

Ministre
du Revenu national



Minister
of National Revenue

Ottawa, Canada K1A 0A6

3 0 AVR. 2018

L'honorable Kevin Sorenson
Président du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Cher collègue,

Les renseignements suivants font suite à la réponse du gouvernement (déposée devant la Chambre des communes le 21 juin 2017, conformément à l'article 109 du Règlement) au vingt-cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Rapport 2, Les oppositions en matière d'impôt sur le revenu – Agence du revenu du Canada, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada ».

Je suis heureuse de présenter un rapport sur les progrès réalisés à l'égard des engagements pris en réponse aux recommandations 1 à 4 et 6 à 9 du Rapport 2.

Le gouvernement tient à remercier les membres du Comité et se réjouit de l'intérêt continu dont ils témoignent envers les efforts visant à s'assurer que l'Agence du revenu du Canada s'occupe de chacun des problèmes relevés lors de la vérification du vérificateur général, et mettre en œuvre ses recommandations pour aider l'Agence à surveiller et à faire rapport sur ses progrès pour devenir une organisation plus axée sur le client.

Le gouvernement du Canada reconnaît le besoin d'améliorer le service aux contribuables grâce à un règlement rapide de leurs différends sur les questions fiscales. Cet objectif soutient également la priorité de ma lettre de mandat voulant faciliter aux contribuables le respect de leurs obligations fiscales et améliorer l'expérience de service des contribuables et des bénéficiaires de prestations.

Vous trouverez ci-joint le rapport sur les progrès réalisés du gouvernement du Canada.

Cordialement,

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

L'honorable Diane Lebovillier, C.P., députée

Canada

Recommandation 1 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada confirme par écrit au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes qu'elle a publié, sur son site Web, une norme de service sur le règlement des oppositions de complexité faible et moyenne et qu'elle lui décrive les renseignements offerts sur les oppositions de complexité élevée. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Depuis le 1^{er} avril 2017, l'ARC publie sur son site Web une norme de service pour le règlement des oppositions de faible complexité. Des travaux sont en cours pour établir une norme de service appropriée pour la charge de travail de complexité moyenne; elle sera publiée sur le site Web de l'ARC avant le 1^{er} avril 2018. Entre-temps, les délais réels d'attribution et de règlement des oppositions de complexité faible et moyenne sont fournis sur le site Web. Comme demandé, l'ARC fournira au Comité avant le 30 avril 2018 les renseignements disponibles sur les oppositions de complexité élevée. »

Rapport sur les progrès réalisés :

L'ARC a entrepris un examen complet de ses normes de service et, dans le contexte de cet exercice, a déterminé une norme de service pour la résolution des oppositions de complexité moyenne de 365 jours, 80 % du temps. Cette norme a été publiée sur le site Web de l'ARC avec la norme pour la résolution des oppositions de faible complexité (pour en savoir plus sur les efforts de l'ARC visant à communiquer les options de recours aux contribuables, veuillez consulter le rapport sur les progrès liés à la recommandation 7).

De plus, l'ARC a effectué un examen complet de ses processus liés aux oppositions, en adoptant une méthodologie d'amélioration des processus Lean, afin de les simplifier davantage et d'accroître leur efficacité, ce qui lui permettra d'offrir plus rapidement et plus efficacement ses services aux contribuables. La méthodologie Lean est une approche bien établie qui comprend la schématisation de l'état actuel du processus pour comprendre le flux et déterminer ce qui le perturbe, ainsi que la détermination de possibilités d'amélioration pour accroître l'efficacité du flux des processus.

La charge de travail des oppositions peut être divisée par niveaux de complexité.

Les oppositions régulières de faible complexité liées à l'impôt sur le revenu et aux taxes à la consommation sont la plus importante charge de travail traitée par le programme des oppositions (habituellement, 49 % à 55 % des oppositions régulières réglées pendant un exercice). Elles concernent souvent des questions comme les crédits d'impôt pour les particuliers et les retenues. L'objectif de l'ARC est de régler ces oppositions dans un délai de 180 jours, 80 % du temps, selon sa norme de service qui a été mise en œuvre le 1^{er} avril 2017. La mise en œuvre de cette norme de service a été annoncée dans le Plan d'entreprise 2017-2018 à 2019-2020 de l'ARC. Elle a également été communiquée aux intervenants, par l'intermédiaire des médias sociaux, et directement aux contribuables dans les lettres accusant réception de leurs oppositions.

En date du 31 mars 2018, l'ARC respecte cette norme de service 81,1 % du temps, par rapport à 61,4 % du temps à la fin d'avril 2017, soit peu de temps après la mise en œuvre de la norme de service. Les résultats à la fin de l'exercice seront publiés dans le Rapport ministériel sur les résultats (RMR) de l'ARC pour l'exercice 2017-2018, qui sera publié sur le site Web de l'ARC.

Les oppositions régulières de complexité moyenne liées à l'impôt sur le revenu et aux taxes à la consommation sont la deuxième plus importante charge de travail traitée par le programme des oppositions (habituellement, 41 % à 49 % des oppositions régulières réglées pendant un exercice) et elles concernent généralement des questions comme les dépenses d'entreprise ou les déclarations de la TPS/TVH et des questions plus complexes liées aux déclarations de revenus des particuliers. À compter du 1^{er} avril 2018, l'objectif de l'ARC est de résoudre les oppositions de complexité moyenne des contribuables dans un délai de 365 jours, 80 % du temps. Cette norme de service a été publiée sur le site Web de l'ARC en décembre 2017, et l'ARC est en train de la communiquer aux intervenants, par l'intermédiaire des médias sociaux, et directement aux contribuables dans les lettres accusant réception de leurs oppositions.

En date du 31 mars 2018, l'ARC respectait cette norme de service 66,4 % du temps, par rapport à 57,9 % du temps à la fin d'avril 2017. Les résultats à la fin de l'exercice 2018-2019 seront publiés dans le RMR de l'ARC pour cette période et seront divulgués sur le site Web de l'ARC. Les résultats avant la fin de l'exercice seront rendus publics par l'intermédiaire des médias sociaux, pendant des sessions d'information avec les groupes d'intervenants et sur la page Web de l'ARC, où ceux-ci seront présentés avec les temps moyens d'attribution des dossiers d'opposition à un agent des appels.

Les oppositions de complexité élevée liées à l'impôt sur le revenu et aux taxes à la consommation concernent habituellement les grandes sociétés et des questions telles que les opérations commerciales complexes, les prix de transfert international et les cotisations relatives à la disposition générale anti-évitement. Ces oppositions représentent deux ou trois pour cent de la charge de travail annuelle des oppositions régulières qui sont réglées en moins d'un an. À la lumière de la complexité technique de ces questions, la résolution de ces oppositions prend beaucoup plus de temps que celle des oppositions de faible complexité. En moyenne, les oppositions à complexité élevée peuvent prendre quelques années pour être réglées. Durant cette période, les représentants de l'ARC communiquent régulièrement avec les contribuables qui ont produit ces oppositions.

