

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>5</b>
<b>AVANT PROPOS</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<i>Organigramme de la Direction régionale</i>	<b>11</b>
<b>1) Mandat :</b>	<b>12</b>
<b>2) Définition et objectif du CPI:</b>	<b>12</b>
2.1) Fonctions du cadre de planification intégrée:	13
2.2) Plan de la démarche	14
<b>3) Description de l'organisation et contexte :</b>	<b>16</b>
3.1) Mission:	16
3.2) Vision:	17
3.3) Valeurs :	17
<b>4) Cadre logique de l'intervention :</b>	<b>18</b>
4.1) Contexte et raison d'être de l'intervention:	18
4.2) Cibles :	18
4.3) La clientèle visée par l'intervention :	19
4.4) Objectifs visés :	19
4.5) Nature (moyen) de l'intervention :	20
<b>5) Questions d'évaluation :</b>	<b>20</b>

6) Les intrants de l'intervention: _____	20
7) Les activités de productions pour réaliser l'intervention : _____	21
9) Les impacts (effets) de l'intervention: _____	22
11) Concept utilisé pour réaliser l'intervention : _____	22
10) Méthode utilisée pour l'intervention : _____	22
Conclusion : _____	24
Critiques : _____	25
Annexe 1 _____	26
Annexe 2 _____	30
Annexe 3 _____	31
Organigramme de gestion de l'ARC _____	31
Bibliographie _____	32

**« Le cœur du roi est un courant d'eau dans la main de l'éternel, il l'incline  
partout où il veut »**

*Proverbes 21*

## REMERCIEMENTS

Avant de débiter la présentation du rapport, il conviendra de tenir quelques mots à propos de l'équipe qui m'a aidée et qui m'a soutenue tout au long de ma démarche.

Tout d'abord, je tiens remercier le professeur **M. Philip Palda, Ph.D.** qui m'a guidé tout au long de mon processus d'apprentissage en qualité de stagiaire, mais aussi le long de ma maîtrise en évaluation de programme et mesure l'intervention publique à l'ENAP.

D'autre part, je tiens à remercier **M. Sylvain Gagné, Ph.D.** Directeur régional de la planification stratégique, pour son leadership exemplaire, son encadrement et la vision nouvelle qu'il a su apporter dans le cadre de l'amélioration des pratiques de gestion, du développement et de la simplification des processus et des outils de planification stratégique.

Nous tenons aussi à remercier **Mme Suzanne Girard** pour son coaching et son assistance à tous égards. En tant que conseillère principale des programmes à la DRPS, Mme Girard nous a fait partager son expérience mais aussi son savoir-faire pour la réalisation du bilan de mi-année 2004. Elle a aussi oeuvré à me faire connaître l'ensemble des processus de la DRPS, de plus, elle m'a étroitement guidé dans la réalisation de mon mandat.

Je voudrai également remercier **M. Yvan Poirier** pour les judicieux conseils pratiques, techniques et moraux qu'il a su nous faire partager. En tant qu'adjoint exécutif du directeur, chargé de l'administration financière et administrative, il est responsable de l'organisation des comités de gestion élargis de la région du Québec.

Pour terminer, je tiens à remercier l'équipe entière de la DRPS à savoir, **Mme Françoise Villedieu** (conseillère principale en planification stratégique), **Mlle Wendy Sachenbreker** (conseillère en charge de la recherche et du développement), **M. Antoun El Harouni** (conseiller en charge de la mesure du rendement), **Mlle Ahmed Fatouma** (adjoite administrative) et **M. Khalid Idabram** (stagiaire ENAP) pour le travail et la contribution qu'ils ont fournis dans la mise en œuvre des processus de planification stratégique et de reddition de compte à l'ARC.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés à l'Agence du revenu du Canada :

- ADRC** : Agence des douanes et du revenu du Canada
- ARC** : Agence du revenu du Canada
- PS** : Planification stratégique
- TI** : Technologie de l'information
- Com** : Communication
- RH** : Ressources humaines
- FI & A** : Finances et administration
- FÉE** : Fiche d'évaluation équilibrée
- DRPS** : Direction régionale de la planification stratégique

