

## PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ DE L'AGENCE DU REVENU DU CANADA

aux recommandations formulées dans Les oppositions en matière d'impôt sur le revenu, des Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada

Numéro de référence dans le rapport	Recommandation du VGC	Réponse du Ministère	Description du résultat final prévu	Date d'achèvement prévue	Jalons importants (description/dates)	Organisation responsable/ point de contact (nom, poste, no de tél.)	Indicateur de réalisation (Pour l'usage du Comité seulement)
P.31	L'Agence du revenu du Canada devrait communiquer aux contribuables les délais prévus pour résoudre leurs oppositions. Ces délais devraient être déterminés selon le niveau de complexité des objections.	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC communique actuellement les délais estimés pour la communication avec les contribuables et le début des travaux liés aux oppositions au moyen d'un accusé de réception. Au cours du présent exercice, ces renseignements seront améliorés afin de fournir un délai estimé plus précis quant à la réception d'une réponse définitive sur les oppositions. Les délais établis et actuels liés à la complexité commenceront à être partagés avec le grand public sur le site Web de l'ARC d'ici la fin de 2016-2017.</p> <p>De plus, d'ici la fin de 2016-2017, l'ARC précisera, sur son site externe, les étapes à suivre pour résoudre les différends des contribuables, incluant l'exigence de fournir tout renseignement pertinent.</p>	<p>Les contribuables ont l'information nécessaire de la part de l'ARC pour comprendre combien de temps sera nécessaire pour que l'ARC puisse résoudre leurs oppositions selon leur niveau de complexité.</p> <p>Les contribuables peuvent voir la définition de chaque niveau de complexité, les temps de traitement anticipés ainsi que les délais actuels sur le site Web de l'ARC.</p>	31 décembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>En novembre 2016, l'ARC a révisé son site Web pour clarifier les étapes nécessaires pour soumettre une opposition.</li> <li>En novembre 2016, l'ARC a publié les délais liés à l'attribution des oppositions de faible et de moyenne complexité sur son site Web.</li> <li>En décembre 2016, l'ARC a élaboré une stratégie de communication externe.</li> <li>D'ici le 31 mars 2017, l'ARC publiera une norme de service relative à la résolution des oppositions de faible complexité sur son site Web.</li> <li>D'ici le T3 de 2017-2018, l'ARC publiera le délai lié à la résolution des oppositions de complexité moyenne sur son site Web.</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale	
P.34	L'Agence du revenu du Canada devrait communiquer élaborer et mettre en œuvre un plan d'action assorti d'échéances et de cibles précises pour réduire l'arriéré des oppositions non réglées et ainsi le ramener à un niveau raisonnable.	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC a identifié certains secteurs présentant des retards dans le processus d'opposition et élaborera une stratégie visant à réduire les arriérés d'oppositions non réglées qui optimisera ses processus et ses ressources disponibles afin de répondre aux contribuables en temps opportun.</p> <p>Cette stratégie sera mise au point au début de 2017. Le travail est en cours. Celui-ci permettra de tirer profit des renseignements supplémentaires découlant de l'examen des processus qui sera mené.</p>	<p>L'inventaire d'oppositions non-traitées qui ne sont pas liées aux groupes est réduit grâce à l'augmentation des efficacités et de l'innovation suite à l'utilisation efficace des ressources disponibles.</p> <p>Une réduction des arrivages d'oppositions invalides se produit grâce à la communication externe améliorée moyennant la correspondance de</p>	31 mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'ici le 31 mars 2017, l'ARC élaborera une stratégie itérative à multiples facettes pour réduire les arrivages et l'inventaire, ce qui inclura la mise en œuvre d'une révision globale des processus (voir le paragraphe 39).</li> </ul> <p><b>Réduction des arrivages : déc. 2016 à mars 2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à travailler avec d'autres programmes de l'ARC à l'égard de la correspondance externe avec les contribuables.</li> <li>D'ici mars 2018, compléter la révision (au besoin) de la correspondance externe de l'ARC notée ci-dessus.</li> <li>Révision et amélioration continues du site Web de l'ARC pour éduquer les contribuables à demander un rajustement</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale	

			l'ARC et l'information sur le site Web.		<p>lorsqu'ils ont de nouvelles informations qu'ils aimeraient présenter à l'ARC, ainsi qu'au sujet de comment soumettre une opposition lorsqu'ils sont en désaccord avec une décision de l'ARC.</p> <p><b>Réduction des arriérés : janvier 2017 et dorénavant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici le T2 de 2017-2018, compléter le travail avec les directions générales de vérification afin de revoir les protocoles existants à l'égard des délais pour compléter la révision du travail qui leur a été retourné.</li> <li>• D'ici la fin de mars 2017, entamer des négociations de nouveaux protocoles pour retourner le travail à d'autres programmes de l'ARC.</li> <li>• En janvier 2017, on a entamé un examen des besoins de formation des agents des appels afin d'identifier des lacunes qui pourraient aider à améliorer la prise de décisions en temps opportun.</li> <li>• Débutant en avril 2017, explorer les options de création de centres d'expertise pour les charges de travail spécialisées afin d'améliorer les délais de résolution.</li> </ul>	