Pour vous permettre de mieux comprendre la situation, en date du 31 mars 2018, il a fallu en moyenne 654 jours civils pour régler les oppositions à complexité élevée (701 jours civils pour les oppositions en matière d'impôt sur le revenu et 446 jours pour les oppositions en matière de taxe à la consommation), une durée généralement conforme à celle prise pendant les quatre derniers exercices, pendant lesquels l'inventaire d'oppositions de complexité élevée est resté stable. L'ARC s'est concentrée sur la réduction de son inventaire et a atteint 113% de sa cible prévue pour l'exercice financier 2017-2018, tel qu'indiqué dans la réponse à la recommandation 2 ci-dessous. En adoptant une méthodologie d'amélioration des processus Lean, l'ARC a entrepris un examen de tous ses processus liés aux oppositions plus complexes. L'examen des processus a aussi compris un engagement avec des intervenants clés au sein de la communauté des experts fiscaux pour solliciter leurs opinions sur le processus. Celui-ci s'est traduit par 34 idées d'amélioration que l'on envisage de mettre en œuvre.

L'ARC a entrepris une analyse préliminaire des différents types de dossiers de sa charge de travail de complexité élevée pour relever des tendances ou des éléments communs qui pourraient aider à déterminer si les délais de résolution sont plus importants lorsque la charge de travail est répartie en fonction des questions. Suivant cette analyse, aucune tendance ou aucun élément commun évident n'a été relevé; le délai de résolution des oppositions de complexité élevée semble dépendre entièrement des détails de chacun des cas. Les améliorations possibles ciblées lors de l'examen des processus Lean seront étudiées. L'ARC continuera à surveiller ces dossiers et à améliorer le délai de résolution.

Recommandation 2 :

« Que, d'ici le 1^{er} septembre 2017, l'Agence du revenu du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un objectif clair sur la réduction de son arriéré d'oppositions pour la période allant du 31 mars 2016 au 31 mars 2018, et qu'elle rende compte de la réduction réelle de l'arriéré au plus tard le 30 avril 2018. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

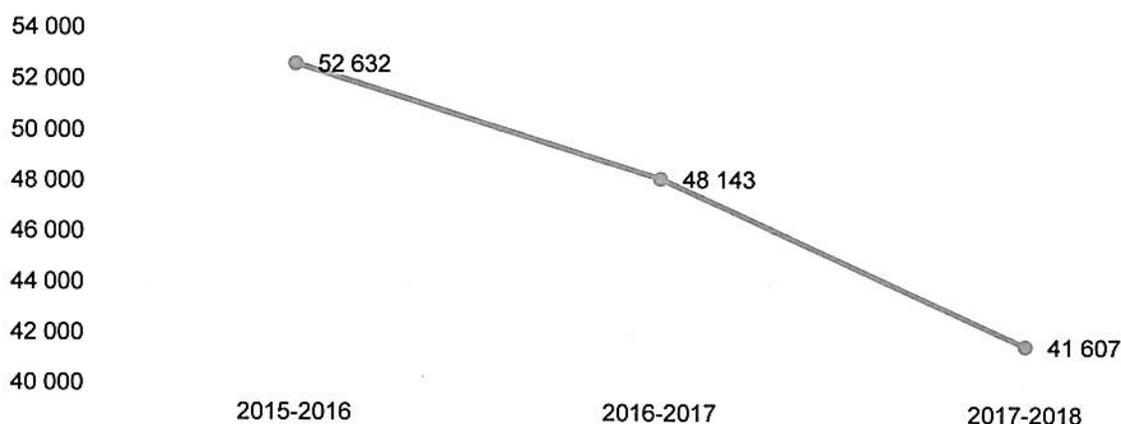
« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Comme demandé, l'ARC fournira au Comité avant le 1^{er} septembre 2017 un objectif clair sur la réduction de son arriéré d'oppositions, et, avant le 30 avril 2018, l'ARC produira un rapport au Comité confirmant la réduction effectivement réalisée. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Le 31 août 2017, l'ARC a fourni au Comité un objectif de 82 991 oppositions régulières en matière d'impôt sur le revenu à résoudre pour la période allant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018. Cela représente une hausse de 32 %, ou 19 909 oppositions de plus, par rapport au nombre d'oppositions résolues pendant l'exercice précédent. L'ARC s'est fixée cette cible ambitieuse comme un objectif à atteindre en utilisant une série d'approches, y compris la réallocation interne de fonds pour embaucher plus d'agents, les examens en profondeur de processus pour augmenter l'efficacité et un effort concentré pour finaliser les groupes d'oppositions relatifs à la planification fiscale abusive.

Cette stratégie a réussi à réduire considérablement l'inventaire d'oppositions en souffrance; plus précisément, elle a réduit de 21 % l'inventaire d'oppositions régulières à la fin de l'exercice, depuis le 31 mars 2016, comme vous pouvez le voir dans la Figure 1.

Figure 1 - Inventaire d'oppositions régulières à la fin de l'exercice



Au 31 mars 2018, l'ARC a réglé 74 506 oppositions régulières en matière d'impôt sur le revenu, soit 18 % de plus que les 63 082 oppositions en matière d'impôt sur le revenu réglées pendant l'exercice précédent (mais 10 % de moins que prévu).

Par niveau de complexité, cela a entraîné la résolution de :

- 44 802 oppositions de faible complexité en matière d'impôt sur le revenu (par rapport à l'objectif de 50 704) ou 88 % de l'objectif prévu;
- 27 240 oppositions de complexité moyenne en matière d'impôt sur le revenu (par rapport à l'objectif de 31 320) ou 87 % de l'objectif prévu; et
- 1 096 oppositions de complexité élevée en matière d'impôt sur le revenu (par rapport à l'objectif de 970) ou 113 % de l'objectif prévu.

Dans le cas de la charge de travail des oppositions de faible complexité, la production prévue initialement s'est avérée trop ambitieuse à cause des facteurs suivants :

- La production prévue comprenait 5 600 oppositions relatives au même enjeu. Une décision judiciaire qui aurait permis la résolution de toutes ces oppositions a été reportée à l'exercice 2018-2019. En conséquence, l'ARC n'a pas été en mesure de régler ces oppositions dans les délais anticipés, ce qui a eu une grande incidence sur la production prévue.
- Le temps de formation et la courbe d'apprentissage des équipes nouvellement formées ont été plus longs que ce qui avait été prévu et ont eu un impact sur la productivité des équipes existantes. Cela a eu une incidence à la fois sur le volume et le calendrier de production.
- Par ailleurs, les arriérés d'autres programmes ont mené à une réduction temporaire de l'arrivage des oppositions de faible complexité au cours des deuxième et troisième trimestres de 2017-2018. L'arrivage de ces oppositions a monté en flèche à la fin du troisième trimestre, et des agents des appels traitent ces oppositions le plus vite possible, mais une part de cette production ne se concrétisera que pendant l'exercice 2018-2019.