## AVANT PROPOS

Le présent rapport fait état d'un projet spécial appelé « Cadre de planification intégrée »<sup>2</sup>. Ce projet a fait l'objet de mon mandat durant mon stage à l'ARC<sup>3</sup>. En effet, l'intérêt ici est de mettre l'accent sur l'utilité d'un tel cadre au sein de l'Agence ainsi que sur les diverses phases de conception qui ont conduit à sa réalisation. De manière générale, le cadre de planification intégrée décrit l'ensemble des activités des services aux entreprises de l'ARC.

Tel que nous le verrons au cours de la présente étude, les services aux entreprises se composent des secteurs de la planification stratégique, des communications, des technologies de l'information et des ressources humaines.

L'idée principale de cette initiative est de fournir aux gestionnaires un « référentiel commun ». Il s'agit d'un outil que les gestionnaires pourront consulter afin de mobiliser les ressources humaines, matérielles et financière adéquates à la réalisation de leurs objectifs de programme.

Par ailleurs, je pose l'hypothèse que le cadre de planification intégrée pourrait être adapté à tous les organismes, ministères ou toutes autres structures organisées<sup>4</sup> en activité cohérente. Force est de constater que même si les activités et les processus divergent d'une organisation à une autre, la logique structurante du Cadre de planification ne change pas. En effet, tel que je la décris plus tard dans notre analyse, la structure du Cadre de planification constitue son « architecture<sup>5</sup> ». Les éléments qui s'intègrent dans le Cadre sont représentatifs des activités propres à l'organisation.

---

<sup>2</sup> « Cadre de planification intégrée » ou « CPI »

<sup>3</sup> Agence du revenu du Canada (ARC)

<sup>4</sup> Par exemple les entreprises du secteur privé ou encore les organismes sans but non lucratif

<sup>5</sup> Architecture au sens de « corpus »

## INTRODUCTION

Suite à son arrivée en mai 2004, le directeur régional de la planification stratégique, a entrepris une démarche de simplification des documents et des outils de planification au regard des exigences prévues par *le Secrétariat du conseil du Trésor du Canada*<sup>6</sup>, dans son document intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ». Ce document propose d'apporter des changements majeurs par rapport à la culture de gestion au sein de l'appareil public canadien. Les changements susvisés devront promouvoir l'utilisation de méthodes de gestion axée sur les résultats et sur l'intégration de processus de planification « horizontaux » au sein des administrations publiques.

Avant d'aborder la mission qui incombe à la planification stratégique, il convient tout d'abord de présenter une courte définition de ce qu'est la planification stratégique à l'ARC :

- **Faire de la planification stratégique, c'est jeter un regard vers le futur en déterminant les orientations et les objectifs qui nous amèneront à améliorer nos résultats en lien avec ceux du plan d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada.**

Ainsi donc, la DRPS se place en tant que division centrale auprès de la région du Québec à l'ARC en ce qui a trait au développement et à l'innovation en matière de gestion. De plus, la DRPS est responsable de la mise en œuvre de deux initiatives nationales majeures dans la région du Québec :

- **La Gestion transparente axée sur les résultats.**
- **La Modernisation de la fonction de contrôleur.**