P.39	L'Agence du revenu du Canada devrait effectuer un examen complet du processus d'opposition pour recenser et mettre en œuvre les améliorations qui lui permettraient de résoudre les oppositions en temps plus opportun.	<p>Accepté.</p> <p>À compter de l'automne 2016, l'ARC effectuera un examen du processus d'opposition en tenant compte des améliorations continues planifiées et des suggestions reçues des agents des appels pendant 2015-2016, dans le but de déterminer et résoudre les retards du processus, tout en considérant les ressources disponibles.</p> <p>En outre, débutant en 2017-2018, dans le cadre de l'étape initiale de réception et de l'examen préliminaire sélection des oppositions, au besoin, on communiquera avec les contribuables afin qu'ils fournissent tout renseignement manquant pour s'assurer que le dossier soit complet lorsque celui-ci est attribué aux fins de règlement.</p>	Les oppositions des contribuables sont résolues en temps opportun grâce aux processus optimisés.	30 avril 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En décembre 2016, on a entamé une révision du processus d'opposition commençant avec les centres d'arrivage.</li> <li>• D'ici le T1 de 2017-2018, mise en œuvre d'un nouvel processus pour rejoindre le contribuable plus tôt dans le processus d'opposition lié à la charge de travail de faible complexité.</li> <li>• En se basant sur les résultats de ce nouveau processus, l'implantation à grande échelle auprès des autres charges de travail est anticipée d'ici avril 2018.</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale
P.50	L'Agence du revenu du Canada devrait définir ce qu'elle entend par « examen en temps opportun » pour le règlement d'une opposition. Elle pourrait s'informer auprès d'autres organisations comparables pour l'aider à déterminer ce qui serait un	<p>Accepté.</p> <p>Pour l'exercice 2017-2018, l'ARC mettra en œuvre une norme, et produira des rapports connexes destinés au public, pour le règlement d'oppositions de faible complexité, lesquelles représentent à peu près 60 % des arrivages annuels d'oppositions. Cette</p>	Les normes de service de l'ARC liées à la résolution en temps opportun des oppositions sont appropriées pour les	31 décembre 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débutant en décembre 2016, du travail a été fait pour établir une définition de temps opportun – prenant en considération toutes les étapes du processus de traitement d'une opposition.</li> <li>• Pendant le T1 de 2017-2018, l'ARC commencera une analyse d'autres</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale

	délaï raisonnable.	<p>norme servira à répondre aux contribuables dans un délai de 180 jours concernant les oppositions de faible complexité, et ce, 80 % du temps. En outre, au fur et à mesure que les processus font l'objet de changement et que des efficiences sont atteintes, l'ARC a l'intention d'améliorer cette norme de service en fonction des ressources disponibles.</p> <p>L'ARC possède l'information pour mesurer le temps nécessaire et dédié à régler les fichiers d'opposition et continuera à observer d'autres organisations comparables dans le but d'identifier des améliorations potentielles.</p> <p>De plus, l'ARC mettra en place d'ici la fin de 2016-2017 une mesure pour le règlement rapide d'oppositions à complexité moyenne, lesquelles représentent 35 % de l'arrivage, et publiera cette mesure en 2017-2018.</p> <p>En dernier lieu, l'ARC continuera à surveiller les dossiers de grande complexité afin de veiller à ce que le temps de règlement soit proportionné à la complexité des oppositions.</p>	charges de travail de complexité faible, moyenne et élevée.		<p>organisations comparables pour obtenir des informations sur certains sujets tels que – comment la rapidité est mesurée et communiquée; comment elles interagissent avec d'autres parties de leurs organisations; quand est-ce qu'elles considèrent qu'un dossier est prêt à travailler; et, si elles avaient eu à réduire un grand inventaire d'arriérés, les mesures qu'elles ont prises. L'information provenant de cette analyse ainsi que tout autre processus changé seront considérés afin de continuer à affiner la définition de temps opportun.</p> <p><b>FAIBLE COMPLEXITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le 1 avril 2017, l'ARC introduira une norme de service publique à l'égard de la résolution d'oppositions de faible complexité.</li> <li>En concordance avec l'exercice de communication externe de l'ARC, la norme de service de faible complexité sera examinée annuellement et la cible associée sera actualisée au besoin.</li> </ul> <p><b>COMPLEXITÉ MOYENNE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D'ici la fin du T3 de 2017-2018, l'ARC publiera les délais de résolution des charges de travail de complexité moyenne sur son site Web.</li> </ul> <p><b>COMPLEXITÉ ÉLEVÉE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La surveillance au niveau de la résolution des oppositions de complexité élevée continuera en collaboration avec les bureaux régionaux.</li> <li>D'ici le 31 mars 2017, l'ARC élaborera un rapport formalisé pour aider à la surveillance de ces oppositions.</li> </ul>	