Malgré ces défis, l'ARC a réussi à augmenter son taux de résolution des oppositions de faible complexité de 27 % depuis le 31 mars 2017, ce qui lui a permis de respecter la nouvelle norme de service pour la résolution des oppositions de faible complexité dans les 180 jours, 81 % du temps, dépassant ainsi l'objectif de la norme de service de 80 % du temps et reflétant l'engagement de l'ARC à offrir des services aux contribuables en temps opportun.

Dans le cas de la charge de travail de complexité moyenne, la production prévue initialement s'est avérée trop ambitieuse à cause des facteurs suivants :

- Les transitions qui se sont faites dans des bureaux locaux ont produit des niveaux d'attrition plus élevés que ceux qui avaient été prévus, et ceux-ci ont été suivis par des délais de dotation imprévus.
- De plus, pour mitiger les effets de la baisse de production pour les oppositions de faible complexité, et pour assurer la résolution en temps opportun des oppositions, certains agents affectés à la charge de travail de complexité moyenne ont été réaffectés temporairement à la charge de travail de faible complexité.

Les prévisions de production des oppositions de complexité élevée (970) ont été dépassées.

Recommandation 3 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes les principaux résultats de son examen du processus d'opposition et explique clairement comment elle les a utilisés pour améliorer le règlement en temps opportun des oppositions. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. L'ARC examine présentement les étapes clés de son processus d'opposition, en utilisant la méthodologie dite « Lean ». Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité l'informant comment les résultats clés de ces examens ont été et seront appliqués aux efforts existants pour améliorer le règlement en temps opportun des oppositions. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Au cours de l'exercice 2017-2018, l'ARC a entrepris un certain nombre d'examens de ses processus pour déterminer les possibilités d'amélioration dans ses principales charges de travail dans la Direction générale des appels. On procède à l'intégration d'une méthodologie d'amélioration des processus Lean aux programmes de la Direction générale des appels. La méthodologie Lean est une approche bien établie qui comprend la schématisation de l'état actuel du processus pour comprendre le flux et déterminer ce qui le perturbe, ainsi que la détermination de possibilités d'amélioration pour accroître l'efficacité du flux des processus.

Pour la charge de travail des oppositions, des examens des processus ont été entrepris pour les six principales composantes du programme, c'est-à-dire l'arrivage, le traitement d'un dossier d'opposition régulière, le traitement d'un dossier d'un groupe, le traitement d'un dossier d'importance élevée, les renvois internes et l'assurance de la qualité. Un total de 148 possibilités d'amélioration ont été ciblées grâce à ces examens. En date du 20 mars 2018, 59 de ces possibilités ont été mises en œuvre, tandis que 89 sont en train d'être évaluées et élaborées pour leur mise en œuvre. On prévoit que bon nombre des idées d'amélioration qui ont été formulées à la suite de ces examens réduiront le temps requis pour régler une opposition.

Des exemples d'initiatives déjà mises en œuvre incluent l'automatisation de certaines collectes de données et de certaines étapes d'entrée de données, la mise à jour de formulaires et de procédures et l'élimination de saisies de données inutiles. Une nouvelle fonction de tri a été mise en œuvre en 2017-2018 pour simplifier les procédures de sélection et prendre contact avec les contribuables dans un délai de 30 jours. Grâce à ce changement, les dossiers sont examinés et toute information manquante est demandée dès le début pour s'assurer que le dossier sera « prêt à être traité » lorsqu'il est attribué à un agent des appels. Depuis la mise en œuvre du processus d'amélioration du tri, on communique avec les contribuables 100 jours plus tôt dans le processus pour obtenir toute information manquante. Cela a contribué à une réduction importante de l'inventaire d'oppositions de faible complexité. L'incidence de ces améliorations est démontrée par le fait que, en date du 28 avril 2017, à la suite de la mise en œuvre de la fonction de tri, l'ARC respectait sa norme de service pour la résolution des oppositions de faible complexité 61,4 % du temps, tandis que, en date du 31 mars 2018, ce taux avait grimpé à 81,1 %, et respectait la norme de service publiée.

Nous procédons à une analyse plus approfondie des résultats des examens en vue d'éliminer les inefficacités et le fardeau administratif pour, en fin de compte, offrir un service plus rapide aux contribuables. Les possibilités peuvent être classées sous six thèmes : la communication, les procédures, la formation, les systèmes, la structure organisationnelle et la gestion de la charge de travail.

Un plan d'action complet a été élaboré pour assurer des délais réalistes pour la mise en œuvre. Certains éléments sont traités dans le cadre des initiatives de la Direction générale des appels (comme une approche consolidée pour améliorer la formation), tandis que d'autres sont intégrés à la planification des activités de la Direction générale des appels. Ce plan d'action nous aide à établir l'ordre de priorité et comprend, sans toutefois s'y limiter, les possibilités qui ont des liens directs avec l'amélioration du délai de résolution des oppositions, tout en nous permettant d'élaborer les bons critères pour mesurer la réussite.

Reconnaissant que l'amélioration continue nécessite un changement de culture, des efforts de sensibilisation à l'amélioration continue ont été et continueront à être faits pour engager le personnel dans l'apprentissage et l'application pratique dans ses activités quotidiennes.

Recommandation 4 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada justifie au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes sa définition de règlement en temps opportun d'une opposition en fonction de son niveau de complexité et explique en quoi cette définition se compare à celle d'administrations fiscales semblables d'autres pays. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité justifiant la méthodologie utilisée pour appuyer sa définition actuelle de « en temps opportun ». L'ARC expliquera également comment cette définition se compare à celle des administrations fiscales étrangères similaires. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Les engagements pris par l'ARC dans ses normes de service pour la résolution des oppositions sont directement liés au niveau de complexité d'une opposition (faible complexité, complexité moyenne et complexité élevée), comme indiqué précédemment.

La définition actuelle de « en temps opportun » de l'ARC est fondée sur les engagements qu'elle a pris dans ses normes de service pour la résolution des oppositions, plus précisément :

- l'objectif de régler les oppositions de faible complexité dans un délai de 180 jours civils, 80 % du temps, selon la norme de service qui a été mise en œuvre le 1^{er} avril 2017;
- l'objectif de régler les oppositions de complexité moyenne dans un délai de 365 jours civils, 80 % du temps, selon la norme de service qui a été mise en œuvre le 1^{er} avril 2018.