---

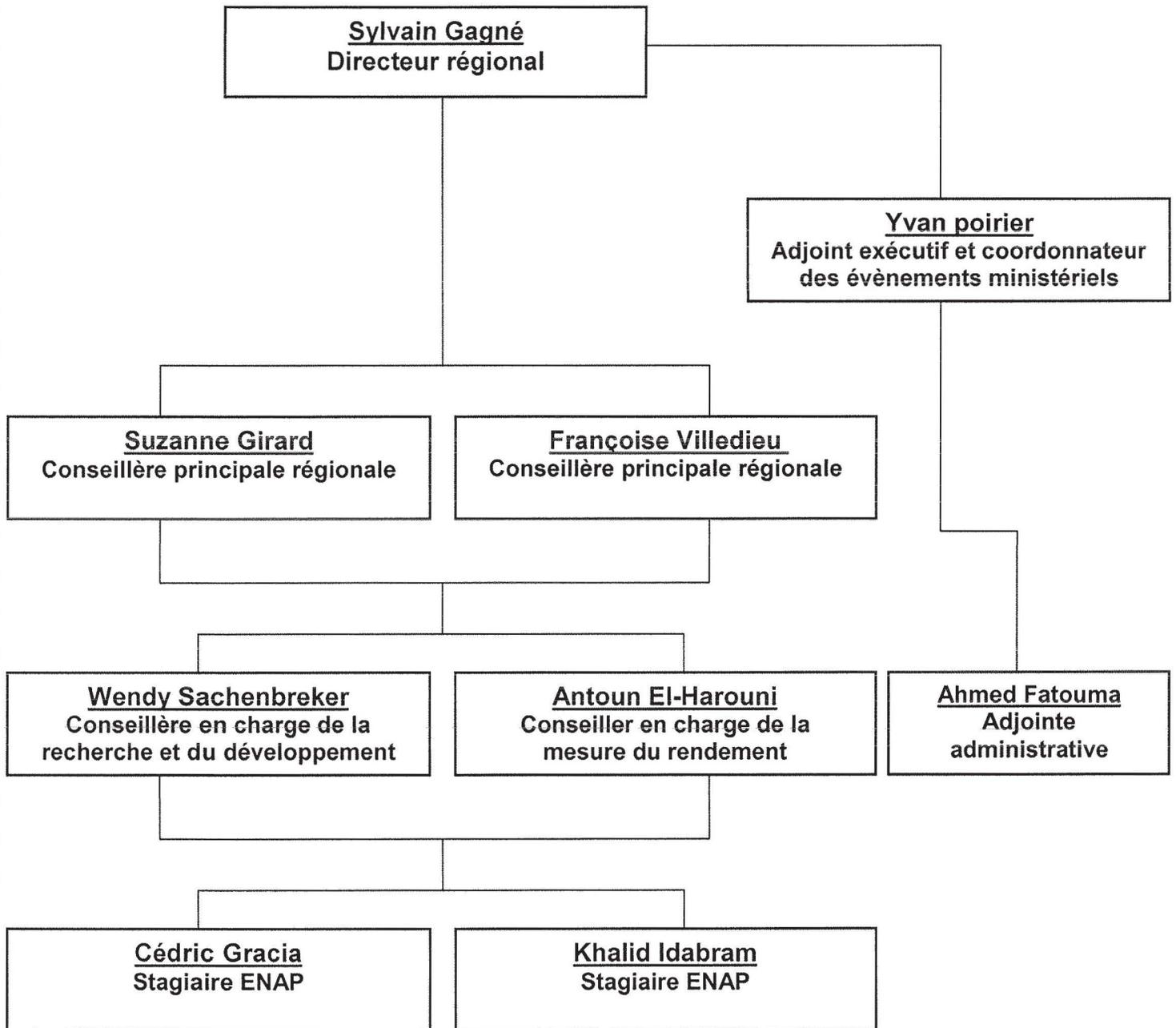
<sup>6</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor : « Assembler tous les éléments : Initiatives principales et témoignages au sujet de la fonction de contrôleur moderne », mars 2003, 174 pages.

Plus spécifiquement, la DRPS dirige les processus régionaux liés aux Plans régionaux intégrés et aux bilans semestriels intégrant la fiche d'évaluation équilibrée<sup>7</sup>, la gestion intégrée des risques, les ententes et les évaluations de rendement des cadres supérieurs de l'Agence (EX-SM). En d'autres termes, l'idée de concevoir un cadre de planification intégré s'inscrit dans la démarche de simplification des outils de gestion au sein de l'Agence du revenu du Canada. Avant de poursuivre notre analyse, il convient de présenter l'organigramme de la DRPS.

---

<sup>7</sup> Cadre de mesure du rendement (fiche indicateurs qui sert à mesurer les activités et les programmes de l'Agence).

