entreprises contribuables peut avoir prévenu l'occurrence d'une importante inobservation en matière de déclaration, et évité d'importants frais de vérification et coûts d'observation pour les entreprises.

## **EXÉCUTION**

Même si l'ARC a une présence de vérification soutenue dans l'ensemble des secteurs, notre Programme spécial d'exécution met l'accent sur le traitement de la petite minorité de contribuables qui pose des actes d'inobservation plus graves. Dans le cadre de notre Programme spécial d'exécution, nous effectuons des vérifications et entreprenons d'autres mesures d'exécution civiles contre des particuliers et des entreprises que nous savons ou soupçonnons qu'ils se livrent à des activités illégales. Les cas suspects importants d'inobservation frauduleuse des lois que nous appliquons sont traités par notre Programme des enquêtes criminelles, qui enquêtent et renvoient les cas de

3. Le 26 août 2011, la province de la Colombie Britannique a annoncé qu'elle reviendrait à la taxe de vente provinciale. La période de transition devrait être d'au moins 18 mois. Au cours de cette période, l'ARC continuera d'administrer la TVH en Colombie Britannique.

poursuites au Service des poursuites pénales du Canada (SPCC). Ces cas peuvent entraîner des pénalités, des amendes imposées par le tribunal et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement. Nous communiquons les conséquences de la fraude commise contre la population canadienne, afin de maximiser l'effet dissuasif de ces condamnations. L'ARC travaille avec les conseillers régionaux en communication afin de diffuser les communiqués de presse contenant des renseignements sur les condamnations pour fraude fiscale aux médias locaux, régionaux et nationaux. En 2010-2011, l'ARC a distribué 235 communiqués de presse sur des condamnations, lesquelles ont servi à produire des articles et des sujets de nouvelles diffusés. En 2010-2011, un total de 204 contribuables ont été condamnés pour évasion ou fraude fiscale. Les tribunaux ont imposé 22,8 millions de dollars en amendes et 47 ans de peines d'emprisonnement. Pour la période visée par le rapport, 129 enquêtes d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH ont été renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada.

La nature de ce segment de contribuables rend difficile la mesure de l'influence de notre programme d'exécution sur d'autres qui pourraient envisager un comportement non conforme semblable. Cela est en partie attribuable au fait que les facteurs déterminants du comportement non conforme peuvent aller au-delà de la simple tentative d'évitement fiscal. D'autres considérations criminelles peuvent entrer en ligne de compte.

L'efficacité des programmes et des activités d'exécution de l'ARC est essentielle pour atteindre ses objectifs liés à l'observation. En 2010, une évaluation pluriannuelle des programmes d'exécution de l'ARC a été achevée. Les résultats du rapport sont intégrés dans des plans d'action afin d'appuyer une approche plus orientée pour le Programme des enquêtes criminelles et le Programme spécial d'exécution, ce qui accroîtra la sélection de dossiers et mettra davantage sur les partenariats avec le Service des poursuites pénales du Canada et des organismes d'application de la loi. Le taux de condamnation est très élevé en raison de la sélection de cas. Les cas sont sélectionnés aux fins de poursuite en fonction des résultats escomptés puisque des coûts élevés sont associés à ce type d'intervention d'observation. De cette façon, les Canadiens et les entreprises canadiennes sont rassurés que les cas les plus flagrants sont poursuivis dans la pleine mesure possible. Les résultats obtenus au cours de 2010-2011 appuient notre conclusion que nous contribuons à rendre l'inobservation plus difficile.

## LEÇONS RETENUES

*Ce qui a bien fonctionné* : Nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos partenaires internationaux afin d'identifier les contribuables canadiens qui participent à des stratagèmes importants de planification fiscale abusive (PFA). Ces efforts ont attiré une forte attention médiatique. Pendant la période visée par le rapport, le ministère des Finances du Canada, avec l'appui de l'ARC, a proposé une législation qui exigerait la déclaration obligatoire des opérations d'évitement à l'étranger. Nous pourrions ainsi avoir un système d'alerte qui nous permettrait de recueillir des renseignements sur les stratagèmes d'évitement fiscal très tôt et de les aborder avant qu'ils deviennent un problème plus important. L'économie clandestine (EC) reste une priorité pour l'ARC. Notre stratégie pour l'EC consiste à utiliser à la fois des mesures de visibilité, de sensibilisation, de communication et d'observation. L'ARC a pris l'initiative d'inviter les pays de l'OCDE à rédiger un document sur l'économie au comptant et nous appuyons les Pays-Bas qui dirigent la rédaction du document intitulé « Right from the Start » (Dès le début). Dans le cadre de cette approche, on utilise des mesures de visibilité et des communications afin de cibler les nouvelles entreprises et de promouvoir l'observation « dès le début ».

Notre Programme des divulgations volontaires (PDV) continue de recevoir des divulgations des contribuables qui espèrent éviter des pénalités et des poursuites judiciaires en mettant leurs finances en ordre. Nous avons fait la promotion de notre programme au moyen d'un calendrier d'allocutions et d'autres activités de visibilité et de renvois accrus au PDV dans notre correspondance avec les contribuables et dans les alertes fiscales.

*Ce qui pourrait être amélioré* : En 2010, une évaluation pluriannuelle des programmes d'exécution de l'ARC a été réalisée. Les constatations découlant du rapport feront partie de plans d'action qui serviront à appuyer une approche davantage ciblée pour le Programme des enquêtes criminelles et le Programme spécial d'exécution.

## Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
<b>Pourcentage des cas entraînant un changement :</b>							
Programme des entreprises internationales et des grandes entreprises	90 %	92 %	94 %	95 %	96 %	93,7 %	✓
Petites et moyennes entreprises	75 %	80,2 %	79,6 %	80,9 %	81,1 %	80,3 %	✓
• Économie clandestine	75 %			80 %	79 %	78 %	✓
<b>Incidence fiscale<sup>1</sup></b>							
Entreprises internationales et grandes entreprises (en milliards de dollars)		4,9 \$	5,7 \$	5,2 \$	7,2 \$ <sup>2</sup>	6,4 \$	
• Incidence fiscale générée par ETP en vérification (en millions de dollars) <sup>3</sup>	2,7 \$	3,6 \$	4,0 \$	3,0 \$	3,5 \$	2,9 \$	✓
Petites et moyennes entreprises (en milliards de dollars) <sup>4</sup>		2,5 \$	2,1 \$	2,2 \$	2,1 \$	2,0 \$	
• Incidence fiscale générée par ETP en vérification (en millions de dollars)	0,35 \$	0,44 \$	0,39 \$	0,39 \$	0,40 \$	0,39 \$	✓
Autres vérifications (en millions de dollars)		556 \$	544 \$	545 \$	599 \$	626 \$	
• Incidence fiscale générée par ETP en vérification (en millions de dollars)	0,39 \$	0,45 \$	0,45 \$	0,39 \$	0,40 \$	0,42 \$	✓
Incidence fiscale générale (en milliards de dollars)		7,9 \$	8,4 \$	8,0 \$	9,9 \$	8,9 \$	
• Incidence fiscale générale générée par ETP en vérification (en millions de dollars)	0,9 \$	0,96 \$	1,04 \$	0,9 \$	1,15 \$	1,02 \$	✓
<b>Divulgations volontaires</b>							
Temps de traitement moyen des divulgations volontaires (en jours)	Tendance à la baisse	225	227	253	196	180	✓

<sup>1</sup> Les objectifs relatifs aux répercussions financières servent à mesurer le rendement global de l'ARC aux fins de planification. On n'attribue pas les quotas individuels.

<sup>2</sup> L'augmentation de deux milliards de dollars au cours de 2008-2009 est attribuable à deux vérifications qui étaient de nature exceptionnellement importante.

<sup>3</sup> Cela comprend l'ensemble du personnel de soutien, des vérificateurs, des membres de la direction et des cadres qui relèvent du secteur fonctionnel de la vérification.

<sup>4</sup> Cela comprend l'incidence fiscale générée par nos mesures à l'égard de l'économie clandestine.

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).

# APPELS (AP5)

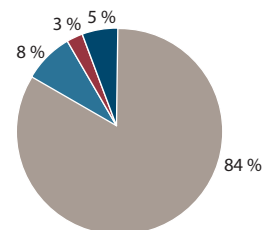
## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Fournir un processus de règlement de différends rapide et impartial aux contribuables qui sont en désaccord avec les décisions prises par l'ARC en favorisant le dialogue avec les contribuables et en examinant des processus de rechange afin de régler les différends, le cas échéant, en plus d'aider le ministère de la Justice à traiter les appels devant les tribunaux.

Résultat escomptés
Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.



- Dépenses totales : 164 millions \$**
- Oppositions, déterminations et appels devant le tribunal relatifs à l'impôt sur le revenu 137 M\$
  - Oppositions, déterminations et appels devant le tribunal relatifs aux taxes à la consommation 14 M\$
  - Oppositions, déterminations et appels devant le tribunal relatifs au Régime de Pensions du Canada/Assurance-Emploi 5 M\$
  - Plaintes liées au service 8 M\$
- \*En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100%

2010-2011 Ressources financières			2010-2011 Ressources humaines		
<i>(en milliers de dollars)</i>			<i>(équivalents temps plein)</i>		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
128 975	168 247	164 065	1 340	1 389	(49)

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

#### RÉGLER LES DIFFÉRENDS DES CONTRIBUABLES ET LES PLAINTES LIÉES AU SERVICE

##### Recours

Le droit des contribuables à demander un examen impartial des décisions de l'ARC est intégral à notre système d'administration fiscale. S'il ne sont toujours pas satisfaits après cet examen approfondi, un recours par processus judiciaire est à leur disposition.

Nous avons continué d'assurer des normes de qualité élevée en 2010-2011. Nos niveaux de transparence et d'uniformité constituent deux mesures clés de notre processus de recours lié à la qualité. Les mesures de transparence permettent d'évaluer si nous avons offert de fournir au contribuable tous les renseignements pertinents à l'appui des questions en litige. Les mesures d'uniformité permettent d'évaluer si nous avons examiné, étudié et traité les questions en litige des contribuables, si nous avons appliqué la loi correctement, si nous avons donné aux contribuables la possibilité de répondre à nos propositions et si nous sommes arrivés aux bonnes décisions. En 2010-2011, nous avons dépassé nos objectifs en matière de transparence et d'uniformité, sauf pour les taxes à la consommation où nous avons obtenu un résultat de 95 % par rapport à notre objectif de 98 %.

La plus grande proportion de notre charge de travail de règlement des différends vise les différends liés à l'impôt sur le revenu. En 2010-2011, il fallait en moyenne neuf jours ouvrables de plus pour communiquer aux contribuables une décision relative aux différends comparativement à 2009-2010. Par contre, il nous a fallu 30 jours ouvrables de plus



en 2009-2010 par rapport à 2008-2009. Même si le nombre de jours pour régler les différends a continué d'augmenter, cette croissance est inférieure à celle des années antérieures.

En 2010-2011, les délais moyens pour régler les différends en matière de taxe à la consommation ont augmenté d'une moyenne de 48 jours et l'âge moyen en inventaire pour nos dossiers de taxe à la consommation a augmenté. Ces augmentations ont découlé de la réaffectation des ressources des activités de règlement de la taxe à la consommation aux activités liées à l'impôt sur le revenu en 2009-2010. Au cours du dernier exercice, nous avons rajusté notre capacité en matière de taxe à la consommation, ce qui a mené au règlement d'un plus grand nombre de différends liés à la taxe à la consommation que pour l'exercice précédent.

Le délai moyen pour régler un appel lié au RPC/AE auprès du ministre du Revenu national a augmenté de six jours en 2010-2011. Notre taux de production a augmenté, et notre inventaire de dossiers traitables à la fin de l'exercice a diminué. Ces variations ont été influencées par le règlement de dossiers plus âgés et par une légère baisse des arrivages. L'âge moyen de l'inventaire pour nos dossiers de RPC/AE s'est aussi amélioré au cours du dernier exercice, passant à 118 jours en 2010-2011 par rapport à 135 jours en 2009-2010.

### **Plaintes liées au service**

Le programme Plaintes liées au service nous permet de cerner les problèmes, de proposer des solutions et d'offrir aux contribuables un processus de règlement officiel, garanti par la Charte des droits du contribuable. Si les contribuables ne sont pas d'accord avec une décision qui provient de notre programme Plaintes liées au service, ils peuvent présenter une plainte à l'ombudsman des contribuables.

L'amélioration de ce service aux contribuables est essentiel au succès continu du programme et à la hausse de confiance des Canadiens à l'égard de la promesse d'équité de l'ARC. En 2010-2011, nous avons examiné des cas reçus du programme Plaintes liées au service afin d'identifier les plaintes courantes des contribuables.

Nous avons cerné 26 questions d'importance nationale au moyen d'une analyse de notre programme Plaintes liées au service. De celles-ci, cinq ont été réglées et 21 demeurent à l'étude. Voici des exemples des questions réglées :

- Un numéro de télécopieur international pour toute personne qui n'est pas satisfaite des services offerts par l'ARC
- Renseignements fiscaux pour les feuillets de convention de retraite

Nous avons établi trois indicateurs de rendement afin de montrer notre détermination à fournir aux contribuables un processus de Plaintes liées au service plus uniforme et efficace :

- Nous visons à envoyer au contribuable un accusé de réception de la plainte dans les deux jours ouvrables;
- Nous sommes engagés à tenir le contribuable au courant de l'état de sa plainte tous les 15 jours par la suite;
- Nous cherchons à régler la plainte du contribuable dans un délai de 30 jours ouvrables.

Pour la période de 2010-2011, nous avons dépassé nos objectifs de rendement de 90 % pour ces trois normes.

### **INTÉGRER ENTIÈREMENT LE PROGRAMME DE SOLUTION DE PROBLÈMES À L'INITIATIVE DES PLAINTES LIÉES AU SERVICE DE L'ARC**

Nous avons terminé l'intégration du Programme de solution de problèmes et de l'initiative de plaintes liées au service de l'ARC en juin 2010. Cette intégration renforce les mécanismes de recours en matière de service existants à l'ARC et protège les droits aux services indiqués dans la Charte des droits du contribuable.

### **RELEVER LE DÉFI DU TRAITEMENT DES CHARGES DE TRAVAIL OBLIGATOIRES À LA HAUSSE**

L'ARC constate une hausse des différends de la part des contribuables touchés par l'approche de vérification de l'ARC à l'égard des plans fiscaux abusifs. Ces plans comportent habituellement des transactions, des arrangements ou des événements qui sont conçues particulièrement en vue de réduire les impôts. Nous avons maintenu nos normes de qualité élevée dans le traitement des différends. Cependant, étant donné le volume élevée, nous n'avons pas été en mesure de maintenir la rapidité globale.

En 2010-2011, nous avons renforcé davantage le service aux Canadiens en adoptant une approche centralisée pour la répartition de la charge de travail des différends moins complexes que nous avons reçus. Auparavant, ces tâches avaient des limites régionales, mais aujourd'hui, elles peuvent être réparties partout au pays. Ces stratégies commencent à produire des améliorations à la prestation de service.

## **ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE D'UN RAPPORT D'ÉTAPE POUR LE PROGRAMME ET D'UNE GESTION RÉGIONALE POUR LA CHARGE DE TRAVAIL DES ALLÈGEMENTS POUR LES CONTRIBUABLE**

Le Programme des allègements pour les contribuables a été lancé avec succès le 1er avril 2011. Ce programme est exécuté par les quatre centres d'arrivage régionaux et les quatre centres d'expertise nouvellement établis.

Voici les principaux résultats attendus réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du projet :

- Établissement d'un modèle régional de prestation de services afin d'améliorer l'uniformité dans les processus et les décisions.
- Élaboration de mesures du rendement afin de surveiller l'efficacité du programme à réaliser les objectifs fixés et d'établir des rapports à ce sujet.
- Amélioration du système du Registre des allègements pour les contribuables afin d'appuyer la transformation opérationnelle liée à l'allègement pour les contribuables.
- Élaboration et introduction d'un système de numérisation afin d'appuyer la stratégie de développement durable de l'ARC.
- Mise à jour du site Web externe de l'ARC portant sur l'allègement pour les contribuables, conformément à la stratégie de communication externe de l'allègement pour les contribuables.

## **LEÇONS RETENUES**

*Ce qui a bien fonctionné* : Nous avons renforcé davantage le service aux Canadiens en adoptant une approche centralisée de la répartition des charges de travail aux différends moins complexes reçus. Auparavant, ce travail comportait des frontières régionales, mais il peut être réparti partout au pays aujourd'hui. Cette stratégie commence à produire des améliorations dans la prestation de services.

*Ce qui pourrait être amélioré* : Nous recevons un nombre accru de différends de la part des contribuables touchés par l'approche de l'ARC en matière de vérification pour les plans fiscaux abusifs. Ces plans portent habituellement sur des opérations, des arrangements ou des activités expressément conçus pour réduire les impôts. Nous avons maintenu nos normes de qualité élevée dans le traitement des différends. Toutefois, en raison du volume élevé, cette approche a été maintenue aux dépens de la rapidité générale du service.

# Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
<b>Activités des appels qui ont atteint la norme en matière d'uniformité</b>							
Impôt sur le revenu	98 %	99,6 %	99,5 %	99,0 %	98,6 %	98,7 %	✓
Taxes à la consommation	98 %	97,0 %	95,4 %	96,2 %	94,9 %	95,1 %	M
RPC/AE	95 %	99,6 %	99,4 %	99,3 %	99,4 %	99,8 %	✓
<b>Activités des appels qui ont atteint la norme en matière de transparence</b>							
Impôt sur le revenu	98 %	99,3 %	99,6 %	99,5 %	99,7 %	99 %	✓
Taxes à la consommation	98 %	98,8 %	99,2 %	99,5 %	99 %	99,4 %	✓
<b>Indicateurs de rapidité</b>							
Norme de service pour le premier contact	85 %	89 %	84 %	68 %	50 %	50,5 %	✗
<b>Nombre de jours ouvrables pour régler un cas<sup>1</sup></b>							
Impôt sur le revenu	Divers	107	141	157	187	196	✗
Taxes à la consommation	Divers	171	169	214	250	298	✗
RPC/AE	Divers	203	123	117	149	155	✗
<b>Âge moyen de l'inventaire en cours de traitement (en jours)</b>							
Impôt sur le revenu	Tendance neutre ou à la baisse	175	177	205	215	227	✗
Taxes à la consommation	Tendance neutre ou à la baisse	181	204	243	276	281	✗
RPC/AE	Tendance neutre ou à la baisse	80	70	103	135	113	✓
Plaintes liées au service – Accusé de réception dans un délai de 48 heures	90 %	n.d.	n.d.	93,8 %	97,9 %	96,6 %	✓
Plaintes liées au service – Communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours	90 %	n.d.	n.d.	86,7 %	94,5 %	93,1 %	✓
Dispositions d'allègement pour les contribuables – Application uniforme (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	90 %	n.d.	n.d.	95 %	97 %	97 %	✓

<sup>1</sup> L'évaluation générale est fondée sur l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs établis pour les charges de travail regroupées

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel)

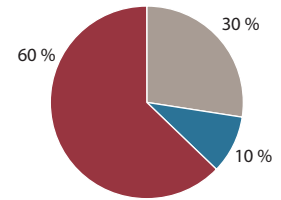
# PROGRAMMES DE PRESTATIONS (AP6)

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent des versements de prestations opportuns et exacts.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Fournir des avantages fiscaux et d'autres services qui contribuent directement au mieux-être économique et social des Canadiens en administrant les Prestations fiscales canadiennes pour enfants, la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, le programme des allocations spéciales pour enfants, le crédit d'impôt pour personnes handicapées, la Prestation universelle pour la garde d'enfants et les versements anticipés de la prestation fiscale pour le revenu de travail (PFRT), ainsi qu'un éventail d'avantages permanents et de programmes de versement unique au nom des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux. Aider les prestataires à respecter leurs obligations en fournissant des réponses en temps opportun à leurs demandes de renseignements.



Dépenses totales : 370 millions \$

- Administration des programmes de prestations 110 M\$
- Demandes de renseignements relatives aux prestations 38 M\$
- Allocations spéciales pour enfants 222 M\$

\* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100%

Résultat escomptés
Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts.

2010-2011 Ressources financières (en milliers de dollars)			2010-2011 Ressources humaines (équivalents temps plein)		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
335 478	373 805	369 838	1 589	1 437	152

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales

#### RENFORCER LE SERVICE AUX BÉNÉFICIAIRES DE PRESTATIONS

Bien que les services électroniques deviennent rapidement le choix préféré des Canadiens, beaucoup de gens se fient encore au téléphone pour un accès rapide aux renseignements et aux services. Les renseignements échangés au téléphone peuvent être essentiels pour assurer la mise à jour des comptes en temps opportun ainsi que le calcul exact des prestations et des crédits. En 2010-2011, le total des appels au sujet des prestations (PFCE et crédit pour la TPS/TVH) traités par les agents ou par automatisation était de 9 % plus élevé qu'en 2009-2010. La hausse est principalement attribuable aux appels liés à deux nouveaux crédits : la prestation de transition à la taxe de vente de l'Ontario et le crédit de taxe de vente de l'Ontario. Pour la troisième année consécutive, nous avons réussi à atteindre notre objectif de 90 % des demandeurs pouvant nous joindre au téléphone.

## APPUYER LES PARTENARIATS ET LA CROISSANCE DES ACTIVITÉS

En 2010-2011, nous avons lancé quatre nouveaux programmes tels que le crédit de taxe de la Nouvelle-Écosse pour la vie abordable, la prestation de transition à la taxe de vente de l'Ontario, le crédit de taxe de vente de l'Ontario et le crédit de la Colombie-Britannique pour la taxe de vente harmonisée. Ensemble, ces programmes représentaient 24 millions de paiements valant plus de 3,6 milliards de dollars, diminuant ainsi le coût global de la prestation et de l'émission du crédit pour les Canadiens par la réduction du chevauchement dans l'administration.

Nous évaluons nos progrès en tant que fournisseur de choix pour les programmes de prestations et les services par le volume de programmes et de services que nos clients fédéraux, provinciaux et territoriaux nous demandent d'exécuter chaque année. Au cours de 2010-2011, nous avons introduit 19 nouveaux programmes et services, pour un total de 115.

Au cours de 2010-2011, l'ARC a travaillé en partenariat avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada sur un sondage téléphonique auprès des bénéficiaires de la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE) afin de déterminer l'efficacité du programme. L'ARC a fourni les données pour l'analyse ainsi que des renseignements afin d'identifier les bénéficiaires de la PUGE aux fins du sondage.

## RENFORCER L'INFRASTRUCTURE DE DISTRIBUTION DES PRESTATIONS

Le Système d'identification des représentants des contribuables (SIRC) est une base de données en ligne qui offre au personnel de l'ARC la facilité de vérifier si l'ARC est autorisée à traiter avec un tiers représentant au nom d'un contribuable particulier. En 2010-2011, des améliorations ont été apportées afin de permettre aux fournisseurs du service TED de présenter des formulaires SIRC par voie électronique. Cette modification a contribué à l'amélioration des résultats pour le traitement rapide des formulaires SIRC.

Notre système de détermination des crédits des particuliers (DCP) détermine l'admissibilité aux versements des prestations et des crédits. Il nous fournit également des renseignements, comme l'autorise la loi, qui appuient d'autres gouvernements dans l'exécution de leurs propres programmes. Afin de nous assurer que nous exécutons des programmes fiables de prestations et de crédits aujourd'hui et dans les années à venir, nous avons effectué des investissements stratégiques dans l'infrastructure de nos systèmes.

## OPTIMISER LES MODES DE PRESTATION DE SERVICES

Les services électroniques gagnent en popularité chez les bénéficiaires de prestations. Le nombre de visites aux pages Web de Mon dossier liées aux prestations a augmenté de 61,8 % par rapport à l'exercice précédent. Nous attribuons cette tendance à plusieurs facteurs, notamment aux améliorations apportées à nos pages Web et à l'accès accordé aux représentants légaux des bénéficiaires au service de demande de prestations en ligne et aux écrans Visionner les enfants à ma charge.

Un autre exemple d'amélioration du service pour les Canadiens est la Demande de prestations automatisée. Ce service permet d'inscrire automatiquement les nouveaux-nés canadiens aux programmes de prestations fédéraux et provinciaux que nous administrons. Ainsi, il n'est plus nécessaire de présenter une demande différente pour chaque programme. Le délai de traitement associé s'en trouve éliminé, ce qui accélère la distribution des paiements aux bénéficiaires. En 2010-2011, le nombre de provinces participant à ce service est passé de trois à cinq, l'Ontario et le Québec s'y joignant en juillet 2010.

## ASSURER DES PAIEMENTS EXACTS

Pour mesurer les niveaux d'observation, nous examinons et vérifions les renseignements des bénéficiaires chaque année; nous communiquons avec les particuliers afin de confirmer les détails de leurs comptes. Si les renseignements du compte sont inexacts, nous les corrigeons. Nous utilisons l'échantillonnage aléatoire ainsi que des critères particuliers afin de sélectionner les comptes. L'utilisation de ces deux méthodes nous permet de mesurer notre efficacité quant à nos activités visant à déterminer les groupes qui posent un risque élevé de paiement en trop ou de paiement insuffisant. En 2010-2011, plus de 95,5 % des comptes que nous avons vérifiés aléatoirement présentaient des renseignements exacts, atteignant notre objectif de 95 %, tandis que plus de 49,9 % des particuliers avec lesquels nous avons communiqué à la suite d'exams ciblés ont subi des redressements.

Nous mesurons l'exactitude des paiements en comparant la valeur nette des paiement en trop de la PFCE au montant total paiement des PFCE. Les paiements en trop nets de la PFCE ont augmenté de 38 millions de dollars au cours de 2010-2011, mais ne représentaient que 0,38 % des 10 milliards de dollars en paiements de la PFCE émis au cours de l'exercice et qui est bien en dessous de notre objectif établi de moins de 0,4 %. Ces résultats indiquent que nous avons réussi à verser des paiements exacts aux bénéficiaires de prestations.

## LEÇONS RETENUES

*Ce qui a bien fonctionné* : En 2010-2011, nous avons lancé quatre nouveaux programmes : le crédit de taxe de la Nouvelle-Écosse pour la vie abordable, la prestation de transition à la taxe de vente de l'Ontario, le crédit de taxe de vente de l'Ontario et le crédit de la Colombie-Britannique pour la taxe de vente harmonisée. Ensemble, ces programmes représentaient 24 millions de paiements valant plus de 3,6 milliards de dollars.

*Ce qui pourrait être amélioré* : Nous avons un défi à chaque année d'assurer que l'augmentation des besoins et des ressources limitées n'ont pas un effet négatif sur la prestation de nos avantages et services essentiels.

## Fiche de rendement

Nos indicateurs	Objectif actuel	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Évaluation
Pourcentage des appels sur la PFCE répondus dans les deux minutes suivant la mise en attente	75 %	75 %	78,3 %	78 %	74,9 %	76 %	✓
Pourcentage des demandeurs de la PFCE qui réussissent à joindre notre service téléphonique <sup>1</sup>	90 %	80 %	87,1 %	94 %	91,8 %	91,6 %	✓
Pourcentage des demandeurs du crédit pour la TPS/TVH qui réussissent à joindre notre service téléphonique <sup>2</sup>	90 %	77 %	83,2 %	92,8 %	90,7 %	90,6 %	✓
Pourcentage des demandes de prestations et des formulaires de changement d'état civil traités à temps	98 %	99 %	99,1 %	97,4 %	98,8 %	98,7 %	✓
Pourcentage des comptes de la PFCE redressés qui étaient ciblés en vertu des programmes de validation	50 %	61,4 %	65,6 %	58,8 %	53,5 %	49,9 %	✓
Pourcentage des paiements exacts dans le traitement des demandes de prestations et des formulaires de changement d'état civil	98 %	99,7 %	98,9 %	99,2 %	99,4 %	99,8 %	✓
Pourcentage des paiements exacts dans le traitement des mises à jour des comptes	98 %	98,5 %	98,4 %	98,8 %	100 %	98,2 %	✓

<sup>1</sup> L'objectif de l'accessibilité des demandeurs pour la PFCE est passé de 80 % à 90 % en 2008-2009.

<sup>2</sup> Il n'y avait aucun objectif lié à l'accessibilité des appelants au sujet du crédit pour la TPS/TVH avant 2008-2009.

✓ Atteint	M En grande partie atteint	✗ Non atteint	n.d. Non disponible	s.o. Sans objet
-----------	----------------------------	---------------	---------------------	-----------------

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).

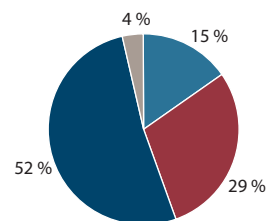
# SERVICES INTERNES (AP7)

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Les contribuables s'acquittent de leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée et les familles et les particuliers admissibles reçoivent des versements de prestations opportuns et exacts.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.



Dépenses totales : 1,1 milliard \$

- Soutien à la gouvernance et à la gestion 162 M\$
- Services de gestion des ressources humaines et financières 311 M\$
- Services de la technologie informatique 554 M\$
- Services de gestion des biens 37 M\$

\* En raison de l'arrondissement, le total des pourcentages peut ne pas équivaloir à 100 %

2010-2011 Ressources financières			2010-2011 Ressources humaines		
<i>(en milliers de dollars)</i>			<i>(équivalents temps plein)</i>		
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Prévues	Réelles	Écart
1 322 917	1 150 865	1 064 087	8 117	8 790	(673)

## ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

### Maintenir la durabilité opérationnelle

#### SURVEILLANCE DE LA GESTION

En 1999, la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* a établi une structure de gouvernance unique pour l'ARC. Cette structure englobe une relation directe et réglementaire entre le ministre du Revenu national et le Conseil de direction ainsi que des rôles et des responsabilités déterminés et réglementaires pour chacun.

Pour nous assurer que nous répondons efficacement à nos obligations à l'égard de la responsabilisation, nous utilisons deux outils complémentaires : l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) menée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et l'évaluation du Cadre de surveillance du Conseil de direction (CSCD) effectuée par notre Conseil. Ensemble, les deux outils présentent une évaluation complète du rendement de l'ARC en matière de gestion.

En 2010-2011, notre Conseil de direction a mené la quatrième évaluation du CSCD et a attribué des notes élevées à notre équipe de gestion. Sur dix-neuf indicateurs, aucun n'exigeait une attention particulière ou ne présentait une occasion d'amélioration. Ils ont reçu la cote « Fort » ou « Acceptable ».



L'évaluation du CRG de 2010-2011 s'est penchée sur six indicateurs au cours de la plus récente ronde du CRG. L'ARC a obtenu la cote « Fort » pour la moitié de ces indicateurs, et la cote « Acceptable » pour les autres.

Les résultats positifs de ces évaluations donnent aux Canadiens l'assurance que l'ARC est activement engagée à atteindre l'excellence en matière de gestion.

## AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE NOS RESSOURCES HUMAINES

L'ARC a commencé à sentir les effets d'importants changements qui continuent d'avoir une incidence sur son effectif et son milieu de travail. Parmi ces changements, notons le départ de ses employés appartenant à la génération du baby-boom, l'évolution des besoins des contribuables et l'émergence de nouvelles technologies. L'ARC doit donc déterminer où elle doit concentrer ses efforts et ses ressources pour continuer d'attirer de nouveaux employés, de les perfectionner et de les maintenir en poste si elle veut pouvoir combler ses besoins opérationnels actuelles et futures.

En 2010-2011, nous avons adopté une approche de plus en plus stratégique et horizontale en vue d'harmoniser notre planification des ressources humaines avec notre planification opérationnelle. Notre troisième Plan stratégique de l'effectif de l'Agence (PSEA) consolidé décrit la façon dont nous assurerons que l'Agence acquerra et perfectionnera les ressources humaines talentueuses nécessaires à l'atteinte des objectifs de programme.

Depuis sa publication originale, le PSEA est devenu un outil de planification efficace qui établit les buts et les objectifs de l'effectif que nous devons atteindre pour appuyer les priorités stratégiques indiquées dans notre Plan d'entreprise.

L'ARC a mis en œuvre plusieurs composantes du PSEA en 2010-2011 :

- Le module intranet Un milieu de travail respectueux a été lancé, ajoutant de nouveaux sujets tout au long de l'année, y compris une vidéo mettant en vedette notre commissaire.
- La Politique de l'ARC sur les blessures et les maladies a été complétée par l'Outil de processus pour la gestion des blessures et des maladies, qui a fait l'objet d'une promotion élargie tout au long de 2010-2011. Elle a été reconnue comme pratique exemplaire au sein de la fonction publique et trois autres ministères la partagent maintenant.
- Un sondage volontaire auprès des gestionnaires a été effectué à l'été de 2010 afin de mieux comprendre les questions et les défis liés à la mobilité des employés. Les résultats du sondage ont été publiés afin de permettre aux directions générales et aux régions d'utiliser ces renseignements dans leur élaboration de stratégies personnalisées.

L'ARC a aussi réalisé ses engagements en vertu du PSEA relativement au perfectionnement du leadership, à l'orientation des employés et aux stratégies d'apprentissage pour des postes clés :

- Diverses initiatives ont été lancées afin de répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires à mesure que progressent leurs carrières. Un Café des gestionnaires a été créé dans le site Web Coin du gestionnaire afin de permettre l'échange de renseignements et d'idées. Une séance d'orientation à l'intention de l'effectif de direction et un programme d'apprentissage pour l'effectif de direction ont été lancés afin d'appuyer les nouveaux membres de l'effectif de direction.
- L'orientation des employés est une activité clé du perfectionnement du bassin de talents de l'ARC. En 2010-2011, nous avons lancé « Un bon départ », un programme d'orientation des employés afin de fournir aux nouveaux employés des renseignements utiles au sujet de l'organisation. Nous avons aussi lancé un site Web pour appuyer les gestionnaires dans l'orientation des nouveaux employés.

De plus, au cours du dernier exercice, en raison d'accords avec les provinces relativement à la TVH, nous avons accueilli avec succès de nouveaux employés provinciaux dans notre organisation. La première vague d'employés provinciaux a connu une transition fructueuse à l'ARC en novembre 2010.