L'Agence n'a pas de norme de service pour la complexité élevée. Il est difficile de déterminer une norme en raison de la nature technique de ces dossiers qui impliquent souvent des circonstances uniques. Tel que mentionné précédemment, les représentants de l'ARC maintiennent des contacts réguliers avec les contribuables qui ont déposé ces oppositions.

Dans le but d'offrir un meilleur service aux contribuables et de leur accorder un délai de résolution plus détaillé, l'ARC a changé son approche liée à l'évaluation du temps consacré au traitement des oppositions.

Les mesures mentionnées ci-dessus reflètent maintenant toute la période pendant laquelle la résolution d'une opposition relève du gouvernement du Canada et excluent le temps pris par les contribuables pour fournir des renseignements supplémentaires à l'appui de leurs oppositions. Pour en savoir plus, veuillez consulter la section Communication des options de recours du rapport sur les progrès réalisés pour la recommandation 7 sur l'engagement de l'ARC envers les contribuables.

Afin de comparer sa définition de « en temps opportun » à celle des administrations fiscales étrangères similaires, l'ARC a entrepris une analyse détaillée des processus opérationnels et des indicateurs de rendement de quatre administrations fiscales internationales, à savoir l'Australian Tax Office (ATO), Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC) au Royaume-Uni, le Inland Revenue (IR) en Nouvelle-Zélande et l'Internal Revenue Service (IRS) aux États-Unis. Cette analyse comparative a révélé que seulement HMRC et l'IR ont des normes de rapidité d'exécution pour le règlement des différends; l'IRS n'a aucune norme de service pour la résolution des oppositions en temps opportun et l'ATO se sert d'un sondage sur les perceptions du caractère équitable pour évaluer le niveau de satisfaction des contribuables à l'égard du processus d'opposition.

Lors d'une comparaison avec HMRC et l'IR, en raison de divers facteurs, y compris, sans toutefois s'y limiter, les différences dans la définition d'une opposition en matière d'impôt, le processus pour s'opposer à une cotisation fiscale, le type et le volume d'oppositions en matière d'impôt traitées par ces administrations, ainsi que la législation régissant les oppositions en matière d'impôt et les mesures de recouvrement pendant la phase d'opposition, l'utilisation de ces normes de rapidité d'exécution comme point de repère n'aiderait pas l'ARC à définir ses propres normes de rapidité d'exécution.

Les différences cernées entre l'ARC, HMRC et l'IR sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Comparaison	Nouvelle-Zélande	Royaume-Uni
Définition d'une opposition en matière d'impôt	<p>Contrairement à l'ARC, l'IR n'examine pas les cas avec des renseignements nouveaux ou incomplets. Le contribuable doit tout d'abord présenter sa position de manière informelle à l'administration fiscale et ensuite, s'il souhaite procéder à un examen officiel, fournir un document juridique officiel qui limite strictement les faits, les documents et les arguments que le contribuable peut évoquer. Cela est contraire à l'ARC qui doit traiter toute opposition déposée par un contribuable, peu importe sa validité ou le manque de renseignements valides.</p>	<p>Le processus d'opposition de HMRC donne la chance à l'agent des cotisations et au contribuable d'arriver à une décision révisée avant d'entamer un examen officiel ou un appel au tribunal. Un examen officiel est seulement offert si les discussions avec le contribuable ou son représentatif ne permettent pas de régler le différend. Autant dans les cas liés aux impôts directs qu'indirects qui se rendent à l'étape de l'examen officiel, ceux-ci doivent contenir tous les renseignements requis par les agents des appels.</p>
Processus	<p>L'IR dépose la majorité des oppositions, plutôt que le contribuable. Par conséquent, il a un plus grand contrôle sur le type d'oppositions qu'il traite, par rapport à l'ARC, qui doit traiter tout type d'opposition soumise par le contribuable.</p>	<p>Au Royaume-Uni, les agents de cotisation initiaux de HMRC sont le premier point de contact pour les nouvelles oppositions en matière d'impôts directs, plutôt que les agents des appels. Ces agents de cotisation traitent toute nouvelle information présentée par le contribuable, alors la plupart des oppositions sont réglées au moyen de négociations avec l'agent de cotisation avant de se rendre au processus d'examen officiel. Par contre, à l'ARC ce sont les agents des appels qui s'occupent de l'ensemble du processus d'opposition.</p>

<p>Processus / Traitement en temps opportun</p>	<p>L'IR a en place un processus d'opposition à plusieurs étapes qui se déroule avant l'établissement de la cotisation fiscale finale. L'administration fiscale commence par évaluer sa rapidité d'exécution dès le moment où elle envoie un avis de redressement proposé au contribuable. Sa norme de rapidité d'exécution consiste à régler toutes les oppositions dans les 540 jours civils suivant l'envoi de cet avis au contribuable.</p>	<p>Pour les examens officiels, HMRC a pour objectif de régler 75 % des oppositions dans les 45 jours suivant l'acceptation d'un examen par le contribuable et 90 % des oppositions dans un délai de 90 jours. Contrairement à l'ARC, la norme de rapidité d'exécution de HMRC ne s'applique qu'aux oppositions qui se rendent au processus d'examen officiel; par conséquent, le temps consacré par les agents de cotisation à traiter toute nouvelle information fournie par le contribuable n'est pas pris en compte dans sa norme de rapidité d'exécution. L'ARC, quant à elle, commence à mesurer sa rapidité d'exécution à partir de la date à laquelle un contribuable entame les démarches pour déposer une opposition, ce qui est avant la date à laquelle le travail sur une opposition commence.</p>
--	--	--

Bien qu'aucune analyse comparative formelle n'ait été menée sur le traitement du processus d'opposition chez Revenu Québec (RQ), l'ARC est consciente que l'objectif de RQ est de résoudre les oppositions dans un délai de six mois lorsqu'elles sont prêtes à être traitées; les dossiers traitables excluent les oppositions qui ne peuvent pas être traitées à cause de circonstances hors du contrôle de RQ (p. ex. celles qui sont en attente de décisions judiciaires). En 2016-2017, RQ a réglé 7 436 de 9 526 oppositions traitables (78 %) dans un délai de six mois, ce qui est comparable à la norme mise en œuvre.

Finalement, tandis que l'analyse comparative des administrations fiscales internationales n'a pas produit des résultats directement applicables à cause des différences procédurales et législatives détaillées ci-dessus, celle-ci a permis à l'ARC de déterminer un nombre de bonnes pratiques qui peuvent être utilisées pour améliorer ses processus de recours. Ces bonnes pratiques, y compris les différentes approches de tri de dossiers, font l'objet de discussions avec les administrations fiscales pertinentes pour évaluer comment elles pourraient être mises en œuvre dans le contexte canadien.

