

**Fiche d'information**  
**Orientations stratégiques de l'ARC**  
**Recouvrements et vérification**

**But :**

Le présent document vise à fournir des renseignements qui vous permettront de comprendre l'orientation stratégique de la Direction générale des recouvrements et de la vérification (DGRV) et seront utilisés dans le cadre du processus de consultation sur l'élaboration d'un nouveau modèle organisationnel pour la région du Grand Toronto (RGT).

**Contexte organisationnel :**

De nombreux programmes de la DGRV sont gérés par les bureaux locaux des bureaux des services fiscaux (BSF), les nouveaux centres nationaux de vérification et de recouvrement (CNVR) ou deux des quatre centres de traitement. Des millions de dossiers traités par la DGRV, très peu sont fonction des emplacements géographiques précis des contribuables. Étant donné les avancées technologiques, les inventaires nationaux, le modèle de l'Agence misant davantage sur la communication électronique avec les clients plutôt que le service en personne et les activités des clients s'étendant au-delà du secteur géographique, la DGRV est habituellement bien positionnée pour travailler de partout au Canada. Certaines exceptions s'appliquent lorsque la nature du travail nécessite une plus grande proximité au contribuable (notamment pour des réunions afin de mieux comprendre l'environnement, les tiers ou les autres fonctions de l'Agence). Ces exceptions ont évolué avec la technologie et le changement de la conception du programme; les décisions connexes sont prises par l'Administration centrale en collaboration avec les bureaux locaux.

**Facteurs de changement :**

Tout comme les autres programmes de l'Agence du revenu du Canada, la DGRV exige aussi que les régions créent des structures organisationnelles viables et efficaces ayant la masse critique nécessaire pour appuyer l'efficacité du programme et la structure de gestion. De plus en plus, l'Administration centrale de la DGRV encourage le regroupement des centres d'excellence spécialisés pour orienter dans la bonne direction en vue de renforcer les capacités d'aborder les questions complexes et les stratégies de programme plus intégrées, comme la planification fiscale abusive et l'insolvabilité pour le recouvrement et l'élaboration de la charge de travail.

La Direction générale mise davantage sur la bonne combinaison de travail dans ses opérations des bureaux locaux, créant ainsi des cultures organisationnelles réelles qui favorisent, dans certains cas, une productivité élevée, des centres à volume élevé, notamment les nouveaux CNVR, laissant habituellement les bureaux des services fiscaux à faible volume de complexité élevée (par exemple, les recouvrements aux CAR 2, 3 et 4, l'examen des comptes de fiducie) dans les centres urbains. Dans certains cas, les régions ont anticipé l'orientation de la Direction générale et appliqué le modèle du CE au travail complexe pour créer des BSF plus vastes et solides dans les centres urbains, favorisant ainsi une approche beaucoup plus coordonnée pour la planification des programmes au sein de la collectivité.

Étant donné le niveau d'expérience dans nos centres fiscaux et nos centres d'appels, et maintenant dans les CNVR et les centres de traitement, la DGRV est d'avis que le regroupement du personnel de bureau offre les meilleures occasions pour le développement d'une culture organisationnelle positive et

**Fiche d'information**  
**Orientations stratégiques de l'ARC**  
**Recouvrements et vérification**

cohérente. Ce n'est pas toujours possible la première fois, mais il est important de le conserver comme un objectif ultime.

Il incombe à chaque région de tenir compte de ces directives en envisageant des changements organisationnels ou des biens immobiliers, principalement dans les grands centres urbains. Comment, quand, où et dans quelle mesure les régions les mettent en œuvre sont fonction des possibilités, des plans et des besoins à l'échelle locale pour tenir compte des exigences de tous les nombreux programmes dans la portée.

**Considérations relatives aux personnes :**

Selon le contribuable, le travail peut être réalisé à partir des bureaux de l'ARC, de l'emplacement du contribuable, ou à distance grâce au télétravail. Par conséquent, la souplesse est essentielle à l'exécution efficace du programme.

Les heures que passent les employés à se rendre au travail et leurs heures de travail ont des répercussions importantes sur les coûts, les personnes, le moral, la productivité et la famille tout entière.

Le perfectionnement professionnel est amélioré lorsque les employés ayant plus d'expérience travaillent à proximité, ce qui facilite l'apprentissage par les pairs et le perfectionnement professionnel.

Les plans de rendement et de retraites sont des facteurs pertinents, mais ne sont pas les seuls lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au sujet de l'emplacement des charges de travail et des lieux de travail des personnes.

**Implications pour la RGT :**

Les centres d'excellence constituent un modèle privilégié pour les opérations de la DGRV, c'est-à-dire que les employés et les cadres se concentrant sur des secteurs précis permettent de mettre un plus grand accent sur les résultats, la capacité de favoriser la capacité technique et, par conséquent, de meilleurs résultats pour les contribuables et les Canadiens. Les outils améliorés, les clients qui exploitent leurs activités à l'échelle nationale ou internationale et les services numériques permettent d'organiser le travail de la DGRV selon l'efficacité et l'efficacité, et non l'emplacement d'un client. Des centres nationaux de vérification et de recouvrement aux centres d'appels de la gestion des créances, la planification fiscale abusive et l'insolvabilité pour le recouvrement dans l'Inventaire national d'observation pour les comptes de fiducie, la DGRV peut effectuer tous les travaux de partout au Canada. Lorsque ce n'est pas le cas, nous avons des bureaux des services fiscaux dans de nombreuses collectivités offrant une gamme de fonctions nécessitant des connaissances directes de la collectivité et de la capacité à interagir avec les particuliers en personne.

Le regroupement organisationnel de tâches semblables relevant de cadres supérieurs et de gestionnaires permet de mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité, des services et de

**Fiche d'information**  
**Orientations stratégiques de l'ARC**  
**Recouvrements et vérification**

l'efficacité des programmes. La centralisation favorise aussi un meilleur perfectionnement professionnel et une planification de la relève accrue.

Le regroupement physique des employés des centres d'excellence peut améliorer les avantages de regroupement organisationnel susmentionnés, lesquels peuvent grandement varier selon le temps que les employés du CE en question passent au bureau pour exploiter leur regroupement avec des collègues.

Le regroupement des CE de la DGRV avec les CE d'autres programmes ou de tiers, notamment les banques et les syndicats autorisés en insolvabilité, peut améliorer les communications et le service à la clientèle, ainsi qu'offrir une plus grande certitude quant aux résultats de l'Agence dans un segment précis de la population.

Aucun modèle organisationnel ni aucune solution en matière de biens immobiliers ne peut être parfait. Trouver le meilleur équilibre le plus abordable à un moment donné est la clé de la réussite pour la DGRV et l'Agence.