En 2010-2011, nous avons entrepris des activités qui renforcent notre engagement continu à l'égard des valeurs, de l'éthique et de l'intégrité. Un Cadre d'intégrité est en cours d'élaboration afin d'appuyer l'ARC à équilibrer deux responsabilités importantes : favoriser notre culture d'intégrité, et prévenir, surveiller, repérer et gérer les manques d'intégrité. Nous avons élaboré la « chaîne de valeur de la culture d'intégrité de l'ARC ». Une orientation et des produits

de formation personnalisés aident les cadres, les gestionnaires et les employés à reconnaître et à remplir leurs rôles de façon à refléter la culture d'intégrité de l'ARC et ses valeurs de base.

Notre Politique sur la discipline et ses procédures, qui ont été révisées en profondeur en 2010-2011, contribuent à l'intégrité générale de l'ARC en formulant clairement les conséquences possibles si un employé n'agit pas conformément aux valeurs et à la norme de conduite attendue. Des mesures disciplinaires ou administratives appropriées (allant jusqu'au congédiement) sont prises promptement chaque fois qu'une inconduite d'un employé a été repérée.

## **RÉCEPTIVITÉ ET DURABILITÉ DE LA TI**

La technologie de l'information (TI) est un élément intégral de notre capacité à offrir nos programmes et nos services aux Canadiens. Pour maintenir cette capacité, nous travaillerons avec diligence afin de nous assurer que nos systèmes et notre infrastructure sont robustes, sécurisés, fiables et récupérables.

### **Mises à jour des systèmes**

En octobre 2010, le Service de gestion des justifications de l'ARC a été lancé, réduisant considérablement le coût d'authentification des services électroniques de l'ARC et nous positionnant à élargir nos offres de services électroniques de façon rentable.

En 2010-2011, nous avons mis à jour le Plan d'investissement dans l'infrastructure de la TI (PIITI) afin de tenir compte à la fois des restrictions financières et des dépenses planifiées. Notre Programme de durabilité des applications a été amélioré par la mise en oeuvre d'un plan de longue portée. Nous avons aussi partagé notre expertise technologique avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élaboration d'une réponse pangouvernementale à la vérification du Bureau du vérificateur général sur la durabilité de la TI.

### **Collaboration**

L'ARC a conclu un accord trilatéral avec la Banque du Canada et Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada afin d'acquérir conjointement des services de centre de données du secteur privé dans la région de la capitale nationale. Le centre de données viendra appuyer nos travaux ainsi que ceux de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Le contrat pour la construction de la nouvelle installation a été accordé en 2010-2011. Le centre de données à la fine pointe de la technologie répondra aux exigences à long terme en matière de disponibilité, de continuité des opérations, de sécurité et de croissance, tout en intégrant une technologie d'énergie « verte » et environnementale.

Des mises à niveau environnementales ont été mises en oeuvre dans tous nos centres de données en 2010-2011, tout en nous assurant que nos efforts de récupérabilité continuent de respecter les exigences opérationnelles pour tous les systèmes de l'ARC. En cas de sinistre au Centre de données Heron, nous avons amélioré notre capacité à intervenir et à fournir une disponibilité quasi-continue aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations par le transfert automatique des services de l'ordinateur central au Centre de données St-Laurent. Nous avons aussi consacré beaucoup de ressources afin de préparer nos systèmes et notre infrastructure en vue de la période de production des déclarations, évitant les arrêts importants et réduisant le nombre d'incidents critiques qui ont des répercussions à l'échelle nationale pendant la période de production.

Au cours de l'exercice, nous avons maintenu des niveaux de disponibilité élevés pour les nombreux systèmes nationaux de l'ARC et de l'ASFC, tout en relevant les défis de protection de nos biens de la TI contre les menaces accidentelles ou intentionnelles pour la sécurité. Nous avons aussi travaillé avec l'ASFC afin de nous assurer que notre relation en matière de services de TI partagés, la plus grande du gouvernement du Canada, demeure rentable pour ce dernier. En 2010, nous avons mis à jour notre protocole d'entente pour la prestation de Services administratifs d'entreprise à l'ASFC.

## Prix et systèmes sécurisés

En octobre 2010, nous avons été reconnus comme Lauréats du Prix de distinction pour quatre de nos projets de technologie de l'information lors de la Conférence et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale. Nous avons élaboré davantage notre stratégie de la TI, mettant l'accent sur notre engagement au soutien et à l'amélioration de notre rendement par le renforcement de la gouvernance de nos investissements dans la TI et par la mise en oeuvre de pratiques exemplaires pour la gestion du risque.

De plus, au cours des dernières années, nous avons continué de développer notre Programme de modernisation de la sécurité alors que nous avons commencé à déployer une technologie de protection d'intrusion au niveau de l'hôte et des préparatifs avancés en vue de la mise en oeuvre d'une technologie de contrôle de l'accès. Nous avons aussi mis en oeuvre le Service de gestion des justificatifs de l'ARC à temps et dans la limite du budget, réduisant considérablement le coût de l'authentification des services électroniques, et positionnant l'ARC à élargir ses offres de services électroniques d'une manière rentable.

## ASSURER LA GESTION SÉCURISÉE DES RENSEIGNEMENTS PROTÉGÉS

La protection des renseignements personnels des Canadiens est une priorité à l'ARC. En 2010-2011, nous avons fait des investissements dans nos systèmes de gestion de sécurité afin de protéger les renseignements. Nous modernisons le Système national de piste de vérification (SNPV) afin de renforcer l'accès par les employés à nos systèmes et de permettre une approche beaucoup plus proactive quant à la détection des accès non autorisés. Le SNPV a été choisi comme projet à inclure dans le Plan d'investissement stratégique de l'ARC. Nous avons continué de faire progresser le projet Gestion de l'identité et de l'accès. Son objectif consiste à normaliser les processus utilisés afin de gérer l'accès à nos données, assurant ainsi l'observation des politiques et des règles en matière de sécurité. Nous avons également fait progresser le Programme de contrôle des fraudes internes, afin de nous assurer que l'organisation continue de prendre toutes les mesures raisonnables afin de protéger ses biens, ses ressources, ses renseignements ainsi que sa réputation. Cela comprend l'élaboration d'outils et d'une méthodologie en vue d'effectuer des évaluations du risque de fraude. La Politique de contrôle des fraudes internes a reçu l'approbation du Conseil de direction en juin 2010. Cette politique définit la fraude interne à l'ARC et décrit les rôles et les responsabilités relativement au contrôle des fraudes.

Au cours de la période visée par le rapport, la Stratégie de sécurité de la technologie de l'information a été produite afin d'assurer une approche intégrée et uniforme à l'exécution de notre programme de sécurité. Elle formule une structure de gouvernance consolidée afin de renforcer davantage notre capacité à protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos biens d'information et de technologie. La Stratégie a obtenu l'approbation du Conseil de direction en décembre 2010.

## GESTION DE L'INFORMATION OPÉRATIONNELLE

Ce dernier exercice a vu l'ARC prendre un pas important en vue de renforcer ses pratiques de gestion de l'information. Nous avons élaboré notre Stratégie de gestion de l'information 2010-2011 à 2012-2013, la première du genre pour l'organisation. La stratégie approuvée en 2010 nous permettra de nous harmoniser avec la nouvelle orientation du gouvernement du Canada.

Nous avons achevé l'élaboration du principal système de classification générale et les périodes de rétention pour tous les programmes et presque toutes les directions générales fonctionnelles. Nous avons aussi analysé des approches à la création et à la mise en oeuvre de la structure de classification détaillée dans trois projets pilotes et nous avons mené des recherches sur les métadonnées et la tenue des comptes. Un rapport contenant des recommandations sera élaboré au début de l'année fiscale 2011-2012 et sera éventuellement suivi d'une planification détaillée en 2011-2012.

## RENFORCER LA RESPONSABILISATION ET LA SURVEILLANCE

Nous prenons la responsabilisation très au sérieux, reconnaissant que la transparence est essentielle pour présenter des résultats aux Canadiens et s'attirer la confiance des contribuables. En 2010-2011, nous avons mis à l'essai la

conception et la mise en oeuvre de nos contrôles internes clés relatifs à l'établissement de rapports financiers sur nos activités, et nous avons presque achevé les essais de l'efficacité opérationnelle de ces contrôles. Ces efforts appuient la Déclaration annuelle de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers de la première dirigeante et de l'agent supérieur des affaires financières, qui est publiée avec le rapport de vérification des États financiers.

Ces travaux aideront à donner l'assurance que les contrôles internes appropriés des rapports financiers fonctionnent de façon efficace et que nos rapports financiers sont fiables. Ils veillent à ce que d'importants contrôles financiers, risques et questions sont repérés et que des mesures soient prises à leur égard, conformément aux Accords de perception fiscale, à la Politique du SCT sur les contrôles internes et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget de 2010 a annoncé que les budgets de fonctionnement des ministères et organismes fédéraux seraient gelés pendant deux ans aux niveaux de 2010-2011. Au cours de cet exercice, nous avons élaboré un plan de limitation des coûts afin de nous assurer que des ressources seraient disponibles pour appuyer les priorités du gouvernement, ainsi que pour nous acquitter de nos responsabilités imposées par la loi et maintenir l'exécution de nos activités principales, tout en respectant la nécessité des restrictions financières.

### **Perfectionner notre plan d'investissement stratégique**

Introduit en 2009, notre Plan d'investissement stratégique (PIS) fournit aux décisionnaires les renseignements nécessaires pour gérer de façon efficace notre portefeuille de grands projets d'investissements dans l'infrastructure. Il est intégré à nos thèmes et à nos objectifs stratégiques, et conforme à la Politique de planification des investissements du Conseil du Trésor. Des mises à jour annuelles du PIS mettent l'accent sur l'assurance de l'intégrité et de la durabilité de nos systèmes essentiels à la mission, et permettent d'apporter des redressements en vue des priorités changeantes, des nouveaux risques ou des initiatives pangouvernementales qui ont une incidence sur le financement.

La deuxième édition du PIS, visant 2010-2015, a été élaborée avec succès et approuvée par la haute direction au cours de la période visée par le rapport. Pendant son élaboration, on a porté une attention particulière à s'assurer que le plan tient convenablement compte de nos besoins et nos priorités en matière d'infrastructure de la TI et de solutions opérationnelles et de la TI. Ce thème a été repris dans tous les divers autres produits liés au PIS, comme la présentation au Conseil du Trésor et le Plan d'immobilisations préparés pour appuyer la condition d'accès au financement pour la Restructuration des TI. Le plan a mené à des décisions d'investissement et à l'attribution de l'approbation pour un bon nombre de projets afin de lancer leurs stades de planification et de présenter une soumission à notre Comité de gestion de l'Agence.

En 2010-2011, nous avons aussi mis en oeuvre un outil de gestion de projets intégré, Système de projets, pour les nouveaux grands projets d'investissement. Le Système de projets a été intégré à nos Systèmes administratifs d'entreprise afin de faciliter l'organisation et l'établissement de rapports des projets et du portefeuille. Entre autres avantages, le nouvel outil permet le suivi pluriannuel des coûts de projets et renforce notre capacité à comparer les coûts planifiés aux dépenses réelles. Conformément au plan de mise en oeuvre graduelle, sept projets ont été saisis au Système de projets en 2010-2011, alors qu'ils entamaient le processus d'approbation. Pour assurer la mise en oeuvre fructueuse du nouveau système, des forums de discussion mensuels ont eu lieu afin de recueillir les commentaires et d'offrir une formation. Un engagement solide à l'égard de la consultation et de la coordination avec les principaux intervenants a fait en sorte que les questions ont été traitées et que les renseignements financiers les plus précis possible ont été saisis dans le système.

### **Employer la gestion des risques de façon uniforme et systématique**

Le programme de Gestion des risques de l'entreprise est conçu pour gérer les risques de façon efficace par une approche systématique et détaillée qui est intégrée de façon méthodique dans ses processus décisionnels, de planification et d'établissement de rapports.

En 2010, nous avons achevé la mise à jour de notre Inventaire des risques de l'entreprise de 2009. Notre Inventaire des risques de l'entreprise 2010 a été élaboré en menant des entrevues qui offrent une vaste perspective des

changements aux milieux internes et externes qui ont dicté les changements aux risques présentés dans l'inventaire de 2009. Il n'y a pas eu de changement important aux risques de l'entreprise. Par conséquent, nous poursuivons la mise en oeuvre des stratégies visant les risques déjà déterminés qui nécessitent des mesures d'atténuation.

Au cours de 2010-2011, nous avons consulté des organisations nationales et internationales des secteurs public et privé ainsi que des communautés d'expertise sur les pratiques directrices. Selon les résultats de nos recherches, nous avons adopté un cycle amélioré de gestion des risques de l'entreprise. Cette approche pluriannuelle viendra éliminer le chevauchement des cycles et la fatigue du traitement, offrant un aperçu plus horizontal et réduisant les inefficiences tout en augmentant la disponibilité de renseignements plus opportuns et pertinents sur les risques.

### **Normes de services à l'ARC**

Maintenir la confiance des Canadiens à l'égard de l'intégrité du régime fiscal est essentiel au succès de l'ARC. Des normes de service qui sont raisonnables et constamment atteintes contribuent à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement. Nos normes de service énoncent publiquement le niveau de rendement auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre de l'ARC dans des circonstances normales. Nous fixons des objectifs qui indiquent le pourcentage de temps ou le niveau d'exactitude que nous prévoyons obtenir pour la norme établie. Les objectifs représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte attendue d'une norme, en fonction des réalités et des considérations opérationnelles, comme la disponibilité des ressources, l'infrastructure, le rendement antérieur, les attentes du public et le niveau de complexité du travail. Nos normes et nos objectifs sont examinés chaque année et mis à jour au besoin.

Pour plus de renseignements sur les Normes de services veuillez visiter : <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-fra.html>

### **Améliorer le développement durable**

Le dernier exercice a représenté une année de transition pour l'ARC dans la mise en oeuvre de son Plan d'action national sur le développement durable (DD). Même si nous avons continué de mettre l'accent sur le maintien de l'élan en matière de DD, nous avons commencé à préparer l'ARC à appuyer la première Stratégie fédérale de DD du Canada. Au cours de 2010-2011, nous avons mis en oeuvre plusieurs activités en vertu du Plan d'action national sur le DD, y compris plus de sensibilisation à l'égard du DD, le cours Voyages d'affaires durables, les approvisionnements écologiques, la conservation d'énergie, la mise en oeuvre du programme de recyclage des piles, l'établissement de rapports sur le rendement en matière de DD et la réduction de la consommation du papier. Les éléments suivants présentent les résultats de ces efforts :

- 97 % des employés savent ce qu'est le DD relativement à l'ARC (une hausse de 8 % par rapport à 2007 et au-delà de l'objectif de 2010 fixé à 95 %).
- Un total de 1 400 employés ont suivi le cours Voyages d'affaires durables.
- Plus de 49 % des biens achetés dans Synergie étaient « écologiques ».
- Le gaspillage d'énergie a diminué de 25 % dans six installations pilotes.
- Les programmes de recyclage des piles ont été élargis.
- Un Outil de rapport sur le rendement du DD à jour, un Outil des critères du DD et un nouvel espace wiki sur le DD ont été lancés.

La consommation moyenne de papier au bureau par employé a augmenté de 4 %, soulignant la nécessité de poursuivre les efforts visant à atteindre nos engagements liés à la réduction du papier.

La Stratégie de développement durable de l'ARC de 2011-2014 a été élaborée afin de préciser l'orientation future des activités du DD à l'ARC.

## **Accroître l'intégration des médias sociaux**

Étant donné la popularité croissante des médias sociaux et la demande accrue des Canadiens et des intervenants internes à en accélérer l'utilisation, nous avons achevé un Plan stratégique pour les communications externes au moyen de médias sociaux pour 2010-2012. Ce plan établit les buts et des objectifs clairs à respecter dans l'utilisation des médias sociaux pour communiquer avec les Canadiens et détermine des activités planifiées afin d'appuyer ces objectifs.

En 2010-2011, les composantes des médias sociaux ont été envisagées pour toutes les principales initiatives de communication et de marketing ou de publicité. Lorsqu'on le jugeait approprié, des outils de médias sociaux, des vidéos sur YouTube ou des vidéos destinées à la fenêtre de vidéodiffusion de l'ARC ont été intégrés aux grandes stratégies de communication et de marketing. Les médias sociaux ont été entièrement intégrés à la stratégie visant la période de production des déclarations. Par exemple, nous avons utilisé notre nouveau compte Twitter pour diffuser des tweets de sa série populaire « Tax Tip » (conseils fiscaux).

Pour le deuxième exercice consécutif, nous avons repris notre Concours de vidéos sur YouTube – L'économie clandestine : pas ton problème? – comme composante de notre Stratégie de communication en matière d'observation. L'objectif du concours était de poursuivre la discussion lancée pendant le premier concours sur les inconvénients liés à l'économie clandestine.