Recommandation 6 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant les contrôles qu'elle a ajoutés à ses systèmes et processus d'opposition, ainsi que les directives détaillées sur la saisie de données qu'elle a remises aux fonctionnaires pour assurer l'exactitude des données. Le rapport devrait aussi décrire comment l'Agence assurera la surveillance régulière de l'efficacité de ces mesures. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité détaillant tous les efforts déployés visant à améliorer l'exactitude de ses données, autant les changements aux systèmes que les changements aux procédures. Le rapport exposera les mesures prises à ce jour, y compris le plan de suivi et les résultats actuels, ainsi que les initiatives en cours visant à continuer d'améliorer et de mettre l'accent sur cette importante question. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Avant et suivant la publication du rapport de l'automne 2016 du vérificateur général, l'ARC a adopté une approche centrée en ce qui concerne l'analyse des enjeux relatifs aux données; elle a élaboré un plan détaillé pour les aborder du point de vue des améliorations des systèmes et des modifications des procédures.

L'ARC a élaboré un plan d'intégrité des données et mis sur pied un groupe de travail spécialisé comprenant du personnel régional et de l'administration centrale, y compris des représentants liés à l'exécution du programme et à l'entretien des systèmes pour aider à gérer et à s'occuper des enjeux liés à l'intégrité des données dans le Programme des oppositions.

Les objectifs suivants guident les activités détaillées dans le plan d'intégrité des données :

1. Cerner et documenter tous les contrôles de données existants (physiques, techniques, administratifs).
2. Cerner les enjeux communs en matière d'intégrité des données et déterminer les causes.
3. Effectuer une évaluation du risque pour déterminer quels éléments de données nécessitent la prise de mesures, et classer ces éléments en ordre de priorité.
4. Déterminer quelles mesures doivent être prises pour prévenir, détecter et résoudre les enjeux.
5. Formuler des recommandations aux cadres supérieurs au sujet des besoins en matière de formation et des pratiques exemplaires.
6. Ajuster les contrôles existants, en mettre de nouveaux en place et surveiller leur efficacité.

La mise en œuvre du plan d'intégrité des données, qui a découlé de l'analyse effectuée en lien avec les données du Programme des oppositions, permet l'atteinte des résultats suivants :

1. Définition d'un plan d'action et des délais associés à la mise en œuvre des activités présentées dans le plan d'intégrité des données (terminée).
2. Ajout de contrôles de prévention aux systèmes d'information afin d'assurer que les erreurs connues ne se reproduisent pas (phase initiale terminée; d'autres contrôles de prévention pourraient être ajoutés puisque l'analyse des données se poursuit).
3. Ajout de contrôles de détection au processus d'opposition afin d'aviser les agents lorsque leurs dossiers contiennent des erreurs (c.-à-d. le rapport d'intégrité des données et l'outil pour réduire les erreurs; terminé).

4. Élaboration d'un plan de surveillance afin d'assurer que les contrôles existants et nouveaux soient efficaces et qu'ils fonctionnent comme prévu (terminée).
5. Justification et documentation des exceptions aux règles, aux procédures et aux processus généraux (en cours).
6. Élaboration, mise à jour et publication de documents de formation afin de mieux renseigner les agents sur la bonne façon de saisir les données (en cours).
7. Élaboration d'un plan de communications afin de renseigner les agents sur l'importance de l'intégrité des données, sur la façon dont ils peuvent veiller à ce que leurs données soient exactes et fiables et sur les nouveautés en matière d'intégrité des données (en cours).

En octobre 2016, l'ARC a lancé un rapport sur l'intégrité des données qui sert à mieux cibler les éléments de données prioritaires et qui lui permet de mener des examens réguliers auprès de ses équipes régionales d'opérations afin de corriger les erreurs.

En plus de la création et de la distribution du rapport sur l'intégrité des données, un accent a été mis sur l'éducation du personnel régional de l'ARC par l'entremise de séances d'information sur l'importance de la saisie des données dans les systèmes de l'ARC. La mise en œuvre de cette stratégie à deux volets a permis de réduire de 70 % le nombre d'erreurs.

Lorsque cela a été possible, l'ARC a apporté des modifications à ses outils et à ses systèmes dans le but de réduire les erreurs au minimum. Elle a notamment :

- mis en œuvre 11 validations de données de systèmes ou améliorations à ses capacités de saisie de données depuis octobre 2016; sept autres sont prévues d'ici mai 2018;
- développé un outil de réduction des erreurs afin de détecter les erreurs avant l'achèvement d'un cas – cet outil effectue 12 vérifications de données et 12 vérifications séquences-dates;
- mis en œuvre, aux centres d'arrivage, un outil automatisé de saisie de données et de vérification qui assure la saisie appropriée de 13 éléments de données au moment du filtrage des oppositions.

Grâce à un programme de surveillance repensé, qui met l'accent sur les secteurs de risque et sur les examens ciblés dans les centres d'arrivage où sont décelées des erreurs, l'ARC continuera à réitérer l'importance de l'intégrité des données pour la réalisation de ses activités et pour la prestation de services aux contribuables.

Pendant qu'elle continue à solliciter d'autres investissements stratégiques en 2018-2019, l'ARC mettra l'accent sur la détermination des options disponibles pour moderniser ses systèmes d'information pertinents. L'ARC tentera également de déterminer si elle peut en partie réutiliser ses systèmes existants dans le cadre de cette modernisation. L'ARC continuera de s'assurer que les validations de données et les améliorations sont abordées au moyen d'investissements dans l'entretien de son système actuel, lorsque l'analyse du plan d'intégrité des données indique qu'il s'agit de la mesure corrective à prendre.

Recommandation 7 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport décrivant les occasions de règlement des problèmes avant que des oppositions soient présentées, occasions que l'Agence a cernées lors de son examen des raisons pour lesquelles les décisions rendues sont favorables aux contribuables. Le rapport devrait aussi expliquer comment l'Agence a pleinement tiré parti de chacune de ces occasions pour améliorer les services offerts aux Canadiens. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité décrivant les occasions de règlement des problèmes offertes aux contribuables avant de présenter une opposition et le travail accompli afin de s'assurer que l'Agence mette en œuvre et fasse la promotion de ces occasions pour améliorer les services offerts aux Canadiens. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Les rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada ont déterminé que, dans la majorité des cas où les oppositions ont été permises, en tout ou en partie, le contribuable avait fourni des renseignements supplémentaires pour appuyer l'opposition. Il a été recommandé que l'ARC décèle des occasions de règlement des problèmes avant que des oppositions soient présentées.

Pour répondre à ces préoccupations, l'ARC a entrepris un nombre d'initiatives pour améliorer les services aux contribuables au moyen d'une combinaison de réacheminement du travail aux programmes de cotisation, d'évaluation et de vérification, de communication claire des options de recours pour mieux informer les contribuables grâce à une stratégie de communication à plusieurs volets et par l'intermédiaire d'une révision de la correspondance de l'ARC aux contribuables.