# Organigramme de la Direction régionale de la planification stratégique, région du Québec



## 1) Mandat :

Le mandat qui m'a été confié par la DRPS vise à concevoir et à améliorer un outil de gestion qui soit pratique et accessible aussi bien aux gestionnaires qu'aux employés. Pour ce faire, je vais intervenir sur une partie du processus de gestion de l'Agence du revenu du Canada. Plus précisément, il s'agira de développer un cadre stratégique.

L'élaboration d'un cadre stratégique consiste à sélectionner, regrouper et présenter les activités essentielles du processus décisionnel des services aux entreprises de l'ARC, afin que les gestionnaires puissent :

- Gérer avec plus d'efficacité et de transparence
- Agir de manière pro-active sur la performance du système organisationnel
- Mobiliser les bonnes ressources au moment opportun

Je vais donc vous présenter une brève définition du cadre stratégique que l'on nomme plus autrement « cadre de planification intégrée »<sup>8</sup> (annexe 1) :

## 2) Définition et objectif du CPI:

- Le cadre de planification intégrée est une structure logique qui permet aux gestionnaires de faire le lien entre les différentes activités concomitantes et interdépendantes (ex : rapports à produire...) de leurs secteurs respectifs, en ayant une influence sur les autres secteurs. Par conséquent, il facilite la prise en charge des processus décisionnels et de reddition de comptes tout en faisant le lien entre les activités clés et leurs étapes de production.
- Au niveau des services aux entreprises<sup>9</sup>, ce cadre permettra aux gestionnaires de gérer la charge de travail et les extrants de façon intégrée et simplifiée.

---

<sup>8</sup> CPI au niveau des activités de l'Agence.

## 2.1) Fonctions du cadre de planification intégrée:

- Cet outil servira à soutenir le gestionnaire autant dans ses opérations quotidiennes que dans sa prise de décision.
- Le cadre de planification servira d'outil d'apprentissage et de formation pour les nouveaux gestionnaires. Puisque les activités des secteurs sont placées dans le cadre de planification, les nouveaux venus connaîtront à l'avance les activités et les documents à produire pour réaliser leurs objectifs.
- Le cadre de planification sert à décrire de façon simple les processus de chaque secteur. Le terme processus se détermine par l'enchaînement de différentes phases d'un phénomène. En effet, un processus représente<sup>10</sup> :
  - Une série d'opérations
  - Un enchaînement logique
  - Un mouvement
  - Une transformation

Pour réaliser ce mandat, la démarche adoptée fut constituée de trois étapes bien distinctes.

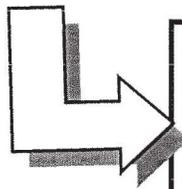
---

<sup>9</sup> Les services aux entreprises équivalent aux services anciennement appelés « services d'appui »

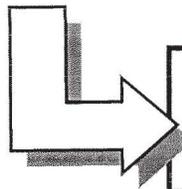
<sup>10</sup> Profession consultant : Lescarbeau, Payette, St Arnaud, éd Gaétan Morin, 4<sup>e</sup> éditions, 2003, 333p

## 2.2) Plan de la démarche :

État présent de l'environnement  
(Contact et apprentissage)



Simplification de la FÉE avec les modifications en vigueur et élaboration de la carte stratégique (Cadre de planification intégrée selon le modèle de *Kaplan et Norton*)



Élaboration d'un rapport expliquant le fonctionnement du cadre de planification intégrée

### **A) Prise de contact avec l'environnement :**

- Lecture des rapports - 3 premières semaines (rapports sur le rendement, plan d'entreprise, bilans et plan régional intégré).
- Élaboration de cadres conceptuels et d'approches inspirées de la littérature managériale<sup>11</sup> – 2 semaines.
- Collecte des données sur le rendement, les risques et les tendances environnementales – 3 semaines.