## **Le plan stratégique lié au Site web de l'ARC**

Le Plan stratégique lié au site Web de l'ARC 2009-2010 à 2011-2012 a été approuvé en février 2010. Ce plan a établi quatre objectifs clés. Pour les atteindre, nous avons lancé diverses initiatives afin de comprendre les attentes des Canadiens à l'égard de nos services sur le Web, et d'y répondre. Les faits saillants suivants indiquent la façon dont nous avons réalisé le Plan stratégique :

Objectif – Accroître la connaissance générale des services offerts dans le site Web

- Nous avons achevé une autre phase d'un projet multiphase

Objectif – Augmenter de 5 % la facilité de trouver des renseignements

- Nous avons mené notre Sondage des utilisateurs téléphoniques et en ligne sur le site Web de l'ARC 2010.
- Nous avons mené des essais de convivialité avec les particuliers et les utilisateurs d'entreprise.
- Nous avons mis au point des exigences opérationnelles de haut niveau pour une recherche avancée sur le site Web.
- Nous avons effectué une mise à niveau d'un nouveau moteur de recherche pour notre site Web.
- Nous avons élaboré des exigences opérationnelles pour un environnement d'essai.
- Nous avons participé activement au Groupe de travail sur l'expérience des utilisateurs.

Objectif – Explorer et mettre en oeuvre, le cas échéant, trois nouvelles technologies Web

- Nous avons amélioré l'infrastructure de notre site Web afin d'appuyer un meilleur contenu multimédia.
- Nous avons continué la mise en oeuvre dans toute l'ARC de la Solution de gestion du contenu d'édition afin de fournir des efficacités pour les processus manuels actuels.

## LEÇONS RETENUES

*Ce qui a bien fonctionné* : Nous avons respecté nos priorités en matière de gestion par une prise de décision opportune et réceptive, une culture d'une haute direction entièrement responsable, des pratiques et des politiques de gestion simplifiées et une planification et un établissement de rapports améliorés.

*Ce qui pourrait être amélioré* : Nous continuons d'effectuer du travail supplémentaire sur notre régime de gestion. Nous continuerons aussi de faire progresser la gestion de l'information.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur cette activité de programme, veuillez consulter le [www.arc.gc.ca/rapportannuel](http://www.arc.gc.ca/rapportannuel).

# INITIATIVES DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA

Réduire le fardeau fiscal imposé aux Canadiens est un thème central pour de nombreuses initiatives du plan d'action entreprises au cours des années récentes. Le Plan d'action économique a introduit de nouvelles et importantes réductions de l'impôt sur le revenu des particuliers, plus particulièrement pour les Canadiens à revenu faible ou moyen, ainsi que des mesures visant à aider les Canadiens à acheter ou rénover leurs maisons. Ces réductions d'impôt permettent aux particuliers et aux familles de garder une plus grande part de leur argent durement gagné, d'épargner et d'investir, tout en contribuant au programme économique à long terme du gouvernement.

Les efforts de l'ARC ont permis au gouvernement de respecter effectivement ces engagements. Nous continuons d'administrer les programmes conçus pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Nous avons également administré les réductions de l'impôt sur le revenu des sociétés qui ont été mises en place pour aider les entreprises canadiennes à surmonter les effets des problèmes économiques mondiaux, afin de maintenir et de créer des emplois.

En 2010-2011, l'ARC a reçu 9,6 millions de dollars au titre de financement du plan d'action pour administrer le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation. Elle a également reçu des fonds supplémentaires en vue des pénalités pour production tardive et format incorrect et pour la simplification de la TPS/TVH pour le secteur du démarchage. Ces fonds supplémentaires ont permis à l'ARC d'augmenter sa capacité de gérer de façon satisfaisante les exigences accrues relatives aux renseignements découlant de ces initiatives.

(million de dollars)	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Prévisions principales	3 737	4 388	4 476
Ressources prévues	3 875	4 388	4 524
Total des autorisations	4 371	4 586	4 597
Dépenses réelles	4 199	4 407	4 419
Plan d'action économique du Canada	-	12	9,6

Voici quelques-unes des initiatives du plan d'action que l'ARC a administrées et exécutées pour le compte des Canadiens.

Dans le cadre du Programme de la prestation fiscale pour le revenu de travail, nous avons fourni un crédit d'impôt remboursable pour les travailleurs et les familles de travailleurs admissibles, à faibles revenus, qui sont déjà sur le marché du travail et encouragé les Canadiens à entrer sur le marché du travail.

Le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation aide les contribuables qui achètent une première maison à couvrir les coûts associés à l'achat d'une maison.

Dans le cadre du Programme du crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire, nous avons fourni un crédit d'impôt non remboursable pour les dépenses admissibles engagées pour des travaux effectués ou des biens acquis pour une habitation admissible.

Dans le cadre du Programme de la prestation fiscale canadienne pour enfants, nous avons fourni un versement mensuel libre d'impôt aux familles admissibles afin de les aider à élever les enfants de moins de 18 ans. Dans le cadre du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a augmenté le niveau auquel le montant du Supplément de la prestation nationale pour enfants pour les familles à faibles revenus et de la prestation fiscale canadienne pour enfants est progressivement éliminé de sorte que des familles admissibles avec deux enfants ont reçu des prestations supplémentaires.



Nous sommes heureux de déclarer que les mesures d'allègement fiscal à l'intention des particuliers, des familles et des entreprises annoncées dans le Plan d'action économique du Canada ont été maintenant entièrement mises en œuvre. Nos efforts au cours de ces dernières années visant à mettre en œuvre les initiatives du plan d'action démontrent que nous tenons à ce que les Canadiens aient tous les renseignements dont ils ont besoin, non seulement pour s'acquitter de leurs obligations fiscales, mais aussi pour tirer pleinement parti des économies d'impôt auxquelles ils ont droit.

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

### DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION ENGLOBANT LE CONTRÔLE INTERNE EN MATIÈRE DE RAPPORTS FINANCIERS

Nous avons préparé les états financiers ci-joints de l'Agence du revenu du Canada conformément aux principes comptables utilisés pour préparer les états financiers du gouvernement du Canada. Les principales conventions comptables sont énoncées à la note 2 complémentaire aux états financiers. Certains renseignements présentés dans les états financiers, comme les comptes de régularisation et la provision pour créances douteuses, sont fondés sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, compte tenu de l'importance relative. La direction de l'Agence est chargée d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans les présents états financiers. Les renseignements financiers soumis aux Comptes publics du Canada et inclus dans le rapport annuel de l'Agence concordent avec les présents états financiers.

Pour s'acquitter de ses obligations en matière de la comptabilité et de l'établissement de rapports, la direction tient des comptes pour l'enregistrement des opérations financières de l'Agence. La direction exploite aussi des systèmes de gestion financière et un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) qui tiennent compte des coûts, des avantages et des risques. Ces systèmes sont conçus pour donner une assurance raisonnable que les opérations respectent les autorisations du Parlement et des autres parties telles que les provinces et les territoires, qu'elles sont effectuées en conformité avec les règlements et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et qu'elles sont enregistrées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds et à assurer la protection des actifs.

Les systèmes de gestion financière et de contrôle interne sont appuyés par des programmes de vérification interne. L'Agence veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection soignée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, au moyen de dispositions organisationnelles assurant une répartition appropriée des responsabilités et de programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'organisation ainsi que d'une évaluation annuelle de l'efficacité de son système de CIRF. Une évaluation pour l'année financière s'étant terminée le 31 mars 2011 a été effectuée conformément à la Politique sur le contrôle interne et les résultats ainsi que les plans d'action sont résumés en annexe.

Le système de CIRF vise à atténuer les risques jusqu'à un niveau raisonnable fondé sur un processus continu afin d'identifier les principaux risques, d'évaluer l'efficacité des contrôles clés connexes et d'effectuer des ajustements nécessaires. L'efficacité et le caractère adéquat de la gestion financière de l'Agence et de son système de contrôle interne sont examinés par le personnel de la vérification interne, qui effectue des vérifications périodiques de divers secteurs des opérations de l'Agence et par le Conseil de direction qui est chargé de s'assurer que la direction s'acquitter de ses obligations en matière d'établissement de rapports financiers et de contrôle interne et exerce ses responsabilités par l'intermédiaire du comité de la vérification du Conseil de direction. Afin d'assurer l'objectivité et l'impartialité, les présents états financiers ont été examinés par le comité de la vérification et approuvés par le Conseil de direction. Le comité de la vérification est indépendant de la direction et tient régulièrement des réunions avec cette dernière, ainsi qu'avec des vérificateurs internes et le vérificateur général du Canada. Les vérificateurs ont un accès complet et libre au comité de la vérification.

Le vérificateur général du Canada effectue des vérifications indépendantes et exprime des opinions distinctes sur les états financiers ci-joints, qui ne comprennent pas une opinion du vérificateur sur l'évaluation annuelle de l'efficacité des contrôles internes de l'Agence en matière de rapports financiers.

Approuvé par :

---

Linda Lizotte-MacPherson  
Commissaire et première dirigeante

---

Filipe Dinis  
Administrateur supérieur des affaires financières et  
sous-commissaire, Finances et administration

Ottawa, Ontario  
Le 30 août 2011

# RENSEIGNEMENTS SUR LE RENDEMENT FINANCIER – CRÉDITS PARLEMENTAIRES

## Introduction

Cette section du *Rapport annuel de l'ARC au Parlement 2010-2011* fournit des renseignements sur le rendement de la gestion des ressources de l'Agence pour rendre compte au Parlement de l'utilisation des crédits en 2010-2011. Ces renseignements complètent ceux qui sont fournis dans le profil des dépenses suivant chaque activité de programme et satisfont aux exigences visant les rapports ministériels sur le rendement.

## Méthode d'établissement de rapports financier

Le financement de l'Agence du revenu du Canada (ARC) est attribué par le Parlement au moyen de crédits annuels (méthode de comptabilité de caisse modifiée). Dans cette section, l'ARC fait état de ses dépenses et de son rendement au Parlement et fournit des renseignements sur la gestion des crédits parlementaires selon la même méthode. En plus des exigences précitées, l'ARC doit préparer ses états financiers annuels conformément aux principes comptables appliqués à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada (soit la méthode de comptabilité d'exercice intégrale). En conséquence, l'État des résultats vérifiés – Activités de l'Agence, de notre *Rapport annuel au Parlement 2010-2011* comprend les éléments comme les services reçus à titre gracieux par d'autres ministères et organismes fédéraux. Nous présentons un rapprochement dans la note 3 de ce même rapport.

L'ARC participe à un projet pilote du Secrétariat du Conseil de Trésor (SCT) afin d'élargir la comptabilité d'exercice au processus d'affectation des crédits et de budgétisation. Ainsi, l'ARC a préparé et inclus les états financiers prospectifs au *Rapport sur les plans et priorités (RPP) de 2010-2011*. L'information financière prospective est préparée selon une comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière. En tant qu'élément de l'analyse du coût d'exploitation net, ce RMR compare les résultats réels aux états financiers prospectifs initiaux inclus dans le RPP de 2010-2011.

## Information financière de l'ARC

### Activités de l'Agence

	2010-2011 (en milliers de dollars)
<b>Agence du revenu du Canada</b>	
Budget principal des dépenses <sup>1</sup>	4 476 430
Dépenses prévues <sup>2</sup>	4 523 527
Autorisations totales <sup>3</sup>	4 596 714
Dépenses réelles	4 418 566

<sup>1</sup> Dépenses autorisées par le Parlement au début de l'année fiscale.

<sup>2</sup> Les autorisations au Budget principal des dépenses plus les autres montants anticipés être autorisés au cours de l'année fiscale.

<sup>3</sup> Les dépenses totales autorisées par le Parlement au cours de l'année fiscale.

Les États financiers – Activités de l'Agence indiquent un total de 3 975,4 millions de dollars en crédits parlementaires utilisés (la note 3 à la page 138 fait le rapprochement avec le coût net des opérations). Pour arriver aux dépenses réelles totales de 4 418,5 millions de dollars indiquées dans cette section, nous avons ajouté deux autres éléments dont il est question dans les États financiers – Activités administrées : les versements législatifs aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*, 220,7 millions de dollars; et les paiements des allocations spéciales pour enfants, 222,4 millions de dollars.

## Vue d'ensemble

En 2010-2011, le Parlement a approuvé 4 476,4 millions de dollars pour l'ARC dans le Budget principal des dépenses tel qu'il est présenté dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* de l'ARC.

Le Budget principal des dépenses de 2010-2011 a été rajusté afin d'inclure :

- 150,3 millions de dollars pour le report des fonds inutilisés en 2009-2010;
- 82,5 millions de dollars pour les versements de prestations de maternité et d'indemnité de départ;
- 57,8 millions de dollars pour la mise en œuvre de la taxe de vente harmonisée pour l'Ontario et la Colombie-Britannique et le crédit de taxe de la Nouvelle-Écosse pour la vie abordable;
- 49,3 millions de dollars pour les coûts additionnels des régimes d'avantages sociaux des employés;
- 32,4 millions de dollars pour les augmentations dans les multiples conventions collectives;
- 18,2 millions de dollars pour un rajustement à la hausse aux revenus disponibles dû principalement à la fourniture de services à l'Agence des services frontaliers du Canada;
- 15,0 millions de dollars pour l'exécution des multiples mesures fiscales annoncées dans le budget fédéral de 2010;
- 8,2 millions de dollars pour les campagnes de publicité gouvernementale;
- 4,0 million de dollars pour les montants adjugés par une cour et la disposition des biens de la Couronne; et
- 2,3 millions de dollars pour l'initiative sur l'interopérabilité et la gérance financières en soutien aux Systèmes administratifs d'entreprise.

Ces augmentations sont rajustées par les réductions suivantes :

- 258,3 millions de dollars en raison d'une modification à l'estimation initiale des versements aux provinces en vertu de la *Loi sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*;
- 24,3 millions de dollars en raison de délais dans les modifications proposées à la *Loi sur l'impôt sur le revenu* liées à des entités de placement étrangères et les fiducies non-résidentes;
- 14,1 millions de dollars aux Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les ajustements liés aux locaux et aux services immobiliers;
- 2,5 millions de dollars pour les versements d'allocations spéciales pour enfants;
- 0,3 million de dollars dû à une diminution du budget pour le Bureau du ministre; et
- 0,2 million de dollars transféré au Secrétariat du Conseil du Trésor pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires.

Cela a résulté en autorisations approuvées totales de 4 596,7 millions de dollars pour 2010-2011, ce qui représente une augmentation en cours d'exercice de 2,7 % par rapport au Budget principal des dépenses.

Des autorisations totales de 4 596,7 millions de dollars, les dépenses réelles de l'ARC totalisent 4 418,5 millions de dollars, portant le solde inutilisé à 178,2 millions de dollars à la fin de l'exercice. Après avoir tenu compte des ressources non utilisées liées aux campagnes de publicité gouvernementale, la somme restante de 178,0 millions de dollars est disponible pour utilisation par l'Agence en 2011-2012 en vertu de son pouvoir de dépenser légal de deux ans. Ce montant représente 3,9 % des autorisations totales.

L'autorisation biennale de dépenser de l'Agence permet à l'ARC d'être plus stratégique dans son utilisation des fonds publics en prenant une vue pluriannuelle des plans et des budgets. La souplesse financière en 2010-2011 a été légèrement plus élevée que d'habitude en raison des mesures de restriction introduites par l'ARC durant la seconde moitié de l'année financière en réponse au gel du budget de fonctionnement mis en œuvre par le gouvernement dans le budget de 2010. Ce report accru à l'exercice suivant faisait partie de la stratégie de l'Agence afin d'adresser les pressions de fonctionnement non financées en 2011-2012, y compris les augmentations de salaire déjà approuvées pour les employés.

## Revenus administrés par l'Agence

Les revenus totaux administrés par l'ARC s'élevèrent à quelque 311 milliards de dollars en 2010-2011, ce qui représente une hausse de 11,5 % par rapport aux 279,0 milliards de dollars administrés en 2009-2010.

(en milliers de dollars)	2009-2010	2010-2011
Gouvernement fédéral	180 455 735	191 023 845
Gouvernements provinciaux, territoriaux et Premières nations	62 154 726	83 085 151
Régime de pensions du Canada	36 365 844	37 177 356
Total	278 976 305	311 286 352

## Principales données financières

### État de la situation financière condensé

Pour la période se terminant le 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	Changement	2010-2011	2009-2010
Total des actifs	2,6 %	792 617	772 203
Total des passifs	9,0 %	1 068 003	979 651
Avoir du Canada	32,7 %	(275 386)	(207 448)
Total	2,6 %	792 617	772 203

### État des résultats condensé

Pour la période se terminant le 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	Changement	2010-2011	2009-2010	États prospectifs 2011
Total des dépenses	3,7 %	4 605 580	4 441 321	4 404 675
Total des revenus	7,2 %	610 277	569 421	572 145
<b>Coût d'exploitation net</b>	3,2 %	3 995 303	3 871 900	3 832 530

Il y a trois changements importants apportés à l'administration des programmes qui ont influencé les résultats dans les états financiers.

#### 1. Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale

Le 1er juillet 2010, l'ARC a mis en œuvre avec succès la taxe de vente harmonisée (TVH) dans les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Toutefois, le 26 août 2011, la province de la Colombie-Britannique a annoncé qu'elle retournerait à la taxe de vente provinciale. La période de transition prévue devrait s'échelonner sur un minimum de 18 mois. Au cours de cette période, l'Agence continuera à administrer la TVH en Colombie-Britannique.