Réacheminement du travail aux programmes de cotisation, d'évaluation et de vérification

Le Programme des oppositions a lancé une initiative visant à rediriger le travail aux fonctions de cotisation, d'évaluation et de vérification, avant que le contribuable ait soumis une opposition et après, s'il y a lieu. L'objectif est de réacheminer les nouveaux renseignements qui pourraient occasionner un changement à la cotisation originale ou à la nouvelle cotisation lorsque les programmes en avaient déjà fait la demande. L'initiative permettra également à l'ARC de cerner et d'aborder les raisons pour lesquelles les contribuables choisissent de s'opposer plutôt que de demander la modification de leur déclaration par l'intermédiaire des voies de communication déjà établies.

En janvier 2016, l'ARC a mis en place un protocole pour les situations d'opposition où le contribuable fournit à l'agent des appels de nouveaux renseignements qui avaient été demandés plus tôt par un vérificateur. Dans ce cas, les renseignements sont renvoyés au secteur de la vérification pour examen et recommandation. Depuis lors, des projets pilotes avec d'autres secteurs de l'ARC ont été établis. Les projets pilotes sont entrepris pour valider l'approche de l'ARC à l'égard des protocoles de reprise du travail et appliquer les leçons apprises avant une mise en œuvre plus large des protocoles de reprise du travail. Par exemple, l'équipe travaillant sur l'initiative relative à la boucle de rétroaction (pour en savoir plus sur la boucle de rétroaction, veuillez consulter le rapport

sur les progrès réalisés à l'égard de la recommandation 8) collabore avec l'équipe de l'observation des prestations, dans le cadre du programme de validation et de l'observation des prestations. Un projet pilote a récemment été entamé entre ce programme et le secteur des oppositions visant à réacheminer des dossiers au secteur de programme lorsqu'une opposition contient des renseignements qui ont été demandés auparavant.

Les résultats de ce projet pilote seront analysés durant le premier trimestre de 2018-2019. Un autre projet pilote, lancé en novembre 2017, sur les oppositions liées aux cotisations factuelles en vertu du paragraphe 152(7) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, s'est penché sur 195 oppositions jusqu'à maintenant. Parmi celles-ci, 19 % ont été confirmées, puisque les contribuables n'ont pas répondu aux demandes de renseignements supplémentaires, tandis que 10 % ont été acceptées en entier par le programme initial. Une opposition a subséquemment été retirée, et celles qui restent sont toujours en cours. Des discussions sont en cours dans le but d'élargir les paramètres de ce projet.

Communication des options de recours

Pour encourager les contribuables à fournir des renseignements complets et exacts dès que possible, l'ARC a entrepris un nombre d'initiatives, y compris une stratégie de communication à plusieurs volets, pour présenter des renseignements clairs et concis aux contribuables sur les diverses options de recours qui leur sont offertes et pour les informer que d'autres options de recours pourraient les aider à atteindre leur objectif plus rapidement et plus efficacement. Dans ce contexte, l'ARC a lancé une campagne d'information dans le but de mieux informer les contribuables sur les options qui s'offrent à eux pour modifier leur déclaration au lieu de déposer une opposition. La campagne d'information comprenait un conseil fiscal, un message aux intervenants, les médias sociaux, comme Twitter et LinkedIn, et d'autres produits de communication.

Le Programme des oppositions a aussi sollicité l'aide des fiscalistes pour accroître leur sensibilisation du moment où il est approprié de déposer une opposition au nom de leurs clients. Par exemple, en juin et en décembre 2017, l'ARC a collaboré avec Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, pour créer deux articles de blogue sur des sujets liés aux oppositions : « Votre rôle dans l'accélération du règlement des oppositions » et « Raisons fréquemment invoquées par l'ARC pour refuser des oppositions fiscales ».

Le Programme des oppositions procède à l'élaboration d'un « arbre décisionnel » qui sera lancé au cours des prochains mois sur le site Web de l'ARC et qui aidera les contribuables à déterminer l'option de recours appropriée pour eux. Cet arbre aidera à orienter le contribuable vers la source d'information appropriée ou lui indiquera avec quel secteur il doit communiquer pour régler son différend, après que celui-ci a répondu à une série de questions. Par exemple, l'arbre pourrait orienter le contribuable vers les pages Web des oppositions en matière d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH, lui suggérer de demander une modification à sa déclaration, ou de faire part de ses préoccupations au secteur de cotisation, d'évaluation ou de vérification qui était responsable de la cotisation ou de la nouvelle cotisation.

Les pages Web des oppositions en matière d'impôt sur le revenu et de TPS/TVH sont mises à jour chaque mois. Elles informent les contribuables de la date à laquelle leur

opposition devrait être attribuée et du nombre de jours qu'il a fallu en moyenne pour régler des oppositions de complexité faible ou moyenne au cours des derniers mois. Ces mises à jour font partie de l'effort global pour sensibiliser les contribuables à l'égard du processus d'opposition et pour les aider à déterminer si le dépôt d'une opposition est un choix approprié ou s'il y a d'autres options de recours plus efficaces.

Révision de la correspondance

Dans le cadre du travail lié à l'Initiative relative à la boucle de rétroaction, des échantillons de pièces de correspondance envoyées par les divers programmes aux contribuables avant, pendant ou après l'établissement d'une cotisation ou d'une nouvelle cotisation ont été obtenus par le Programme des oppositions pour s'assurer que les sources d'information appropriées sont présentées si le contribuable mentionne qu'il souhaite déposer une opposition. On suggère également à ces secteurs de programme d'utiliser des formulations dans leurs lettres qui encouragent les contribuables à fournir leurs renseignements avant l'établissement de la cotisation ou de la nouvelle cotisation, plutôt qu'aux étapes des examens postcotisation et d'opposition.

Jusqu'à présent, la correspondance de 26 programmes a fait l'objet d'une révision. La rétroaction fournie aux secteurs de programme a été intégrée dans les diverses pièces de correspondance envoyées aux contribuables.

Par exemple, lors de la révision de la correspondance envoyée aux bénéficiaires de prestations qui ont fait l'objet d'un examen de validation ou d'observation, du texte a été ajouté à la lettre de décision pour aviser le contribuable qu'il n'est pas trop tard pour envoyer des documents ou des renseignements supplémentaires qui ont été demandés.

De plus, la nouvelle formulation indique que l'ARC est là pour aider le contribuable s'il a d'autres questions. Les bénéficiaires de prestations reçoivent également un avis de détermination officiel à la suite de cette lettre qui présente une explication des changements apportés à leurs prestations dans le cadre de l'examen, ainsi que leurs droits de recours. On espère que le fait de demander aux particuliers de communiquer avec l'ARC s'ils souhaitent encore soumettre des documents incitera les contribuables à choisir cette option plutôt que de déposer une opposition.