P.57	L'Agence du revenu du Canada devrait modifier ses indicateurs de rendement pour être capable d'évaluer avec justesse si elle s'acquitte de son mandat d'effectuer ses examens en temps opportun et d'en rendre compte. Ces indicateurs devraient inclure toute les étapes du processus à compter de la date où l'opposition a été présentée par le	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC introduit actuellement de nouveaux indicateurs pour l'examen opportun des oppositions.</p> <p>Les indicateurs de rendement seront compris dans le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence. Cela vise non seulement à assurer une préparation de rapports uniformes au Parlement et aux contribuables, mais aussi à créer une occasion de surveiller et de</p>	Les indicateurs de rendement de l'ARC liés à la résolution en temps opportun des oppositions reflètent le processus complet et sont communiqués systématiquement.	31 mars 2017 et dorénavant	<ul style="list-style-type: none"> <li>En décembre 2016, des descriptions des niveaux de complexité en langage clair ont été publiées sur le site Web de l'ARC.</li> <li>D'ici la fin du T4 de 2016-2017, le temps actuel pris pour résoudre une opposition selon son niveau de complexité sera publié sur le site Web de l'ARC.</li> <li>À partir de 2017-2018, là où une norme de service existe, les résultats du programme des oppositions seront</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale

	<p>contribuable, et ils devraient être uniformes d'une année à l'autre de manière à ce que l'Agence puisse dégager des tendances et évaluer son rendement au fil du temps. L'Agence devrait également rendre compte de ces indicateurs, des cibles associées et de ses résultats au Parlement et les communiquer aux contribuables.</p>	<p>modifier les indicateurs, au besoin.</p> <p>De plus, l'ARC cherche toujours à améliorer la façon dont nous mesurons la rapidité d'exécution. La méthode de mesure de la rapidité d'exécution actuelle est fondée sur la complexité des oppositions. Afin que les indicateurs soient compréhensifs pour les contribuables, l'ARC publiera une description de la complexité des oppositions sur son site Web d'ici la fin de 2016.</p> <p>L'ARC examinera et modifiera ses procédures internes afin de mesurer le délai total au cours duquel l'opposition était sous le contrôle de l'ARC, dans le but de fournir aux contribuables une représentation plus complète du temps requis pour régler une opposition au moyen de son site Web, et ce, d'ici la fin de 2016 2017.</p> <p>Compte tenu de la mise en œuvre continue des efficiences dans le processus d'opposition, l'ARC continuera de s'efforcer à améliorer sa mesure du rendement en établissant des cibles accrues afin d'effectuer des examens plus rapides des oppositions.</p>			<p>communiqués moyennant le Rapport ministériel sur le rendement annuel de l'Agence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats de tout indicateur de rendement nouveau ou établi identifié dans le Plan d'entreprise de l'Agence continueront à être communiqués annuellement dans le Rapport ministériel sur le rendement de l'Agence. Les indicateurs et les cibles associées seront examinés annuellement.</li> <li>• À partir d'avril 2017 pour les oppositions de faible complexité, l'indicateur de rendement lié à la résolution des cas incorporera le temps pendant lequel l'opposition est sous le contrôle de l'ARC.</li> </ul>	
P.62	<p>L'Agence du revenu du Canada devrait ajouter des contrôles adéquats à son processus d'opposition et à ses systèmes d'information pour assurer l'intégrité des ses données.</p>	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC est déterminée à s'assurer que les améliorations qui doivent être apportées à l'intégrité des données contenues dans son système d'information soient recensées et intégrées au processus d'entretien régulier du système. Les nouvelles validations de données seront intégrées au système actuel au cours des prochains cycles de lancement qui auront lieu à l'automne 2016, en mai 2017 et dorénavant. De plus, les améliorations aux instructions détaillées destinées aux agents sur la saisie de données seront communiquées et surveillées.</p> <p>À l'heure actuelle, en réponse à un examen de l'architecture organisationnelle, l'ARC élabore une proposition de modernisation des systèmes qui traitera des lacunes cernées en matière de besoins en données et de validations, et qui assurera un lien entre les autres systèmes de l'ARC, ce qui entraînera conséquemment la réduction du besoin associé aux exigences de la saisie manuelle et le renforcement de l'intégrité globale des données.