L'ARC a reçu un financement de 710 millions de dollars pour 2010-2011 et les années subséquentes (ce qui comprend les cotisations au régime d'avantages sociaux des employés et les frais de locaux) ainsi que l'autorisation de dépenser 21,7 millions de dollars provenant de fonds internes de l'ARC, afin de continuer la mise en œuvre et l'administration de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique. De ce montant, 91,7 millions ont été reçus afin de couvrir les coûts engagés en 2010-2011. Le financement a été utilisé pour améliorer le service offert aux contribuables, développer davantage la capacité de cerner l'inobservation en matière de TVH et y remédier, assurer la transition à l'Agence des employés provinciaux touchés, mettre en œuvre les changements qu'il reste à apporter au système de la TI et administrer la nouvelle marge de manœuvre provinciale liée à la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique.

Les améliorations au programme en vue de contrer l'augmentation du risque d'inobservation en matière de TVH et la mise au point des changements nécessaires au système continueront de constituer une priorité pour l'Agence en 2011-2012.

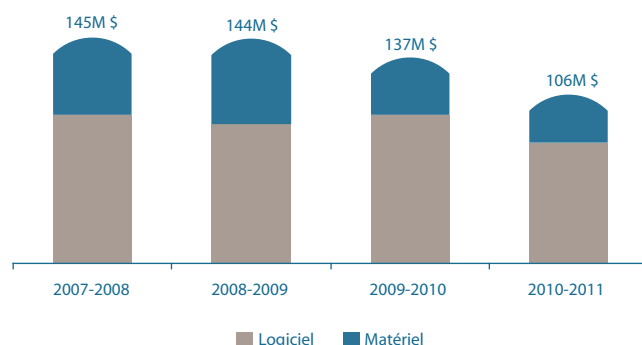
## 2. Nouvelles autorisations pour les immobilisations

L'ARC a établi un crédit pour les dépenses en capital distinct depuis le 1er avril 2010, c'est-à-dire que les dépenses en immobilisations de l'Agence, à l'exception de certains ajustements de fin d'année, ont été financées au moyen d'une autorisation distincte relative au budget d'immobilisations. Auparavant, les dépenses en capital étaient incluses dans, et financées par, l'autorisation relative au crédit pour frais de fonctionnement.

Au cours de l'exercice financier 2011, le total des dépenses en immobilisation de l'Agence s'établissait à 110,4 millions de dollars. L'Agence a reporté prospectivement un montant de 52 millions de dollars, résultant d'une surestimation des exigences relatives au budget d'immobilisation au moment de la préparation du Budget principal des dépenses, en raison des changements concernant les hypothèses portant sur les conditions des ententes d'approvisionnement. Le solde inutilisé des crédits pour les dépenses en capital sera alloué au financement des acquisitions d'immobilisations de l'exercice 2012.

Tel que indiqué dans le tableau ci-dessous, l'ARC a continué d'investir dans des systèmes de la technologie de l'information (TI) afin d'assurer une exécution de programme moderne et efficace. L'Agence avait plusieurs projets de grande envergure qui ont nécessité des investissements importants dans le développement des systèmes de TI. En combinaison aux acquisitions de matériel de TI, l'Agence a investi 106 millions de dollars en immobilisations liées aux TI au cours de cet exercice financier. La valeur de ces nouvelles immobilisations a été compensée par l'amortissement de 93,4 millions de dollars en 2010-2011.

**Figure 2** Investissements en technologie de l'information dans les immobilisations



## 3. Effets du budget fédéral de 2010 – Négociations collectives

Dans le cadre du budget fédéral de 2010 et afin d'appuyer sa priorité relative au rétablissement de l'équilibre fiscal, le gouvernement a annoncé un gel des budgets de fonctionnement des ministères et des agences jusqu'en 2012-2013. Par conséquent, il n'y a eu aucune augmentation du financement alloué aux organismes pour les augmentations de salaire.

Au cours de l'exercice 2010-2011, l'Agence a géré ces contraintes opérationnelles de manière décentralisée en demandant à chacun des gestionnaires de budget d'en absorber les conséquences dans les budgets existants. Le manque de fonds d'environ 13 millions de dollars était principalement composé des augmentations économiques liées aux conventions collectives conclues avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) ainsi que des augmentations de salaire destinées au groupe des Ressources humaines (RH) et au groupe Executive/Cadre (EC).

Étant donné l'ampleur des contraintes relatives aux augmentations des coûts liés aux traitements et aux salaires qui ne seront pas compensées au cours des prochaines années, l'Agence a entrepris un examen de la restructuration des dépenses de certains programmes en vue de déterminer des sources de financement éventuelles. La réduction des dépenses sera principalement réalisée au moyen d'économies liées à l'administration et aux programmes.

## Analyse du coût d'exploitation net

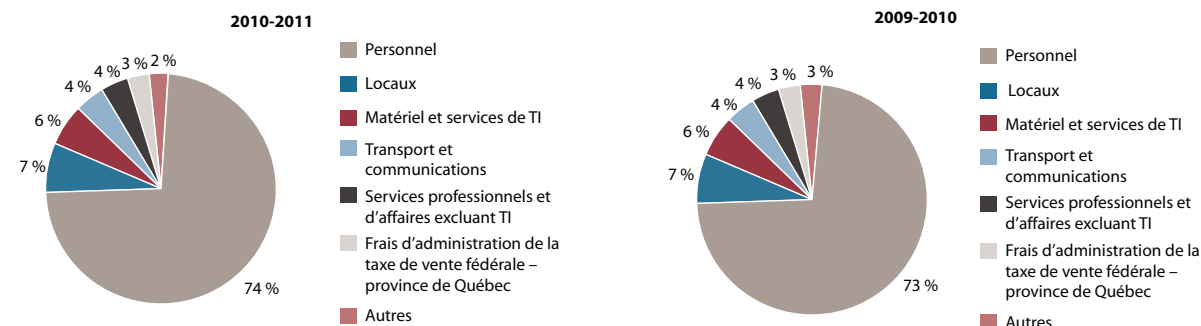
Le coût d'exploitation net de 2010-2011 de l'Agence a augmenté de 123 millions de dollars comparativement à 2009-2010. Les charges de l'Agence ont totalisé 4 606 millions de dollars en 2010-2011 (2009-2010 – 4 441 millions de dollars) (voir la note 9 des états financiers – Activités de l'Agence pour la ventilation des charges par catégorie). Après ajustement pour les revenus non fiscaux de 610 millions de dollars (2009-2010 – 569 millions de dollars), le coût d'exploitation net se chiffre à 3 995 millions de dollars, tel que démontré ci-dessous :

## Détails du coût d'exploitation net

Charges	2011	2010
	(en milliers de dollars)	
Personnel	3 409 331	3 230 297
Locaux	327 413	331 587
IT équipement and services	282 143	256 778
Transport et communications	194 861	197 804
Services professionnels et d'affaires excluant TI	160 251	162 506
Frais d'administration de la taxe de vente fédérale – province de Québec	142 179	148 437
Autres	89 402	113 912
<b>Total des charges</b>	<b>4 605 580</b>	<b>4 441 321</b>
Moins : Revenus non fiscaux	610 277	569 421
<b>Coût d'exploitation net</b>	<b>3 995 303</b>	<b>3 871 900</b>

Les charges de l'Agence sont constituées de 74 % de charges relatives au personnel (salaires, autres indemnités et avantages) et de 26 % de charges non relatives au personnel, tel qu'il est illustré par la figure ci-dessous.

**Figure 3** Charges totales par catégorie



Les charges relatives au personnel sont le principal inducteur de coûts de l'Agence. Plusieurs facteurs ont contribué à l'augmentation nette de 179 millions de dollars pour ce type de dépenses en 2010-2011, le plus significatif étant l'augmentation du taux utilisé pour calculer les indemnités de départ. Des coûts additionnels ont aussi été encourus pour les révisions de salaires conformément aux clauses des conventions collectives.

Les principales composantes des charges non relatives au personnel sont constituées de dépenses liées aux locaux, au matériel et services de TI, ainsi qu'au transport et communications. Au total, les charges non relatives au personnel ont diminué de 15 millions de dollars, ce qui est principalement attribué à la réduction de dépenses liées aux locaux, voyages et télécommunication, publicité, matériel et fournitures, contrebalancé par une augmentation des dépenses de matériel et services de TI.

## Comparaison de l'information financière prospective et des résultats réels

Le coût d'exploitation net de l'Agence pour 2010-2011 a excédé de 163 millions de dollars ce qui était anticipé dans les états financiers prospectifs inclus dans le RPP de 2010-2011 (3 995 millions de dollars – 3 832 millions de dollars). Cela représente un écart de 4,2 % et il s'explique comme suit :

- Les états financiers prospectifs ont été complétés en se basant sur les crédits parlementaires obtenus lors du budget principal des dépenses de 2010-2011 et n'ont pas considéré les dépenses résultant des ressources reçues pour le reste de l'année pour des éléments tels que :
  - le report des fonds inutilisés en 2009-2010;
  - le financement lié aux mesures budgétaires incluses dans le budget fédéral de 2010; et
  - la mise en oeuvre de la taxe de vente harmonisée et du Crédit pour la taxe de vente harmonisée pour l'Ontario et la Colombie-Britannique ainsi que le crédit de taxe de la Nouvelle-Écosse pour la vie abordable.
- D'autres raisons expliquant cet écart se rapportent aux crédits non utilisés de l'Agence pour 2010-2011, les variations dans les rajustements comptables principalement pour les acquisitions d'immobilisations et l'amortissement connexe, et les coûts liés au personnel tels que les indemnités de départ.

## États financiers

Pour obtenir d'autres renseignements au sujet des états financiers vérifiés et de l'information financière supplémentaire non vérifiée de l'ARC, veuillez visiter le site Web suivant :  
<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/nnnl/menu-fra.html>

## Liste de tableaux des renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante :  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp>.

- Sources des revenus non fiscaux disponibles et non disponibles
- Frais d'utilisation et frais externes
- Détails sur les dépenses liées aux projets
- Détails sur les programmes de paiements de transfert
- Stratégie de développement durable
- Réponse aux comités parlementaires et vérifications externes
- Vérifications et évaluations internes



## Conseil de direction

Le Conseil de direction de l'ARC est formé de 15 administrateurs membres qui sont nommés par le gouverneur en conseil. Il est formé d'un président, du commissaire et premier dirigeant, d'un directeur administrateur nommé par chacune des provinces, d'un directeur administrateur nommé par les territoires et de deux directeurs administrateurs nommés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil amènent aux travaux de l'ARC une perspective externe et diversifiée des secteurs privé, public et sans but lucratif.

Voici les membres du Conseil en date du 31 mars 2011.<sup>4</sup>

**Susan J. McArthur, B.A., IAS.A**

Présidente, Conseil de direction  
Directrice générale  
Jacob Securities Inc.  
Toronto (Ontario)

**Camille Belliveau, PFA, FCGA**

Directeur exécutif  
Groupe EPR Canada Group Inc.  
Shediac (New Brunswick)

**Myles Bourke, B.Comm., FCA**

Directeur d'entreprise  
Comptable agréé  
Lethbridge (Alberta)

**Richard J. Daw, PFA, CMC, FCA**

Cadre en résidence  
Faculté de l'administration des affaires à l'Université  
Memorial  
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

**Raymond Desrochers, B.Comm., CA, EAF**

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

**John V. Firth, BFA, EPC**

Conseiller financier  
Whitehorse (Yukon)

**Gerard J. Fitzpatrick, FCA, TEP**

Associé  
Fitzpatrick and Company  
Comptables agréés  
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

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

Directeur d'entreprise  
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

**Norman G. Halldorson, B.Comm., CA, FCA**

Directeur d'entreprise  
Clavet (Saskatchewan)

**James J. Hewitt, FCMA**

Directeur d'entreprise  
Penticton (Colombie-Britannique)

**Fauzia Lalani, ing.**

Logistique sur place  
Directrice – Services  
Suncor Energy Services Inc.  
Calgary (Alberta)

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

Directeur d'entreprise  
Ottawa (Ontario)

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

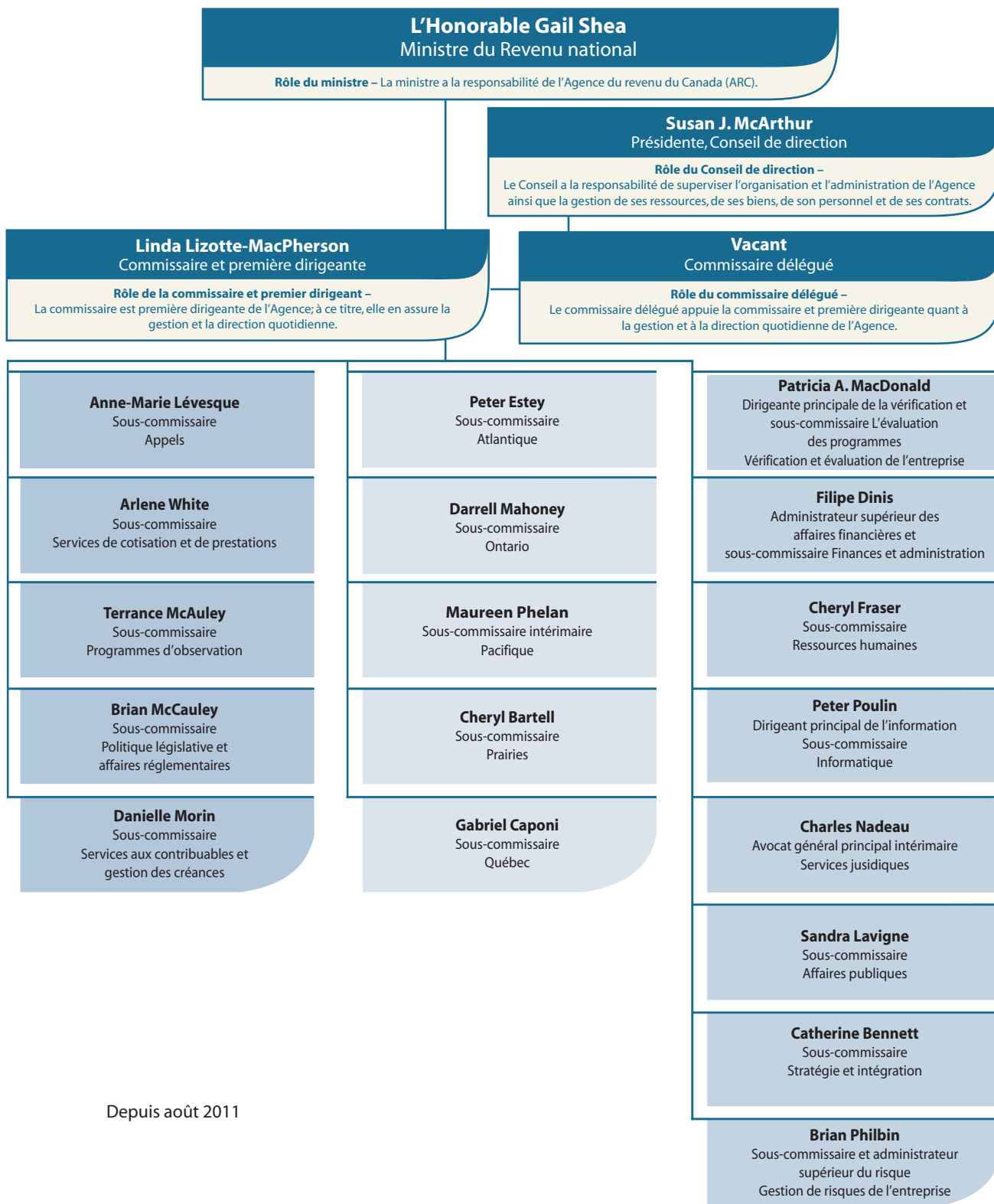
Directrice des Services professionnels  
Hewlett Packard  
Toronto (Ontario)

**Linda Lizotte-MacPherson, B.Comm.**

Commissaire et première dirigeante  
Agence du revenu du Canada  
Ottawa (Ontario)

4. En date du 31 mars 2011, le Conseil comptait un siège vacant.

# STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Depuis août 2011

## Évaluation de la qualité des données

En même temps que l'évaluation des résultats du rendement, nous attribuons aussi à chacun des indicateurs une évaluation de la qualité.

Pour chaque indicateur, nous utilisons des approches uniformes pour l'évaluation des renseignements tirés de nos systèmes de collecte des données et de toute autre source. Nous nous fions aux gestionnaires de l'ARC pour se porter garants de l'intégralité des dossiers aux fins de l'intégrité des données (c.-à-d. que les données appartiennent à la même catégorie, sont collectées pour la même période et par la même méthode). Nous examinons les données en fonction de leur pertinence, des formules pour calculer l'exactitude ainsi que d'autres facteurs dont il faut tenir compte. Nous utilisons aussi des renseignements comparables tirés d'exercices antérieurs pour établir une comparaison historique, qui figure souvent dans le *Rapport annuel*. Pour assurer l'uniformité, nous effectuons les tâches suivantes dans le but de vérifier si les renseignements déclarés dans nos nombreux rapports sont valides, fiables et accompagnés des preuves appropriées :

- **Validation** : Il s'agit d'un processus de vérification visant à garantir que les données respectent les exigences aux fins prévues. Nous examinons et évaluons l'intégralité et la plausibilité (exactitude, rapidité, interprétabilité, cohérence) des données. Nous déterminons aussi les coordonnées, vérifions les calculs, confirmons la fiabilité du système (en vérifiant la source d'information) et nous notons et corrigeons les erreurs.
- **Évaluation de la qualité des données** : Nous appliquons une liste de vérification de la qualité des données et examinons les données des exercices précédents afin d'évaluer la qualité des données pour chaque indicateur.
- **Système de production électronique des déclarations** : Nous emmagasinons les données dans une base de données pour consultation rapide et analyse plus approfondie à d'autres fins.
- **Système de production matériel** : Nous maintenons des dossiers matériels des preuves collectées de toutes les sources afin d'obtenir la validation et l'assurance que nos évaluations de la qualité des données sont exactes et appuyées.