Recommandation 8 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport soulignant les mesures concrètes qu'elle a mises en œuvre pour veiller à ce que les décisions sur les oppositions et les appels circulent au sein de l'Agence, de sorte que les personnes préparant les cotisations puissent utiliser cette information pour améliorer les futures cotisations. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité afin de démontrer son avancement dans le partage des décisions concernant les oppositions et les appels au sein de l'Agence ainsi que les mesures concrètes qu'elle a mises en œuvre pour améliorer les processus et les services offerts aux Canadiens à la lumière de ces résultats. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Dans le cadre du plan d'action de l'ARC préparé en réponse aux constatations du BVG et aux recommandations du Comité permanent des comptes publics, la Direction générale des appels a mis en œuvre une approche à facettes multiples afin de partager les résultats liés aux oppositions et aux appels avec tous les programmes de cotisation, d'évaluation et de vérification pour repérer les occasions d'améliorer leurs pratiques, dans le but d'améliorer les services que l'ARC offre aux contribuables.

Les résultats concrets réalisés à date moyennant l'Initiative du processus de rétroaction incluent :

- Les lettres de correspondance des secteurs de la cotisation, de la vérification et de l'observation ont été révisées afin d'expliquer aux contribuables la meilleure façon de régler leur enjeux d'impôts si de l'information additionnelle ou nouvelle est disponible pour supporter leur demande;
- Des projets pilotes de réacheminement du travail ont été mis en œuvre pour réacheminer du travail aux secteurs de cotisation, d'évaluation et de vérification quand de nouveaux renseignements doivent être fournis par le contribuable, permettant au programme de prendre des mesures correctives lorsque celles-ci soient nécessaires; et
- Les agents en charge de rendre les au sein des programmes de cotisation, d'évaluation et de vérification ont une meilleure appréciation de l'impact des choix des programmes sur les contribuables, et une plus grande ouverture d'esprit envers la modification de leurs pratiques afin de maximiser la capacité des contribuables à respecter les règles sans avoir à déposer une demande opposition.

La surveillance et le suivi des initiatives, telles que celles identifiées ci-dessus, sont assurés par l'entremise d'une structure de gouvernance et d'un plan d'action établis entre les directions générales, tel qu'il est décrit dans la réponse à la recommandation 7 ci-dessus.

De plus, l'ARC a mis en place une équipe spécialisée entièrement consacrée au partage de décisions par l'entremise de la boucle de rétroaction. Étant donné l'objectif stratégique de l'ARC visant à offrir un excellent service aux contribuables, l'initiative relative à la boucle de rétroaction lui permettra de produire des cotisations plus exactes, d'avoir moins d'oppositions et d'appels et, au bout du compte, d'offrir un meilleur service aux Canadiens grâce à la normalisation du processus de rétroaction et du renforcement de la collaboration continue.

Ce processus est maintenant intégré dans le modèle opérationnel de l'ARC, où l'on met l'accent sur trois éléments :

1. La production de rapports trimestriels complets pour les programmes participants, y compris des options très détaillées d'accès en mode descendant des dossiers qui permettent de faire des analyses au niveau d'un dossier précis.
2. La mise en place de tableaux de bord sur les tendances et les analyses trimestrielles pour chaque programme participant.
3. La mise en œuvre d'un modèle de collaboration et d'amélioration continue pour répondre aux besoins des programmes participants.
 - Cette collaboration comprend 39 différents rapports de programme. Ces rapports comprennent des données catégoriques et présentent la répartition des cas qui ont été confirmés et annulés (en entier ou en partie), les raisons de toute décision annulée et les renseignements permettant d'effectuer une analyse plus approfondie sur le dossier.
 - Les partenaires de programme se rencontrent régulièrement et des plans d'action ont été élaborés pour 39 différents programmes pour aider à mieux servir les Canadiens. Ces plans portent sur l'analyse concertée des rapports sur les oppositions, l'échange de renseignements propres au dossier et la création et le partage de rapports sur des données précises pour découvrir des tendances éventuelles.
 - Il y aura plus de programmes, de plans d'action et de rapports trimestriels à mesure que la recherche globale se poursuit.

Rapports trimestriels complets

Depuis novembre 2016, l'ARC a généré six rapports trimestriels et les a partagés avec les programmes de cotisation, d'évaluation et de vérification. Le dernier rapport sur le traitement des oppositions du troisième trimestre a été fourni aux programmes le 31 janvier 2018.

Grâce à ses travaux avec divers programmes, l'ARC continue à apporter des améliorations en fonction de la rétroaction qu'elle reçoit. Par exemple, les rapports trimestriels ont commencé à fournir exclusivement aux secteurs de programme un aperçu à l'échelle nationale des résultats des oppositions. On a signalé des améliorations pour chaque rapport trimestriel; ces rapports en sont maintenant à leur état final, bien avant la date prévue. Ils permettent aux programmes de voir les décisions prises pour un dossier précis, y compris les résultats de la résolution et les raisons de la décision. L'ARC s'engage à veiller à ce que les rapports trimestriels continuent à répondre aux besoins des secteurs de programme, et elle misera sur une collaboration continue pour améliorer ces rapports.

Depuis janvier 2017, l'ARC a peaufiné la façon dont elle classe les sources de ses travaux afin de produire des rapports d'une façon plus ciblée. Il y a également eu des améliorations dans la façon de catégoriser les motifs de ses décisions pour faire en sorte que les secteurs de programme comprennent mieux les raisons pour lesquelles les décisions sont prises en faveur des contribuables. Les employés de l'ARC ont été informés des situations appropriées pour l'utilisation de codes reliés aux différentes raisons expliquant les décisions, ainsi que de nouveaux codes qui ont été ajoutés depuis la mise en œuvre de la boucle de rétroaction.

Comme complément aux rapports trimestriels, des réunions trimestrielles auront lieu entre les secteurs de cotisation, d'évaluation et de vérification et la Direction générale des appels. Ces réunions permettront d'avoir des discussions plus poussées pour mettre l'accent sur l'analyse des données et l'établissement des plans d'action qui

s'appliquent aux secteurs d'intérêt pour la boucle de rétroaction. Ensemble, la Direction générale des appels et chaque secteur de programme s'engagent à mettre en place des plans d'action et à s'assurer que les discussions se poursuivent et que des mesures sont prises. Des examens de dossiers sont entrepris à la suite de l'analyse des données liées aux activités établies dans le plan d'action. Par contre, les interactions ne se limitent pas aux discussions trimestrielles. Comme il est énoncé ci-dessous relativement à la collaboration, des discussions avec les divers secteurs d'activité ont lieu au quotidien.