### **B) Simplification de la fiche d'évaluation équilibrée (FÉE) en fonction des directives de l'Administration Centrale (AC) et élaboration du cadre stratégique (Cadre de planification intégrée) selon le modèle de *Kaplan et Norton*<sup>12</sup> :**

- Choix du contenu de la FÉE avec les responsables (indicateurs, ventilations, périodicité, références et écarts) au regard des exigences fournies par l'AC
- Choix de la forme de présentation avec les responsables
- Traitement informatisé des données si nécessaire

### **C) Élaboration d'un rapport sur le Cadre de planification intégrée :**

- Entrevues et discussions avec les intervenants (les gestionnaires des services d'appui et des programmes fiscaux)
- Validation de l'outil de présentation des résultats auprès d'un groupe cible (les intervenants impliqués)
- Rédaction du rapport selon les recommandations des responsables (gestionnaires) expliquant le fonctionnement, les avantages et les limites inhérents au Cadre de planification.

---

<sup>11</sup> Voir bibliographie

<sup>12</sup> Modèle de la « Harvard Business School », voir bibliographie.

En définitive, la démarche est pragmatique consistera à rendre utilisable et accessible une multitude d'informations complexes touchant aux activités de l'ARC.

### **3) Description de l'organisation et contexte :**

C'est dans un contexte de changement que j'ai débuté mon stage à l'ARC. En effet, suite à la réorganisation majeure de décembre 2003, l'Agence des douanes et du revenu du Canada a été scindée en deux parties :

- L'Agence du revenu du Canada (ARC)
- L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

Dans ce rapport, nous ne parlerons que de l'ARC, c'est pourquoi je vais vous présenter quelques aspects de cet organisme public. Notamment, il conviendra d'en présenter sa mission, sa vision et ses valeurs.

Au Canada, l'Agence du revenu du Canada (ARC) est responsable pour l'administration :

- Des lois fiscales au nom du gouvernement du Canada et de la plupart des provinces et territoires
- Des divers programmes de prestations socio-économiques et de programmes d'encouragement exécutés par l'entremise du régime fiscal.

#### **3.1) Mission:**

La mission de l'ARC consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans le domaine de la fiscalité grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsable, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

### 3.2) Vision:

La vision de l'ARC s'est d'être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration des programmes de grande qualité, mais néanmoins abordables. Encourager l'établissement de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique

### 3.3) Valeurs :

- **L'intégrité** : C'est la pierre angulaire de notre administration : elle s'entend du traitement équitable de chacun et de l'application équitable de la loi.
- **Le professionnalisme** : C'est la clé qui nous permet de remplir notre mission : il s'agit de l'application des normes de rendement les plus élevées possibles.
- **Le respect** : C'est à la base de nos rapports avec nos collègues et nos clients : il se traduit par une attitude réceptive par rapport aux droits des particuliers.
- **La collaboration** : C'est l'élément fondamental qui nous permettra de relever les défis qui se poseront : elle s'entend de l'établissement d'un partenariat et de l'unification des efforts en vue de la réalisation d'objectifs communs.

## 4) Cadre logique de l'intervention :

### 4.1) Contexte et raison d'être de l'intervention:

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, le changement de statut de l'ARC a suscité la modernisation des outils de planification stratégique. Suite à cette réorganisation, survenue en décembre 2003, la séparation du secteur « douanier » de celui du « revenu » a entraîné la mise en place d'une structure organisationnelle particulière. De ce fait, il a fallu adapter tous les modes de gestion à la nouvelle structure pour plus de rentabilité et d'efficacité.

C'est dans cet esprit de simplification des outils de gestion que le CPI tire sa raison d'être.

### 4.2) Cibles :

Les cibles identifient le problème que l'on souhaite résoudre par notre intervention. Ces cibles sont de nature diverse et se décomposent en trois groupes distincts : cible ultime, cible intermédiaire et cible directe.

- La cible ultime vise à accroître **la visibilité générale** aux gestionnaires sur l'ensemble des activités de l'ARC.
- La cible intermédiaire vise **les activités et les programmes des services d'appuis** (services aux entreprises) de l'ARC représenté par :
  1. La Planification stratégique
  2. Les Communications
  3. Les Finances et administration
  4. Les Technologies de l'information
  5. Les Ressources humaines

Depuis janvier 2002, la région du Québec s'est dotée d'une structure constituée en services d'appui visant à l'amélioration de la qualité des services offerts en fonction des ressources disponibles. Pour ce faire, la plupart des processus de prestations de services en matière de ressources humaines, de technologie de l'information et de finances et administration ont été révisés et restructurés.