Nous nous efforçons continuellement d'utiliser les données les plus appropriées et les plus fiables pour évaluer nos résultats. Il y a principalement deux sources de données pour le *Rapport annuel* : les données administratives (habituellement communiquées en bloc ou après avoir subi des calculs simples) et les données de sondage. Toutes les sources de données sont validées quant à l'exactitude, et une évaluation de la qualité comme étant bonne, raisonnable ou faible, telle que présentée ci-dessous, est appliquée à chaque indicateur.

Nous croyons que les trois niveaux d'évaluation de la qualité des données offrent une évaluation raisonnable quant à la fiabilité de celles-ci. Généralement, nos sources de données offrent des renseignements fiables. Dans les cas où les données à l'appui sont trop vagues pour nous permettre de tirer des conclusions fermes, l'évaluation de la qualité des données en tient compte.

Évaluation de la qualité des données	
<b>Bonne</b>	La direction estime que l'évaluation des résultats <b>repose sur une quantité appropriée de renseignements précis</b> (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
<b>Raisnable</b>	La direction estime que l'évaluation des résultats <b>repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis</b> (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
<b>Faible</b>	<b>Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats</b> , et la direction estime que l'évaluation du rendement <b>repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives</b> obtenues de sources ou de méthodes officieuses.

## Les normes de services à l'ARC

Maintenir la confiance des Canadiens à l'égard de l'intégrité du régime fiscal est essentiel au succès de l'ARC. Des normes de service qui sont raisonnables et constamment atteintes contribuent à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement. Nos normes de service énoncent publiquement le niveau de rendement auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre de l'ARC dans des circonstances normales. Nous fixons des objectifs qui indiquent le pourcentage de temps ou le niveau d'exactitude que nous prévoyons obtenir pour

la norme établie. Les objectifs représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte attendue d'une norme, en fonction des réalités et des considérations opérationnelles, comme la disponibilité des ressources, l'infrastructure, le rendement antérieur, les attentes du public et le niveau de complexité du travail. Nos normes et nos objectifs sont examinés chaque année et mis à jour au besoin.

Plus de renseignements sur les normes de service, veuillez visiter :

<http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/stndrds/menu-fra.html>

## Développement durable

L'exercice passé a été une année de transition pour l'ARC relativement à la mise en œuvre du Plan d'action national sur le développement durable (DD). Même si nous avons continué de mettre l'accent sur le maintien de l'élan en matière de DD, nous avons commencé à nous préparer à appuyer la première Stratégie fédérale de DD du Canada. Au cours de 2010-2011, nous avons mis en œuvre plusieurs activités prévues dans le Plan d'action national sur le DD, comme des mesures accrues de sensibilisation à l'égard du DD, le cours "Voyages d'affaires durables", l'approvisionnement écologique, la conservation d'énergie, la mise en œuvre du programme de recyclage des piles, l'établissement de rapports sur le rendement en matière de DD et la réduction de la consommation de papier. Voici les résultats de ces efforts :

- 97 % des employés savent ce qu'est le DD à l'ARC (une hausse de 8 % par rapport à 2007, dépassant l'objectif de 2010 fixé à 95 %).
- Au total, 1 400 employés ont suivi le cours « Voyages d'affaires durables ».
- Plus de 49 % des biens achetés dans Synergie étaient écologiques.
- Le gaspillage d'énergie a diminué de 25 % dans six installations pilotes.
- Les programmes de recyclage des piles ont été élargis.
- On a lancé la nouvelle version de l'Outil de rapport sur le rendement du DD, l'Outil des critères du DD et un espace wiki sur le DD.

Toutefois, malgré ces résultats encourageants, la consommation moyenne de papier au bureau par employé a augmenté de 4 %. Cela démontre la nécessité de poursuivre nos efforts en vue d'atteindre nos engagements liés à la réduction de la consommation de papier.

La Stratégie de développement durable de l'ARC de 2011-2014 a été élaborée de façon à orienter nos activités futures dans ce domaine.

Pour plus de renseignements sur le développement durable, veuillez visiter [www.cra.gc.ca/dd](http://www.cra.gc.ca/dd).

# SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE EN MATIÈRE DE RAPPORTS FINANCIERS ET DU PLAN D'ACTION DE L'AGENCE DU REVENU DU CANADA

## Exercice 2010-2011

Annexe à la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.

## Note au lecteur

Depuis l'entrée en vigueur, le 1er avril 2009, de la Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, les ministères et les organismes sont dorénavant tenus de démontrer qu'ils se sont dotés d'un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF).

Dans le cadre de cette politique, les ministères doivent évaluer annuellement leur système de CIRF, établir des plans d'action pour apporter les redressements qui s'imposent et joindre à leurs Déclarations de responsabilité de la direction un sommaire des résultats de l'évaluation et du plan d'action.

Les systèmes efficaces de CIRF permettent d'obtenir des états financiers fiables et fournissent l'assurance que :

- les transactions sont dûment autorisées;
- les dossiers financiers sont adéquatement tenus;
- les actifs sont protégés contre les risques comme le gaspillage, les abus, les pertes, la fraude et la mauvaise gestion; et
- les lois, les règlements et les politiques applicables sont respectés.

Il est important de noter que le système de CIRF n'est pas conçu pour éliminer tous les risques, mais plutôt pour les atténuer à un niveau raisonnable grâce à des mécanismes de contrôle efficaces et proportionnels aux risques visés.

Le maintien d'un système efficace de CIRF constitue un processus permanent dont le but est de cerner les risques clés, d'évaluer l'efficacité des contrôles clés connexes et d'apporter les redressements nécessaires, ainsi que de surveiller son rendement à des fins d'amélioration continue. Par conséquent, la portée, la fréquence et l'état d'avancement des évaluations ministérielles ou d'entreprise de l'efficacité du système de CIRF peuvent varier d'une organisation à l'autre, compte tenu des risques et des situations qui lui sont propres.

L'évaluation annuelle du système de CIRF prévue dans la Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor a pour objet d'être une auto-évaluation de la gestion dirigée et administrée par l'administrateur supérieur des affaires financières et appuyée par la haute direction. Cependant, les principales constatations et les principaux résultats des vérifications externes peuvent guider cette auto-évaluation. Dans le cas de l'ARC, les modifications apportées aux accords de perception fiscale (APF) fédéraux-provinciaux qui sont entrées en vigueur à compter de l'année d'imposition 2004 présentent une nouvelle disposition relative à la vérification obligeant le vérificateur général à réaliser périodiquement un examen du caractère adéquat des mécanismes de contrôle interne de l'ARC appliqués aux états financiers annuels présentés en vertu des APF; les résultats de cet examen sont communiqués aux ministres des Finances des provinces et des territoires. Conformément à ces obligations, le Bureau du vérificateur général (BVG) effectue, périodiquement, une vérification des éléments de l'auto-évaluation du système de CIRF de l'ARC qui sont pertinents aux APF. La partie du système de CIRF qui est visée par la vérification aux termes des APF et les résultats des vérifications des mesures de contrôle réalisées à ce jour par le BVG sont expliqués et décrits aux sections 3 et 4 de l'annexe.

## 1. INTRODUCTION

Le présent document est annexé à la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers de l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour l'exercice 2010-2011. Comme l'exige la Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor (CT), en vigueur depuis le 1er avril 2009, le document présente les renseignements sommaires sur les mesures prises par l'ARC en vue de tenir un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF). En particulier, il fournit de l'information sommaire sur les évaluations menées par l'ARC, en date du 31 mars 2011 dont les progrès, les résultats et les plans d'action connexes ainsi que des principales données financières permettant de comprendre l'environnement de contrôle propre à l'ARC.

### 1.1 Pouvoirs, mandat et activités de programme

Le mandat de l'ARC repose sur un cadre de lois complexes promulguées par le Parlement et par les assemblées législatives provinciales et territoriales. Pour exécuter son mandat, l'ARC administre un large éventail de programmes d'impôt, de prestations et de programmes connexes visant à s'assurer que les contribuables s'acquittent de leurs obligations et reçoivent leurs prestations tout en protégeant l'assiette fiscale du Canada. Pour en savoir plus sur les pouvoirs, le mandat et les activités de programme, veuillez consulter la section Aperçu de l'Agence du Rapport ministériel sur le rendement à la page 7 ou le Rapport sur les plans et les priorités de l'ARC <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/nar/nar00-fra.asp>. Les renseignements sur les charges et les revenus liés aux opérations et aux activités de l'ARC sont également accessibles dans les Comptes publics du Canada <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html>.

### 1.2 Principales données financières

Voici les principaux résultats enregistrés par l'ARC pour l'exercice 2010-2011 :

#### Activités de l'Agence

- Le total des charges s'élève à 4 606 millions de dollars, dont 74 % en charges relatives au personnel.
- Le total de l'actif et du passif s'élève respectivement à 793 millions de dollars et à 1 068 millions de dollars. Les biens immobiliers représentent 68 % de l'actif total de l'Agence. Les indemnités de départ des employés représentent environ 59 % du passif total et les comptes créditeurs et les charges à payer en représentent environ 16 %.

#### Activités administrées

- Le totale des revenus administrés s'élève à environ 311 milliards de dollars, dont 191 milliards de dollars en revenus administrés en vertu des lois fiscales et d'autres lois fédérales au nom du gouvernement du Canada; 83 milliards de dollars en revenus administrés au nom des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations en vertu de divers protocoles d'entente et d'accords analogues et 37,2 milliards de dollars de revenus administrés au nom du Régime de pensions du Canada.
- Le total des paiements en prestations et crédits administrés dans le cadre des services et des programmes de prestations au nom du gouvernement du Canada et des gouvernements provinciaux et territoriaux s'élève à environ 20,5 milliards de dollars.

La responsabilité de l'exécution du mandat de l'ARC est partagée entre les directions générales des programmes et les fonctions d'entreprise à l'Administration centrale et aux opérations régionales menées dans l'ensemble du pays, y compris dans 48 bureaux des services fiscaux et 7 centres fiscaux. La capacité de l'ARC en technologies de l'information (TI) est un facteur essentiel à la prestation de services aux Canadiens et comporte la prise en charge de deux centres de données qui traitent jusqu'à 4,5 millions d'opérations l'heure, de cinq ordinateurs centraux et d'environ 1 400 serveurs et l'entretien de plus de 450 applications opérationnelles nationales dans un environnement informatique réparti englobant plus de 400 emplacements.

La Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) de l'Agence appuie l'exécution de programmes et la prestation de services de l'ARC en fournissant des conseils judicieux, des produits et des services liés à plusieurs fonctions essentielles, y compris l'administration financière, la gestion des ressources, la sécurité, les affaires internes et l'administration. Elle contribue également à assurer l'observation et le respect des lois, des politiques et des directives. Les activités de la DGFA sont réalisées par une équipe de près de 3 000 employés, dont environ 30 % à l'Administration centrale et 70 % dans les régions. Cette équipe est un pilier essentiel quant à l'efficacité du système de contrôle en matière de rapports financiers de l'ARC qui dispose de deux catégories d'états financiers : une pour les activités de l'Agence et l'autre pour les activités administrées. Un autre aspect également important des rapports financiers, et plus particulièrement en ce qui concerne des activités administrées, ce sont les nombreuses procédures menées dans le cadre des opérations régionales ou à l'Administration centrale, telles que la collecte, la saisie des données et le traitement des déclarations de revenus, ainsi que la majorité des applications de système utilisées à l'ARC. Cette situation rend particulièrement difficiles les tâches de définition de la portée, de documentation et l'évaluation des contrôles connexes de l'ARC.

### 1.3 États financiers vérifiés

Comme nous l'avons mentionné précédemment, aux fins des rapports financiers les activités de l'Agence ont été réparties en deux catégories d'états financiers : les Activités de l'Agence et les Activités administrées. Les états financiers des Activités de l'Agence comprennent les revenus et les charges d'exploitation gérés par l'Agence qui servent à la gestion de l'organisation. Les états financiers des Activités administrées comprennent les revenus et les charges gérés pour des tiers, tels que le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou tout autre groupe ou organisme.

L'ARC produit des états financiers annuels vérifiés depuis l'exercice 1999-2000 et a toujours reçu une opinion sans réserve de la part du vérificateur général du Canada.

### 1.4 Ententes de services afférentes aux états financiers

#### 1.4.1 Recours de l'ARC à d'autres fournisseurs de services gouvernementaux

L'ARC dépend des organisations suivantes pour ce qui est du traitement de certaines opérations consignées dans ses états financiers.

Ententes courantes

- Travaux publics et Services gouvernement au Canada (TPSGC) administre de façon centralisée le paiement des salaires et s'occupe des fonctions, telles que le calcul de la rémunération générale, les retenues sur la paie, la sécurité des renseignements concernant la paie et les redressements rétroactifs automatiques dans le système régional de paie (SRP).
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) fournit à l'ARC les données utilisées pour calculer des diverses régularisations et allocations, comme les indemnités de départ à payer.
- Le ministère de la Justice fournit à l'ARC des services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative.
- Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) fournit à l'ARC des services de vérification.

Ententes particulières

- Le ministère du Revenu du Québec est chargé de l'administration conjointe de la taxe sur les produits et service (TPS) et de la taxe de vente du Québec (TVQ) pour les entreprises dans la province de Québec.

#### 1.4.2 Services de l'ARC desquels dépendent d'autres ministères et organismes

Ententes particulières

- L'ARC fournit à l'Agence des services frontaliers du Canada des services de TI en relation avec son système d'opérations financières.

## 1.5 Changements importants au cours de l'exercice 2010-2011

- L'ARC a introduit un crédit séparé pour les dépenses en capital qui prend effet à compter de l'exercice 2010-2011 afin de séparer ses crédits budgétaires et ses dépenses en immobilisations de ses crédits budgétaires et dépenses de fonctionnement lorsqu'elle présente au Parlement une demande de pouvoir de dépenser ou un rapport financier. Cela a entraîné des modifications aux systèmes et aux procédures en vue de budgéter, de financer, de codifier et de faire le suivi des coûts en immobilisations de façon séparée.
- En décembre 2009, l'ARC a décidé de retirer les prérogatives d'Administrateur supérieur du risque de l'ASAF et sous-commissaire, DGFA, et de créer un nouveau poste indépendant d'Administrateur supérieur du risque qui relève directement du commissaire. Suite à cette décision, en juin 2010, M. Brian Philbin a été nommé au nouveau poste et une direction générale distincte a été mise sur pied pour assurer la fonction de Gestion des risques d'entreprise (GRE) redéfinie.
- Depuis le 1er juillet 2010, la taxe de vente harmonisée (TVH), qui est administrée à l'échelle fédérale par l'ARC, remplace la taxe de vente provinciale (TVP) de l'Ontario et de la Colombie-Britannique et la TPS fédérale. Pour répondre aux nouvelles exigences opérationnelles de la TVH, il fallait modifier et, dans certains cas, élargir les processus opérationnels et l'infrastructure de TI de l'ARC. Toutefois, le 26 août 2011, la province de la Colombie-Britannique a annoncé qu'elle retournerait à la TVP. La période de transition prévue devrait s'échelonner sur un minimum de 18 mois. Au cours de cette période, l'Agence continuera à administrer la TVH en Colombie-Britannique.
- En décembre 2010, le Conseil de direction de l'ARC a approuvé les cinq nouvelles politiques de l'ARC ci-dessous qui appuient le Cadre de politiques pour la gestion financière et les finances d'entreprise de l'ARC. Quatre de ces cinq nouvelles politiques sont issues de la suite des politiques de gestion financière du CT, tandis que la Politique sur l'administration financière, établie à la suite des dispositions de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* qui confère à l'ARC des compétences sur les questions relatives à ses grandes orientations administratives, comprend les droits financiers visant à indemniser les personnes pour les dépenses engagées au cours de l'exécution des activités de l'ARC (p. ex., voyage d'affaires et accueil).
  - Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière
  - Politique sur le contrôle financier interne
  - Politique sur la gestion des systèmes de gestion financière
  - Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers
  - Politique sur l'administration financière
- Le 3 décembre 2010 M. Filipe Dinis, sous-commissaire adjoint de la DGFA a assumé les fonctions d'ASAF et sous-commissaire à titre intérimaire. M. Dinis a été nommé à ce poste de façon permanente le 27 janvier 2011.

## 2. ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE DE L'ARC FACILITANT LE CIRF

L'ARC reconnaît qu'il incombe à la haute direction de donner le ton pour que les employés de tous les niveaux comprennent leur rôle dans le maintien d'un système efficace de CIRF et qu'ils soient en mesure d'exercer efficacement leurs responsabilités à cet égard. L'ARC a pour priorité de s'assurer que les risques sont bien gérés grâce à un environnement de contrôle adaptable, axé sur le risque et favorable à un processus continu d'amélioration et d'innovation.