De plus, en ce qui a trait aux rapports trimestriels, les résultats sur les litiges sont aussi communiqués aux secteurs de cotisation, d'évaluation et de vérification. Cette information est fournie à l'échelle nationale et décrit les motifs des décisions judiciaires. Bien que le partage de données soit important, l'ARC continuera à concentrer ses efforts sur l'amélioration de son cadre stratégique de litiges et de rétroaction pour aider à régler les différends des contribuables le plus tôt possible dans le processus. Pour que cette amélioration soit apportée, il y aura des conversations ciblées avec le ministère de la Justice et le secteur des litiges au sein de l'ARC tout au long de l'exercice 2018-2019.

Tendances et analyse

Pour tenter d'appuyer et d'améliorer l'analyse, l'ARC a mis en place de nouveaux rapports améliorés sur les tendances et l'analyse en novembre 2017. Ces rapports fournissent une comparaison cumulative par trimestre et contiennent le taux de différends pour les trois derniers exercices, les statistiques de traitement, les pourcentages des différentes décisions, le nombre d'oppositions réglées, l'arrivage des oppositions, et les montants d'impôt en cause et accordés.

Le format de ces rapports a été créé en consultation avec la haute direction des secteurs de programme visés, et on continuera à améliorer ce format à mesure que progresse l'analyse.

Collaboration et amélioration continue

Bien qu'il soit important de produire des rapports sur les décisions relatives aux oppositions et aux appels, l'ARC a aussi mis l'accent sur la collaboration entre les secteurs de cotisation, d'évaluation et de vérification, la Direction générale des appels et ses homologues régionaux.

Il y a des communications quotidiennes entre les secteurs de programme qui participent à l'analyse des données. Chaque programme a choisi un agent de liaison de la boucle de rétroaction pour les communications avec la Direction générale des appels. Certains programmes ont mis en place des groupes de travail pour analyser les nouveaux rapports. Il est prévu que leurs analyses fourniront des renseignements valables.

Les employés régionaux de la Direction générale des appels ont participé à plus de 20 séances de sensibilisation pour offrir aux secteurs de cotisation, d'évaluation et de vérification une rétroaction concrète sur les façons d'améliorer davantage leur travail.

En collaboration avec le comité de gouvernance, un cadre stratégique à l'Administration centrale et à l'échelle régionale a été établi pour veiller à ce qu'il y ait une approche cohérente et ciblée pour analyser et mettre en œuvre des changements découlant des travaux de cette initiative.

Comme le suggère le modèle de la boucle de rétroaction, il y a des cas où les secteurs de programme de l'ARC peuvent fournir une rétroaction à la Direction générale des appels. On encourage tous les programmes à présenter les cas où il pourrait y avoir un problème systémique ou un dossier particulier qui est important pour la planification à venir des travaux de la Direction générale des appels.

Ce dialogue ouvert a contribué à l'atteinte d'un but ultime : avoir un système de règlement des différends pour améliorer la prise de décision initiale et les processus. L'élaboration de meilleurs rapports et analyses de données aide aux besoins en matière de formation, et aide à améliorer les processus ainsi que la qualité des cas à régler. De plus, ces rapports et analyses améliorés permettent de suivre les tendances qui aident à repérer les problèmes liés à la politique, à la législation et aux procédures.

Recommandation 9 :

« Que, d'ici le 30 avril 2018, l'Agence du revenu du Canada conçoive un indicateur de rendement qui mesure de manière scientifique le niveau de satisfaction global des Canadiens à l'égard de ses services et de leur expérience en tant que client et qu'elle fasse rapport tous les ans des résultats dans son Rapport sur les résultats ministériels. »

Réponse du gouvernement (comme elle a été déposée le 21 juin 2017) :

« Le gouvernement du Canada appuie cette recommandation. Pour les fins du Cadre ministériel des résultats, l'ARC a conçu un indicateur de rendement, l'Indice de perception publique (IPP), qui sera présenté publiquement dans le Rapport sur les résultats ministériels de 2017-2018. L'IPP intègre des réponses sélectionnées de la recherche annuelle de l'entreprise, qui utilise des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir les commentaires de trois groupes de participants : les particuliers, les petites et moyennes entreprises et les intermédiaires fiscaux. L'IPP mesure des facteurs tels que le niveau de satisfaction des Canadiens à l'égard de la performance globale de l'ARC, la qualité du service reçu et la compréhension de l'information et des ressources. Comme demandé, l'ARC émettra avant le 30 avril 2018 un rapport au Comité pour confirmer et l'informer des progrès accomplis sur ce qui précède. »

Rapport sur les progrès réalisés :

Dans le contexte du Cadre ministériel des résultats, l'ARC a développé un indicateur de rendement, l'Indice de perception du public (IPP), qui sera communiqué au public dans le Rapport sur les résultats ministériels (RRM) de l'ARC. L'IPP intègre certains résultats de la recherche d'entreprise annuelle (REA), qui utilise des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir de la rétroaction auprès de trois groupes de participants : les particuliers, les petites et moyennes entreprises, et les intermédiaires fiscaux.

L'IPP mesure des facteurs comme le niveau de satisfaction des Canadiens par rapport au rendement global de l'ARC, la qualité des services reçus et la compréhensibilité des renseignements et des ressources.

Plus précisément, les quatre questions qui forment l'indice sont :

- Comment évalueriez-vous le rendement global de l'Agence du revenu du Canada?
- Comment évalueriez-vous la facilité de compréhension des renseignements fournis aux contribuables au moyen des formulaires fiscaux et d'autres ressources?
- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité d'ensemble du service que vous avez reçu lors de votre plus récente interaction téléphonique avec l'Agence du revenu du Canada?
- Avez-vous obtenu ce dont vous aviez besoin lors de votre plus récente interaction avec l'Agence du revenu du Canada?

Les questions comprises dans l'Indice de perception du public ont été choisies afin de mesurer la satisfaction des clients envers la prestation de renseignements, l'interaction avec les services et le succès des services. Chaque public cible est pondéré de manière équivalente. Ceux-ci doivent répondre aux trois premières questions en donnant une réponse sur une échelle de 0 à 10. Pour ce qui est de la dernière question, ils doivent répondre oui (valeur de 10) ou non (valeur de 0). Ces sondages sont effectués par une entreprise de recherche en marketing qui utilise des sondages par téléphone pour les particuliers et des sondages en ligne pour les deux autres groupes. Comme il a été mentionné ci-dessus, les résultats de 2017-2018 seront publiés dans le RRM de 2017-2018. L'ARC continue d'étudier les possibilités ainsi que les façons d'élaborer plus d'indicateurs afin d'être en mesure d'évaluer d'autres dimensions du service à la clientèle et de produire des rapports à leur sujet.