- La cible directe vise « **l'apprentissage et le développement de l'usage** de cet outil au sein de la haute gestion » de l'ARC.

#### 4.3) La clientèle visée par l'intervention :

- La clientèle visée directement par l'intervention est représentée par les cadres supérieurs de l'ARC
- La clientèle intermédiaire représente les cadres intermédiaires de l'ARC.

#### 4.4) Objectifs visés :

Les objectifs précisent pour chacune des cibles les résultats attendus. En conséquence, il s'agit de se demander quel est l'état de la cible que l'on souhaite modifier par notre intervention. En l'espèce, il s'agit d'intervenir avec notre CPI.

- L'objectif ultime de ce cadre de planification intégrée vise à accroître le **rendement** des gestionnaires en ce qui a trait à l'utilisation optimale des ressources en vue de produire des livrables au moment opportun.
- L'objectif intermédiaire du cadre de planification intégrée vise à **améliorer la gestion des effectifs et des activités** de chaque secteur de l'ARC. Améliorer la gestion signifiant agir de manière proactive dans la mobilisation des ressources en vue d'atteindre les objectifs de rendement

- L'objectif direct vise à **augmenter l'usage du CPI** au sein du bureau régional de l'ARC, région du Québec.

#### 4.5) Nature (moyen) de l'intervention :

- L'ensemble des services d'appui de l'ARC.
- Les activités de sensibilisation de la haute gestion sur la nécessité d'intégrer le CPI dans leur mode de gestion quotidien.
- Les séances de formation et d'information auprès des adjoints.

#### 5) Questions d'évaluation :

- Le CPI aura-t-il permis d'améliorer la mobilisation des ressources au moment opportun, évitant ainsi tout retard dans la production des rapports officiels (PRI, EME, LO, RMR....) ?
- Le taux de satisfaction de la haute gestion est-il jugé acceptable pour continuer l'intervention ?
- La mise à jour le CPI sera-t-elle nécessaire/ou utile l'année prochaine ?

#### 6) Les intrants de l'intervention:

Les intrants correspondent aux différentes ressources directement ou indirectement liées à la réalisation du CPI. Ces intrants sont :

- Au niveau des ressources humaines : Les principaux intervenants, à savoir les directeurs régionaux de l'ARC, les directeurs adjoints et les conseillers de programme.
- Au niveau des ressources matérielles : Les infrastructures informatiques, les rapports existants.

## **7) Les activités de productions pour réaliser l'intervention :**

Les activités de productions réfèrent aux activités de gestion qui permettent la transformation des ressources (intrants) en biens et services (extrants) soit :

- Les entrevues réalisées avec les intervenants clés (Annexe 3 – organigramme pictural).
- Les séances de travail et de formation avec les intervenants.
- Les ateliers de planification stratégique avec les membres des services d'appui (Annexe 2).
- Les études de cas.

## **8) Les extrants de l'intervention:**

Les extrants sont les produits et services livrés à la clientèle dans le cadre de l'intervention. Les extrants représentent les résultats opérationnels issus des activités de production. Ces résultats représentent la description et la quantification des services offerts soit :

- Les cadres de planification intégrée pour chacun des services d'appui de l'ARC (Annexe 1).
- Les supports informationnels pour les entrevues (calendriers de planification – Annexe 1)
- Les intervenants mieux informés qui utilisent le CPI dans le cadre de leur travail.
- L'outil de gestion simple à utiliser et efficace

## 9) Les impacts (effets) de l'intervention:

Les impacts de l'intervention consistent à en mesurer ses retombées sur les cibles visées.

La modification de l'état de la cible étant le but ultime de toute intervention.

- L'amélioration de la dynamique de gestion.
- Le positionnement pro-actif de la région du Québec grâce à ses pratiques novatrices et efficaces.
- L'utilisation généralisée à l'ensemble de la fonction publique fédérale du CPI.