### 2.1 Postes, rôles et responsabilités clés

Ci-dessous sont les postes et comités clés de l'ARC qui sont chargés d'assurer et d'examiner l'efficacité du système de CIRF :

**Commissaire** – À titre d'administratrice des comptes, la commissaire et première dirigeante (PD) de l'ARC assume la responsabilité générale et le leadership des mesures prises en vue d'assurer l'efficacité du système de contrôle interne. En cette qualité, elle préside le Comité de gestion de l'Agence, siège au Conseil de direction de l'ARC et assiste aux réunions du comité de la vérification.



**Administrateur supérieur des affaires financières (ASAF)** – L'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF) relève directement du commissaire. Il exerce un leadership pour assurer la coordination, la cohérence et l'orientation de la conception et du maintien d'un système de CIRF efficace et intégré, y compris son évaluation annuelle. En cette qualité, l'ASAF préside le Comité directeur d'attestation PD-ASAF de l'ARC et assiste aux réunions du comité de la vérification.

**Comité directeur d'attestation PD-ASAF** – Le Comité directeur d'attestation PD-ASAF, qui est présidé par l'ASAF et composé de sous-commissaires ayant d'importantes responsabilités dans le CIRF, dont le Dirigeant principal de l'information, la Dirigeante principale de la vérification et la sous-commissaire de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise et l'Administrateur supérieur du risque, est chargé d'examiner les progrès et les résultats du processus d'évaluation des CIRF de l'ARC et d'approuver des plans d'action visant à traiter les questions de contrôle essentielles.

**Comité de la vérification du Conseil de direction** – Le comité de la vérification aide le Conseil de direction (le Conseil) à exercer ses responsabilités de surveillance en examinant le cadre comptable, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes et les risques financiers de l'Agence, ainsi que son observation des lois financières et environnementales. Sur la recommandation du comité de la vérification le Conseil approuve les États financiers annuels de l'Agence. La commissaire, l'ASAF, la Dirigeante principale de la vérification et la sous-commissaire de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise ainsi qu'un représentant du Bureau du vérificateur général (BVG) assistent tous aux réunions du comité de la vérification. Fondé en 1999, le comité de la vérification est composé de cinq membres externes qui sont tous indépendants de l'ARC.

**Comité de gestion de l'Agence** – À titre de seul comité décisionnel de l'Agence, le Comité de gestion de l'Agence surveille l'élaboration et l'exécution des programmes, ainsi que les activités quotidiennes de l'Agence et tous les risques connexes. Le Comité de gestion de l'Agence assure l'examen, l'approbation et le suivi du Profil des risques de l'entreprise.

**Dirigeante principale de la vérification** – La Dirigeante principale de la vérification et sous-commissaire de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise relève directement du commissaire et fournit, à travers une fonction de vérification interne efficace, une assurance indépendante et juste des pratiques de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance de l'ARC. En cette qualité, la Dirigeante principale de la vérification est membre du Comité directeur d'attestation PD-ASAF et assiste aux réunions du comité de la vérification.

**Administrateur supérieur du risque** – L'administrateur supérieur du risque et sous-commissaire de la Direction générale de la gestion des risques d'entreprise relève directement de la commissaire et surveille la fonction liée à la GRE de l'Agence visant à fournir des renseignements fiables sur les risques qui serviront à la prise de décisions au niveau de l'organisation, des opérations et des projets.

**Division des contrôles internes** – La Division des contrôles internes au sein de la fonction des finances et administration (F&A) appuie les tâches de l'ARC en matière de conception et de maintien d'un système de CIRF efficace et intégré en collaboration avec les responsables de la TI et des processus opérationnels, et ce, en documentant et en vérifiant le caractère adéquat des CIRF et en présentant les résultats au Comité directeur d'attestation PD-ASAF, à la commissaire et au comité de la vérification du Conseil de direction, y compris des renseignements sur les plans d'action visant à renforcer les contrôles, le cas échéant.

## 2.2 Mesures clés prises par l'ARC

L'ARC contribue également à assurer l'efficacité de son environnement de contrôle face aux risques inhérents aux rapports financiers en favorisant le comportement éthique et grâce à son engagement à l'égard de plusieurs facteurs, tels que la compétence, la gouvernance et la structure organisationnelle, mais aussi sa fonction de GRE d'entreprise, ses systèmes et processus qui permettent de communiquer régulièrement, en temps utile et avec l'exactitude les renseignements pertinents aux personnes concernées. Voici les principaux volets et activités :

## **Environnement de contrôle**

- favoriser et maintenir la sensibilisation au Code de déontologie et de conduite de l'ARC.
- officialiser l'engagement de la direction à l'égard des valeurs et de l'éthique grâce à un système de gestion du rendement.
- prévoir des mécanismes qui permettent de prendre des mesures adéquates en réponse aux violations du Code.
- un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences qui assure le perfectionnement et la promotion des employés en fonction des compétences jugées essentielles à la réussite de l'organisation, y compris dans le domaine de la gestion financière.
- une politique officielle sur l'apprentissage qui décrit les rôles et les responsabilités spécifiques des cadres supérieurs, des gestionnaires et des employés concernant le perfectionnement des employés.
- un processus annuel de plan personnel d'apprentissage au moyen duquel les employés travaillent avec leurs gestionnaires afin de cerner les possibilités de formation de l'année suivante, reliées aux exigences d'un poste et au développement des compétences.
- un bon processus de planification de la relève pour les postes de cadres.
- une structure organisationnelle et un cadre de responsabilisation qui définissent clairement les rapports hiérarchiques et la délégation des pouvoirs et des responsabilités, y compris pour le lancement et l'approbation des opérations.
- établir des ententes annuelles de rendement pour les cadres, en fonction de lignes directrices harmonisées avec les priorités et les réalisations attendues du Plan d'entreprise (PE) y compris concernant la gestion financière.
- un comité de la vérification indépendant et chevronné qui participe activement à la surveillance des CIRF de l'Agence.

## **Gestion du risque**

- une fonction de GRE intégrée, dirigée par l'Administrateur supérieur du risque qui relève directement de la commissaire et PD et qui est chargé de définir la vision globale de l'Agence en matière de risques pour appuyer un processus décisionnel efficace et favoriser l'instauration d'une culture de gestion des risques à l'Agence.
- un processus de planification stratégique annuel qui lie les initiatives et les priorités stratégiques avec le Profil des risques de l'entreprise.
- un processus annuel de planification d'entreprise qui permet d'établir des objectifs et des priorités au niveau de l'entité, de les documenter et de les communiquer, ainsi que d'harmoniser les activités et les crédits budgétaires de l'Agence avec ces objectifs et priorités.
- le Comité de gestion des ressources et des investissements qui supervise la gestion et le bon déroulement des investissements de projet importants, y compris l'identification, le suivi et la gestion des risques internes et externes.

## **Systèmes d'information et communication**

- des rapports financiers et des analyses financières mensuels (pour les prévisions budgétaires ainsi que les recettes et dépenses) qui sont révisés et approuvés par la haute direction.
- les rapports financiers et les analyses financières trimestriels qui sont examinés par le Comité de gestion de l'Agence et le Conseil.
- une stratégie de la TI officielle qui guide l'élaboration et le maintien de la TI, qui est mise à jour annuellement pour aider à assurer l'appui continu à la réalisation des stratégies et des priorités indiquées dans le PE, y compris concernant la gestion financière.
- une évaluation annuelle de la durabilité des applications afin de cerner et de gérer les risques inhérents à la durabilité des applications en établissant les priorités de chaque système quant à la modernisation.

- une interaction entre les représentants de la DGFA de l'ARC et le SCT, le ministère des Finances et le BVG afin de s'assurer que les nouveaux enjeux et développements en matière de comptabilité sont cernés et traités comme il se doit.
- le Bureau des divulgations internes au sein de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de l'entreprise qui assure un mécanisme confidentiel permettant aux employés de divulguer un acte répréhensible.

### **Surveillance**

- la Division des contrôles internes de la DGFA chargée de garantir aux responsables de la gouvernance que les CIRF adéquats sont en place à l'Agence et qu'ils fonctionnent efficacement.
- les unités de surveillance au sein de la fonction des F&A à l'Administration centrale et aux bureaux régionaux chargées de la surveillance des opérations liées aux activités de l'Agence (p. ex., transactions de la paie) et aux activités administrées (p. ex., déclarations de revenus des particuliers (T1)), de veiller à ce que les risques inhérents à l'exactitude des rapports financiers soient atténués convenablement.
- une fonction de vérification interne qui fournit des renseignements, des avis et l'assurance professionnels, indépendants et justes de la validité du cadre de gestion de l'Agence et de l'efficacité, de l'efficience et de la rentabilité des stratégies, des systèmes, des programmes et des pratiques de l'Agence.
- présentation des recommandations en matière de vérification interne ainsi que des plans d'action de la direction au comité de gestion de la vérification et de l'évaluation, présidé par la commissaire de l'ARC, de même qu'au comité de la vérification.
- un processus de suivi annuel afin de surveiller les progrès de la direction quant à la mise en œuvre des plans d'action découlant des recommandations des vérifications externes et internes, y compris ce qui concernent les rapports financiers.

## **3. ÉVALUATION DU SYSTÈME DE CIRF DE L'ARC**

Conformément à la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les états financiers de l'ARC sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général (BVG) depuis onze ans. Parallèlement, le comité de la vérification du Conseil de direction et la haute direction de l'ARC assurent une surveillance accrue de la préparation et la présentation des rapports financiers, y compris l'examen des renseignements relatifs à la conception et à la conformité de son système de CIRF afin d'obtenir une plus grande assurance que les risques majeurs inhérents aux rapports financiers sont adéquatement atténués.

De plus, les accords de perception fiscale (APF) fédéraux-provinciaux révisés, qui sont entrés en vigueur l'année d'imposition 2004, ont apporté des nouvelles dispositions de vérification exigeantes la présentation périodiquement aux ministres provinciaux et territoriaux des Finances des rapports concernant les résultats des vérifications effectuées par le vérificateur général du caractère adéquat des contrôles internes de l'ARC par rapport aux états financiers annuels fournis en vertu des APF. Le BVG et l'ARC ont convenu que la nouvelle mission de la vérification reposerait sur la norme définie au chapitre 5970 du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (Rapport du vérificateur sur les contrôles d'un organisme de services), une nouvelle norme ajoutée à ce manuel en 2005 pour tenir compte de l'essor remarquable de l'impartition et du recours aux organismes de services, y compris pour la prestation de services variés et complexes.

Ces nouveaux rapports visent à fournir aux gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que leurs vérificateurs une assurance indépendante, de niveau vérification que les contrôles à l'ARC visant à appuyer l'administration et l'établissement de rapports sur les recettes relatives à l'impôt sur le revenu provinciales et territoriales sont correctement conçus pour atténuer les principaux risques et fonctionnent efficacement. Les rapports sont destinés à l'usage particulier des ministères provinciaux et territoriaux principalement responsables de l'impôt sur le revenu et à leurs vérificateurs, et ne sont pas des documents publics. À ce jour, l'ARC a publié deux rapports en vertu du chapitre 5970, tous deux relatifs à la conception et à la mise en œuvre de tous les contrôles clés portant sur le

Programme d'impôt sur le revenu des sociétés (T2) à un moment précis. Le troisième rapport traite de la conception et de la mise en œuvre du Programme d'impôt sur le revenu des particuliers (T1) en date du 30 novembre 2010.

Les vérifications du CIRF qu'effectue périodiquement le BVG conformément aux dispositions des APF sont une source importante de renseignements sur l'état du système de CIRF de l'ARC pour les états financiers des activités administrées; cependant, leur portée est limitée dans la mesure où elles portent strictement sur les processus et les systèmes qui sont mis à contribution lors de l'établissement de rapports portant sur l'impôt sur le revenu cotisé. Ces vérifications excluent certaines des activités administrées par l'ARC qui concernent d'autres sources de recettes (p. ex., la TPS et les taxes et droits d'accise) et certains comptes importants qui, bien qu'ils ne s'agissent pas de montants exigibles en vertu des APF, constituent des éléments importants de l'information financière de l'ARC sur les activités administrées (p. ex., les comptes clients et les provisions pour créances douteuses). Comme il est indiqué dans la sous-section 3.2 ci-dessous, l'approche de l'ARC concernant l'évaluation de ses CIRF par rapport aux activités administrées, aux fins de la Politique sur le contrôle interne, englobe des principaux éléments de contrôle qui ne font pas partie des exigences d'évaluation ni de vérification liées aux APF.

### **3.1 Niveau de base de l'évaluation**

L'évaluation du CIRF par l'ARC comprend en premier lieu l'évaluation de l'efficacité de la conception afin de permettre de s'assurer que tous les contrôles principaux pertinents à ses données financières ont été correctement déterminés, documentés et mis en œuvre et qu'ils sont à la hauteur des risques qu'ils visent à atténuer. La direction prendra les mesures nécessaires pour traiter comme il se doit et dans les plus brefs délais les sujets de préoccupation. Après avoir vérifié l'efficacité de la conception de ses contrôles, l'ARC évaluera l'efficacité du fonctionnement des contrôles en les mettant à l'essai sur une période prédéterminée afin de vérifier s'ils se fonctionnent comme prévu. La direction prendra les mesures nécessaires pour renforcer les contrôles, au besoin. La mise à l'essai de l'efficacité de la conception et du fonctionnement mènera éventuellement à un processus continu de surveillance en vertu de laquelle le répertoire des contrôles de l'ARC sera réévalué à tour de rôle de façon pluriannuelle en fonction du risque y compris en tenant compte de tout nouveau risque inhérent à l'établissement de rapports financiers qui pourrait avoir surgi depuis la dernière évaluation.

L'évaluation de l'ARC comporte les trois grandes catégories de contrôle suivantes :

- **Contrôles au niveau de l'entité** : Ce sont les contrôles et les pratiques de gestion au sein d'une entité, qui, pris ensemble, constituent le cœur du cadre organisationnel de contrôle de la gestion. Parmi ces contrôles, il y a ceux qui proviennent de l'orientation donnée par la haute direction, dont la culture, les valeurs et l'éthique de l'organisation, la gouvernance, la transparence et les mécanismes de responsabilisation, ainsi que les activités et les outils mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation dans le but d'assurer une plus grande sensibilisation du personnel et aider les employés à comprendre leurs rôles et responsabilités et à acquérir les capacités et compétences requises pour bien gérer les risques. Ces contrôles constituent l'élément essentiel du système de contrôle interne d'une organisation, car ils ont des effets profonds sur l'organisation et peuvent avoir des conséquences importantes sur l'évaluation globale de l'efficacité du CIRF.
- **Contrôles informatiques généraux** : Ils constituent le cadre des contrôles qui s'applique aux environnements informatiques qui appuient les processus opérationnels et les applications connexes. Étant donné la façon dont les données circulent entre les différents groupes opérationnels et les systèmes informatiques, des opérations initiales jusqu'aux rapports financiers, la direction doit obtenir des garanties en ce qui a trait aux processus et aux contrôles appliqués aux systèmes informatiques et aux bases de données qui hébergent, déplacent et transforment ces données. Les contrôles clés associés à des applications informatiques particulières qui appuient les données et les opérations financières sont généralement examinés au niveau des processus opérationnels.
- **Contrôles des processus opérationnels** : Ce sont les contrôles qui contribuent à atténuer les risques inhérents aux rapports financiers et qui sont liés aux procédures pertinents qui se déroulent dans les unités opérationnelles de l'organisation. La direction doit déterminer les unités opérationnelles et les processus opérationnels (manuels et automatisés) qui traitent les opérations ayant des répercussions sur les comptes importantes et les assertions

connexes, et doit également déterminer les risques qui pourraient logiquement donner lieu à une inexactitude importante, en plus d'évaluer le caractère adéquat des contrôles, des politiques, des procédures et des validités en place pour atténuer chacun des risques cernés.

### 3.2. Portée de l'évaluation de l'ARC en date du 31 mars 2011

#### Portée

Afin de définir la portée de l'évaluation de son système de CIRF, l'ARC a examiné les comptes principaux et les postes individuels utilisés dans la préparation de ses deux jeux d'états financiers pour déterminer les risques qui, individuellement ou combinés avec d'autres, pourraient raisonnablement donner lieu à une inexactitude importante (risques inhérents aux rapports financiers). Les éléments à risque plus élevé ont donc été associés aux processus opérationnels connexes, qui ont été à leur tour notés en fonction de leur niveau de risque et utilisés pour déterminer les principaux systèmes et applications à inclure dans la portée de l'évaluation.