</p> <p>L'ARC s'assurera également que les contrôles</p>	<p>Les systèmes et processus de l'ARC liés aux oppositions ont les contrôles appropriés en place pour assurer l'exactitude des données.</p>	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En décembre 2016, l'ARC a élaboré un Rapport sur l'intégrité des données pour que celui-ci soit utilisé par les bureaux régionaux; un plan de surveillance intégré de l'Administration centrale sera implanté pour assurer la résolution en temps opportun des enjeux identifiés liés à l'intégrité des données.</li> <li>• D'ici le 31 mars 2017, l'ARC développera un plan global relatif à l'intégrité des données qui inclura les activités à exécuter liées aux procédures et aux systèmes et qui donnera un aperçu des besoins de surveillance, de communication et de formation.</li> <li>• Dans le contexte des actualisations habituelles des systèmes, les systèmes liés au programme des appels seront changés pour inclure des contrôles supplémentaires liés à l'intégrité des données.</li> <li>• La proposition de modernisation des systèmes des appels sera finalisée avant la fin de 2016-2017. La proposition inclut la provision de validités des données renforcées, d'une capacité d'archivage</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale

		procéduraux existants soient clairement communiqués aux agents des appels, que les contrôles supplémentaires nécessaires soient identifiés, et elle surveillera l'efficacité de ces contrôles.			électronique augmentée (avec des validités au niveau de l'interface) pour réduire les erreurs typographiques des utilisateurs et de liens augmentés avec les autres systèmes-sources au sein de l'Agence pour minimiser les enjeux liés à l'intégrité des données. Cette proposition sera évolutive.	
P.77	L'Agence du revenu du Canada devrait examiner les motifs justifiant le règlement des oppositions en faveur des contribuables afin de trouver des moyens de résoudre les litiges avant qu'une opposition soit présentée.	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC s'est engagé à analyser les raisons pour lesquelles les cotisations sont rejetées, dans le but de déterminer les occasions d'améliorer les services qu'elle fournit aux Canadiens.</p> <p>La possibilité de présenter une opposition est une des bases fondamentales d'une administration fiscale juste et équitable. Annuellement, l'ARC entreprend des millions d'actions liées aux déclarations T1 et T2, en utilisant de différentes approches administratives, et seulement 0,1 % entraînent une opposition. Ces approches, qui ont lieu soit pendant la cotisation initiale ou après, incluent des processus automatisés, des vérifications en personne et des requêtes de renseignements supplémentaires par écrit. Le processus d'opposition donne une opportunité aux contribuables de fournir des renseignements supplémentaires, au besoin, pour que ceux-ci soient considérés par l'ARC.</p> <p>L'ARC a formalisé son processus de rétroaction introduit suivant la vérification de 2012, en collaboration avec les secteurs de cotisation et de vérification. Les rapports trimestriels, lesquels contiendront les raisons des décisions d'opposition, seront communiqués aux secteurs de vérification et de cotisation à compter du troisième trimestre de 2016-2017.</p> <p>Le processus formalisé permettra de cerner des possibilités d'amélioration des processus, de la documentation et de la formation nécessaires, ainsi que d'améliorer les services offerts aux contribuables moyennant des communications ou des correspondances transparentes.</p> <p>Avec l'introduction d'un protocole en collaboration avec le secteur de vérification et au moyen de discussions avec des professionnels fiscaux, l'ARC continuera à mettre l'accent sur l'importance de fournir</p>	Les résultats des oppositions sont analysés pour identifier des opportunités d'amélioration afin d'améliorer le service aux canadiens.	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'ici le T1 de 2017-2018, l'ARC examinera ses manuels et clarifiera, là où il soit nécessaire, comment déterminer les raisons pour que des cotisations soient admises en entier ou en partie afin d'assurer la cohérence de l'information saisie.</li> <li>• Des discussions structurées avec d'autres programmes de l'ARC, qui ont débuté en 2015-2016, sont en cours afin d'identifier des priorités et partager des renseignements d'entreprise.</li> <li>• À partir du T3 de 2016-2017, l'analyse des données liées aux oppositions et l'identification des tendances seront partagées avec d'autres programmes de l'ARC à chaque trimestre. Les rapports seront affinés et étendus au besoin.</li> <li>• D'ici le 31 mars 2017, l'ARC aura analysé les données associées aux dossiers des litiges afin d'identifier des informations qui pourraient être incluses dans les rapports trimestriels futurs.</li> <li>• D'ici le T2 de 2017-2018, conclure l'examen du protocole de vérification en vigueur. Quand les révisions soient complètes, la nouvelle version sera publiée sur le site Web de l'ARC (voir le paragraphe 34).</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale

		des renseignements complets et exacts le plus tôt possible.					