## 11) Concept utilisé pour réaliser l'intervention :

Pour réaliser notre intervention, nous avons utilisé le concept de triangulation. La triangulation consiste à prendre trois sources de données différentes pour obtenir des informations précises et pertinentes en vue d'une éventuelle évaluation. Le choix de la triangulation est motivé par le fait qu'une seule source ne suffit pas pour produire des données pertinentes et exactes sur les processus et les activités de SA (services d'appui).

## 10) Méthode utilisée pour l'intervention :

**Entrevues semi-structurées :** Dans ce cas, les principaux interlocuteurs sont les directeurs régionaux des services d'appui, les directeurs adjoints et les conseillers de programme. Ces entrevues ont été réalisées sur le lieu de travail des intervenants.

- Les entrevues ont permis de mesurer l'état actuel du besoin des gestionnaires à disposer d'outils de gestion qui leur apporterait une vue d'ensemble sur les activités de l'ARC.
- Le fait que les entrevues aient été semi-guidées a permis de laisser aux gestionnaires le soin d'apporter des avis personnels (par exemple sur la situation avant/après).

- Celles-ci ont aussi permis de réaliser qu'il faudrait un certain temps à la mise en œuvre du CPI du fait des disponibilités des gestionnaires (par rapport à l'agenda en cours).
- Les entrevues ont été menées entre le mois d'octobre et le mois de décembre 2004 à l'aide de questionnaires adaptés à chaque secteur (Communication, TI, RH, Programmes fiscaux...)

**Recherches documentaires :** Les recherches documentaires ont été effectuées à partir des documents administratifs de l'ARC. L'avantage de cette opération a permis de trouver de l'information pertinente en vue de réaliser le CPI. Notamment les documents reliés aux processus et principes de planification stratégique.

**Études de cas :** Les études de cas ont été réalisées à partir des données fournies par le conseil du trésor.

Lorsque des questions portant sur les tenants et les aboutissants de tels phénomènes sont soulevés et où les limites entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement établies, l'étude de cas représente une stratégie de recherche reconnue, au sens de YIN<sup>13</sup>.

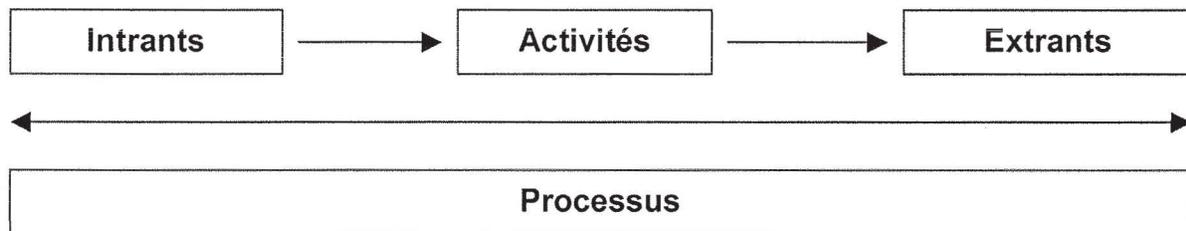
Cette stratégie est bien adaptée pour l'évaluation des processus de gestion et autres, compte tenu des caractéristiques et des questions auxquelles il fallait répondre pour réaliser le CPI. De plus, ajoutons que Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDC) a aussi poussé de l'avant une initiative semblable car leur projet visait à intégrer dans un seul cadre, l'ensemble des activités en RH des ministères fédéraux.

---

<sup>13</sup> Robert K, YIN (1993), Application of case study research, Applied Social Research Methods Serie, Vol 34, p59.

## Conclusion :

En guise de conclusion je tiens à souligner que ce projet spécial appelé cadre de planification intégrée a été approuvé par le comité exécutif de l'ARC dès le mois d'octobre 2004. C'est d'ailleurs ce qui m'a permis de développer et d'approfondir mes recherches en ce sens. De plus, en l'état actuel des choses, le CPI s'est démocratisé au sein de l'ARC et il en est aujourd'hui à sa phase finale de conception. L'intérêt de la haute gestion pour cet outil a bien démontré le besoin des principaux intéressés à utiliser cet outil non pas comme un simple calendrier, mais plutôt comme un outil de gestion des activités et des processus.