En fonction de cette analyse, l'ARC a déterminé que la portée de son évaluation devait inclure des contrôles liés à l'établissement de rapports financiers dans les processus opérationnels suivants :

États financiers des Activités de l'Agence :

Processus opérationnel	Cote de risque
Clôture financière et rapports financiers	Élevée
Immobilisations corporelles	Élevée
Livre de paie	Moyenne
Dépenses de fonctionnement (Approvisionnement à payer)	Moyenne
Budgétisation et prévisions	Faible

États financiers des Activités administrées <sup>5</sup>:

Processus opérationnel	Cote de risque
Impôt sur le revenu des particuliers T1	Élevée
Impôt sur le revenu des sociétés T2	Élevée
Impôt sur le revenu des fiducies T3	Élevée
Impôt des non-résidents	Élevée
Taxe sur les produits et service (TPS) et Taxe de vente harmonisée (TVH)	Moyenne
Retenues à la source	Moyenne
Taxes et droits d'accise	Moyenne

#### Cadres de contrôle

L'ARC utilise le cadre du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) pour évaluer l'efficacité de la conception de son système de contrôle interne, puisque c'est le modèle de contrôle le plus utilisé et reconnu aux fins de l'évaluation du CIRF. Le cadre du COSO repose sur cinq composantes de contrôle interreliées, dont chacune comporte un certain nombre de principes et d'attributs en fonction desquels on peut évaluer le système de CIRF d'une organisation : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, les systèmes d'information et communication et la surveillance.

Étant donné que le COSO ne fournit que des indications limitées pour aider les organisations dans l'établissement et l'évaluation des mécanismes de contrôles informatiques, l'ARC utilise le cadre COBIT (Control Objectives for Information and related Technology – Objectifs de contrôle dans les domaines de l'Information et des technologies

5. Aux fins de l'évaluation des contrôles sur les États financiers des Activités administrées, l'ARC traite uniquement les processus associés aux soldes financiers qui représentent un risque élevé ou moyen.

connexes), pour la loi SOX (*loi Sarbanes-Oxley de 2002*)<sup>6</sup> afin de documenter et évaluer la conception de ses contrôles informatiques qui se rapportent à la production de rapports financiers. Le cadre COBIT for SOX définit trois secteurs de contrôle pour examen dans le cadre des évaluations de la conformité des principaux systèmes et applications concernés dans la production de rapports financiers de l'organisation :

Secteurs de contrôle du cadre COBIT for SOX	Cote de complexité
Accès aux programmes et aux données <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité logicielle</li> <li>• Sécurité physique</li> </ul>	Élevée
Mise en œuvre et entretien des systèmes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements apportés aux applications et aux bases de données</li> <li>• Logiciels de base</li> <li>• Soutien du réseau</li> </ul>	Élevée
Opérations informatiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface – Surveillance des travaux</li> <li>• Sauvegarde et récupération</li> </ul>	Moyenne

## 4. PROGRÈS ET RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS EN DATE DU 31 MARS 2011

La présente section résume les principaux résultats de l'évaluation de l'ARC qui découlent de la mise à l'essai de l'efficacité de la conception et du fonctionnement effectuée à ce jour.

### 4.1 Efficacité de la conception des principaux contrôles

#### Rapports financiers sur les Activités de l'Agence

En 2010-2011, l'ARC a effectué une évaluation de l'efficacité de la conception de ses principaux contrôles liés aux rapports financiers sur les Activités de l'Agence. L'examen portait sur les principaux contrôles des cinq processus opérationnels mentionnés dans la portée (Clôture financière et rapports financiers, Immobilisations corporelles, Livre de paie, Dépenses de fonctionnement, et Budgétisation et prévisions), ainsi que les contrôles des applications et les contrôles informatiques généraux connexes, y compris ceux relatifs aux systèmes suivants :

- Systèmes administratifs d'entreprise (SAE); c'est le système de planification des ressources d'entreprise, axé sur SAP, qui est le système de dossier financier de l'ARC.
- Synergy (Ariba), l'outil électronique d'approvisionnement de l'Agence, utilisé pour gérer le cycle de vie des achats.
- Système de suivi budgétaire qui est destiné à gérer les ressources financières de l'Agence dans une perspective des processus internes (budget) et des organismes centraux (Budget des dépenses).

Après cet examen, la direction de l'ARC a estimé que certains de ses contrôles liés à la gestion de l'accès, à la séparation des tâches et à certaines activités d'examen et de surveillance pouvaient être améliorés; l'Agence a établi les plans d'action afin d'introduire les modifications requises. À titre d'exercice de leçons retenues, l'ARC a également effectué certains tests d'efficacité du fonctionnement des contrôles liés aux rapports financiers sur les Activités administrées. L'ARC utilise les résultats de ces travaux pour planifier et effectuer des tests plus complets en vue de confirmer l'efficacité du fonctionnement de ces contrôles pour l'exercice 2011-2012.

6. Comme la plupart des processus d'établissement des rapports financiers se font dorénavant à l'aide de l'informatique, ISACA (Information Systems Audit and Control Association) et son partenaire de recherche, le IT Governance Institute (ITGI), ont mis au point COBIT for SOX afin d'orienter la conception et l'évaluation des mécanismes de contrôle informatique aux fins des objectifs d'établissement de rapports financiers et de CIRF.

## Rapports financiers sur les Activités administrées

En 2010-2011, l'ARC a effectué une auto-évaluation de l'efficacité de la conception de certains de ses contrôles des processus opérationnels liés aux rapports financiers concernant le Programme d'impôt sur le revenu des particuliers (programme T1) ainsi que des contrôles des applications et des contrôles informatiques généraux liés aux principaux systèmes d'information compris dans le traitement des opérations T1. En tout, près de 60 systèmes d'information ont été examinés. L'Agence s'est servie des résultats pour préparer une description de la conception de ces contrôles en date du 30 novembre 2010, laquelle a été soumise au BVG aux fins de vérification, conformément aux obligations stipulées dans les APF.

S'appuyant sur l'auto-évaluation T1 et sur la vérification connexe effectuée par le BVG, la direction de l'ARC a conclu que des améliorations doivent être apportées à la conception de certains de ses contrôles appliqués au traitement des cotisations et des nouvelles cotisations inhabituelles, la gestion des changements apportés aux systèmes et aussi en matière de gestion de l'accès utilisateur et de séparation adéquate des tâches.

En 2008, l'ARC a effectué une auto-évaluation de l'efficacité de la conception de certains des contrôles des processus opérationnels relatifs au Programme d'impôt sur le revenu des sociétés (programme T2), ainsi que des contrôles des applications et des contrôles informatiques généraux liés aux principaux systèmes d'information impliqués dans le traitement des opérations T2. L'Agence s'est servie des résultats pour préparer une description de la conception de ces contrôles en date du 30 novembre 2008, laquelle a fait l'objet d'une vérification par le BVG en 2009, aux termes des obligations stipulées dans les APF. En réponse aux conclusions de l'auto-évaluation et de la vérification de 2009, la direction de l'ARC a pris des mesures pour améliorer les contrôles relatifs à la gestion des modifications législatives et des changements aux systèmes et à la gestion de l'accès des utilisateurs privilégiés ainsi que pour renforcer les procédures relatifs à l'examen semestriel des privilèges d'accès des employés par les gestionnaires et pour faciliter une séparation adéquate des tâches.

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'ARC entend effectuer une auto-évaluation de l'efficacité du fonctionnement de ces contrôles du programme T2, documenter les résultats et, conformément aux dispositions de la vérification des APF, demander au BVG d'effectuer une vérification et de lui présenter une opinion impartiale sur l'efficacité du fonctionnement de ces contrôles sur une période de six mois.

### 4.2 Efficacité du fonctionnement des principaux contrôles

De février à septembre 2009, F&A a effectué un exercice d'évaluation de l'efficacité du fonctionnement des contrôles au niveau de l'entité (CNE) de l'ARC appliqués tant aux états financiers portant sur les Activités de l'Agence que sur ceux portant sur les Activités administrées. Les principales activités menées ont compris :

- entrevues avec des cadres supérieurs de l'ARC afin de comprendre les principaux contrôles au niveau de l'entité, de les recenser et de les corroborer;
- documentation des principaux CNE en appliquant le cadre des contrôles du COSO comme référence de départ et en adaptant le cadre aux besoins de l'ARC en fonction de son environnement; et
- examen de la documentation et d'un exemple des processus pour valider et démontrer l'efficacité de la conception des contrôles et, le cas échéant, celle du fonctionnement de ces contrôles.

Cette première évaluation indiquait que l'ARC a un robuste système de contrôles au niveau de l'entité, que la plupart de ces contrôles fonctionnent efficacement et que tous les objectifs de contrôle pertinents du cadre du COSO sont atteints. Bien que l'évaluation ait révélé qu'il y a lieu d'apporter plusieurs améliorations et que la direction en ait discuté, elle n'a identifié aucune lacune majeure.

Au cours de l'exercice 2010-2011, F&A a effectué une évaluation axée sur les risques portant sur l'efficacité du fonctionnement de ces contrôles à la fois aux fins de la vérification par le BVG de la conception des contrôles de l'ARC appliqués aux rapports financiers du programme T1 en vertu des APF et aux fins de la déclaration de responsabilité de la direction englobant le CIRF relative aux états financiers de 2010-2011. Cette évaluation a révélé que l'ARC a toujours un système robuste de CNE.

## 5. PLAN D'ACTION DE L'ARC

Cette section résume la manière dont l'ARC traite les résultats des activités d'évaluation des contrôles de 2010-2011 et ses plans pour compléter l'évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement de son système de contrôle interne.

### 5.1 Progrès réalisés en date du 31 mars 2011

#### Rapports financiers sur les Activités de l'Agence

En 2010-2011, en réponse aux résultats de la mise à l'essai de l'efficacité de la conception et des essais sélectionnés de l'efficacité du fonctionnement qui ont été effectués, la direction de l'ARC a désigné et a mis en œuvre partiellement un certain nombre de mesures correctives visant à renforcer les contrôles des rapports financiers portant sur les Activités de l'Agence. Ces mesures comprennent une plus grande restriction ou séparation de l'accès pour effectuer certaines opérations, l'introduction de nouvelles directives pour clarifier et renforcer les responsabilités de la définition et de la gestion des rôles, et une meilleure documentation des activités d'examen et de surveillance aux fins de vérification.

#### Rapports financiers sur les Activités administrées

En 2010-2011, l'ARC a mis en œuvre en grande partie ses plans visant à renforcer les contrôles sur la gestion des modifications législatives, des changements de systèmes et de l'accès en réponse aux conclusions de la vérification menée en 2009 par le BVG à l'égard de la conception des contrôles T2 pertinents aux APF. De plus, l'ARC a réalisé des progrès considérables dans l'élaboration de plans d'action en réponse aux conclusions préliminaires de la vérification menée en 2011 par le BVG à l'égard de la conception des contrôles T1 pertinents aux APF. Ces conclusions préliminaires révèlent la nécessité de renforcer certains des contrôles associés au traitement des cotisations et des nouvelles cotisations inhabituelles, à la gestion des changements de systèmes et à la gestion de l'accès.

### 5.2 Plan d'action pour le prochain exercice et les exercices ultérieurs

#### Contrôles au niveau de l'entité

Les efforts investis à ce jour par l'ARC dans l'évaluation ont révélé que l'Agence a un système robuste et efficace de CNE qui constitue un volet important de ses CIRF, tant en ce qui concerne les activités de l'Agence que les activités administrées. Étant donné que la confiance du public est indispensable à la capacité de l'ARC de remplir son mandat, l'Agence poursuivra la mise en place de son nouveau Cadre d'intégrité, comprenant des instruments de politique, des programmes et des processus visant à renforcer une culture d'intégrité en engageant plus systématiquement les gestionnaires et les employés dans la prévention, la surveillance, la détection et la gestion des infractions pouvant compromettre des employés, des biens, des renseignements et des recettes. En raison de l'importance des CNE pour l'évaluation globale de l'efficacité de ses CIRF, l'ARC continuera de les surveiller annuellement, en fonction des risques, afin d'obtenir l'assurance de leur efficacité continue.

#### Rapports financiers sur les Activités de l'Agence

Le plan de 2011-2012 de l'ARC prévoit la mise en œuvre en grande partie des plans d'action visant à renforcer la conception des contrôles, au besoin, et la réalisation d'une évaluation de l'efficacité du fonctionnement de tous les principaux CIRF appliqués aux activités de l'Agence. Une fois que le fonctionnement efficace de ces CIRF est confirmé, l'ARC prévoit passer à un programme annuel de surveillance pour faire le suivi et mettre à l'essai les modifications apportées à ces contrôles et effectuer d'autres essais sur une base sélective en fonction des risques. Cette approche lui permettra de concentrer ses efforts sur les secteurs qui doivent être soumis à de nouveaux tests en fonction de la rétroaction des responsables des contrôles opérationnels et informatiques au sujet des modifications qui ont eu lieu au cours de la période concernée et en fonction des secteurs à risque plus élevé.



## Rapports financiers sur les Activités administrées

En 2011-2012, l'ARC prévoit exécuter en grande partie des plans d'action mis au point pour résoudre les problèmes relevés par la vérification de 2009 du BVG qui ont trait à l'efficacité de la conception des contrôles appliqués au programme T2, et par la vérification de 2011 de l'efficacité de la conception des contrôles appliqués au programme T1.

L'ARC compte continuer sur la lancée des progrès qu'elle a accomplis dans la documentation et l'évaluation de l'efficacité de la conception de ses contrôles portant sur les rapports financiers des T1 et T2 à l'appui des exigences en matière de vérification découlant des APF en évaluant l'efficacité du fonctionnement de ces contrôles, en commençant par le programme T2 en 2011-2012. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'ARC prévoit retenir les services du BVG pour procéder à une vérification de l'efficacité du fonctionnement des contrôles du programme T2 sur une période de six mois. Le rapport du BVG sera en conformité avec la nouvelle Norme canadienne de missions de certification (NMC) 3416, qui a remplacé le chapitre 5970 du Manuel de l'ICCA et qui est entré en vigueur aux périodes de déclaration se terminant en 2011.

L'approche et le calendrier de l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement des contrôles du programme T1 ainsi que de l'évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement du CIRF pour les autres activités administrées par l'ARC, y compris les contrôles informatiques généraux et les contrôles informatiques au niveau des applications, dépendront de plusieurs facteurs, dont les suivants :

- les plans en cours d'élaboration visant à restructurer les processus opérationnels et les systèmes liés au programme T1;
- les changements majeurs au programme d'exécution des programmes de l'Agence (p. ex., si l'ARC assume la responsabilité de la mise en œuvre et de l'administration de nouveaux programmes fiscaux, de prestations et de crédits pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ou des Premières nations);
- des compressions appliquées aux niveaux de dépenses des programmes approuvés de l'Agence à la suite de l'Examen stratégique et fonctionnel ou d'autres mesures de compression dans l'ensemble du gouvernement; ou
- d'autres événements qui exercent de fortes pressions sur le temps et la capacité du personnel du programme et de la TI.

En 2011-2012, la direction de l'ARC évaluera le niveau d'effort requis pour compléter l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement de son système de contrôle interne et établira un échéancier convenable. Cet échéancier sera examiné au moins une fois par année afin de confirmer la faisabilité des principaux livrables et de tenir compte des nouveaux renseignements sur les risques inhérents aux rapports financiers.

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des plans de l'ARC visant à effectuer son évaluation et à passer à un programme de surveillance continue.

Processus visés par la portée	Document	Évaluation de l'efficacité de la conception	Évaluation de l'efficacité du fonctionnement	Surveillance continue
<b>Activités de l'Agence</b>	Achevé en 2009-2010	Achevée en 2010-2011	À achever en 2011-2012	Prévue en 2013-2014 <sup>1</sup>
<b>Activités administrées :</b>				
Impôt sur le revenu des particuliers T1 CIRF pertinents aux APF <sup>2</sup>	Achevé en 2009-2010	Achevée en 2010-2011	Selon l'analyse de 2011-2012 <sup>3</sup>	Selon l'analyse de 2011-2012 <sup>3</sup>
Impôt sur le revenu des sociétés T2 CIRF pertinents aux APF2	Achevé en 2007-2008	Achevée en 2009-2010	À achever en 2011-2012	Selon l'analyse de 2011-2012 <sup>3</sup>
Autres CIRF des T1 et T2	Selon l'analyse de 2011-20123			
Impôt sur le revenu des fiducies T32				
Impôt des non résidents				
Taxe sur les produits et services et taxe de vente harmonisée				
Taxes et droits d'accise				
Retenues à la source				

<sup>1</sup> Le calendrier pour la surveillance continue du CIRF pour les activités de l'Agence dépend des résultats de l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement de 2011-2012 et des plans d'action établis en réponse à ces résultats.

<sup>2</sup> Les CIRF liés à l'impôt cotisé sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général conformément aux exigences en matière de vérification stipulées dans les accords fédéraux-provinciaux de perception fiscale (APF); les CIRF liés aux impôts courus et aux encaissements ne sont pas assujettis à une vérification de la part du BVG.

<sup>3</sup> En 2011-2012, F&A, en consultation avec les gestionnaires chargés des processus opérationnels concernés et les gestionnaires de la direction générale de l'informatique et avec la contribution d'intervenants externes comme les représentants des ministères du revenu des provinces et des territoires et du bureau du vérificateur général, effectuera une analyse des travaux requis et établira un ordre de priorité de ces travaux, afin d'achever l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement de tous les principaux CIRF appliqués aux activités administrées de l'ARC et mettra en place un plan pour 2012-2013 et les exercices ultérieurs pour mener à bien ces travaux. Certains variables, y compris les facteurs inscrits et décrits ci-dessus, pourraient influencer la capacité de l'ARC de compléter ces travaux comme prévu et nécessiter des modifications aux échéanciers.