P.95	L'Agence du revenu du Canada devrait s'assurer que les décisions relatives aux oppositions et aux appels sont communiquées au sein de l'Agence afin que les personnes chargées d'établir les cotisations puissent se servir de cette information pour améliorer ce processus pour l'avenir.	<p>Accepté.</p> <p>L'ARC est déterminée à s'assurer que les décisions d'opposition et d'appel soient communiquées à tous les secteurs de cotisation et de vérification.</p> <p>Au début de l'exercice 2016 2017, l'ARC a officialisé le processus de rétroaction et continue de renforcer la collaboration continue entre les directions générales de vérification et de cotisation, les régions et la Direction générale des appels en ce qui a trait à l'analyse des résultats des oppositions et des appels. Cette collaboration inclut le recours à divers mécanismes comme la production de rapports et l'analyse régulières, les discussions structurées sur les enjeux et la mise en œuvre de plans d'action pour aborder les secteurs d'amélioration déterminés.</p> <p>L'ARC est en train de prendre des mesures pour renforcer sa pratique de communiquer de renseignements d'entreprise découlant des processus d'opposition et d'appel. Ces mesures permettront de renforcer la surveillance des tendances pouvant entraîner le règlement d'enjeux liés aux politiques, aux lois et aux procédures au sein de la Direction générale des appels et des secteurs de vérification et de cotisation, améliorant ainsi les services offerts aux contribuables.</p> <p>Des rapports d'analyse de données trimestriels améliorés seront communiqués au cours du troisième trimestre de l'exercice 2016 2017 à la suite des mises à jour des systèmes et des changements aux processus, lesquels contribueront à améliorer la détermination de la source des cotisations liées aux oppositions et à engager des discussions plus axées sur les améliorations.</p>	Les résultats des oppositions et des appels sont efficacement partagés moyennant un processus formalisé pour assurer l'optimisation de tous les processus.	En cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis le T3 de 2016-2017, le programme des oppositions a communiqué aux autres directions générales de l'Administration centrale et aux régions des rapports trimestriels formalisés du processus de rétroaction, incluant les tendances et les enjeux. Ces rapports continueront à être améliorés et ils incluront des informations au niveau des bureaux individuels d'ici au T4 de 2016-2017.</li> <li>Élaboration et implantation de plans d'action en collaboration avec d'autres programmes de l'ARC est en cours.</li> <li>Les plans d'action incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>Accord sur l'information à échanger et les délais;</li> <li>Identification des actions à entreprendre suite à l'analyse des résultats;</li> <li>Suivi et communication des mesures prises par divers secteurs.</li> </ul> </li> <li>Le 31 décembre 2016, élaboration d'une ébauche d'un cadre pour formaliser comment les résultats des litiges pourraient être partagés avec le programme des oppositions. Le Ministère de la Justice sera aussi consulté pour obtenir plus d'information.</li> <li>Le travail est en cours pour renforcer la collaboration régionale et le partage d'information moyennant la communication, la consultation et les sondages auprès des intervenants régionaux.</li> </ul>	ARC Joanne Pellerin-Dunbar, Directrice générale	