Force est de constater que le cadre de planification est un outil d'apprentissage et de formation pour les nouveaux gestionnaires en ce sens qu'il offre une large visibilité sur les activités de l'ARC (Annexe 1). De plus, c'est un véritable outil de communication du fait qu'il est simple à utiliser et permet à ces utilisateurs d'arrimer plus facilement les échéances des livrables en lien avec les activités de production. En effet, le CPI permet aux gestionnaires de faire de la planification juste et efficace. La planification des activités est nécessaire à l'amélioration des processus de gestion de l'Agence. Une bonne planification est toujours préférable à une improvisation même si elle peut paraître exigeante pour certaines personnes. La planification demande de la rigueur et de la créativité cependant elle facilite la compréhension de l'intervention. Les annexes placées à la fin du rapport montreront de quelle manière nous avons bâti notre plan d'action en vue de réaliser le CPI ainsi que les entrevues avec les intervenants.

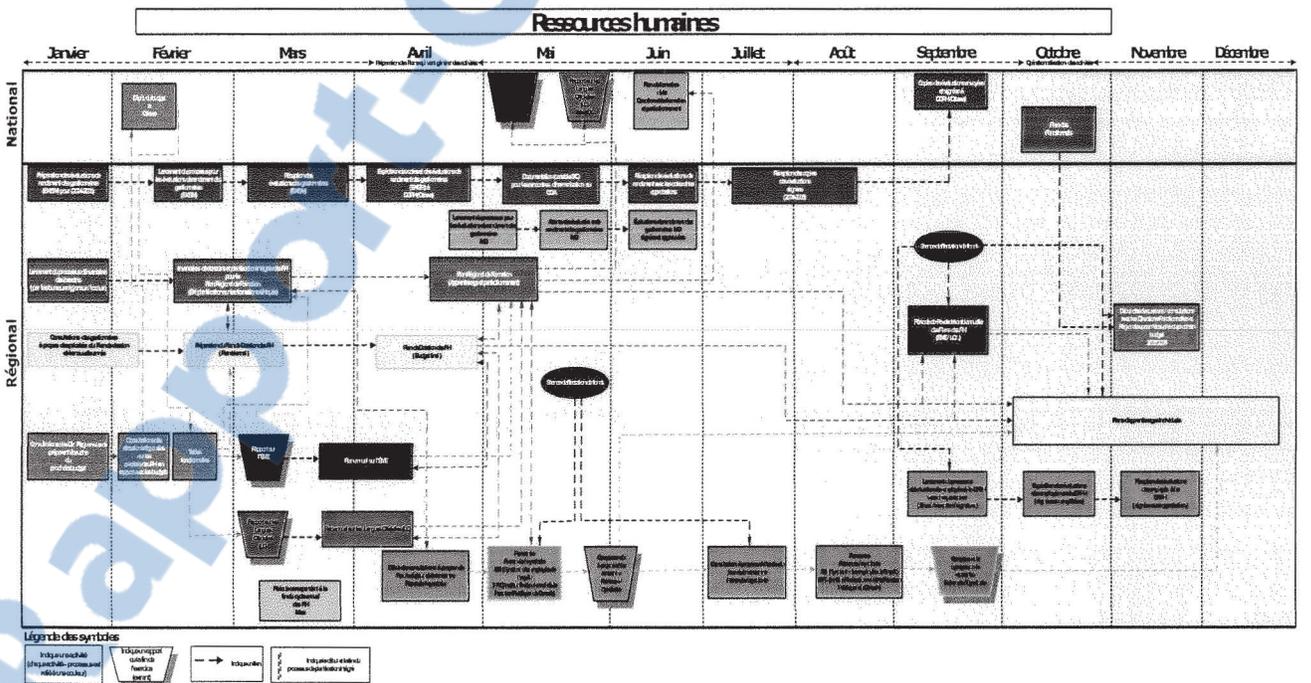
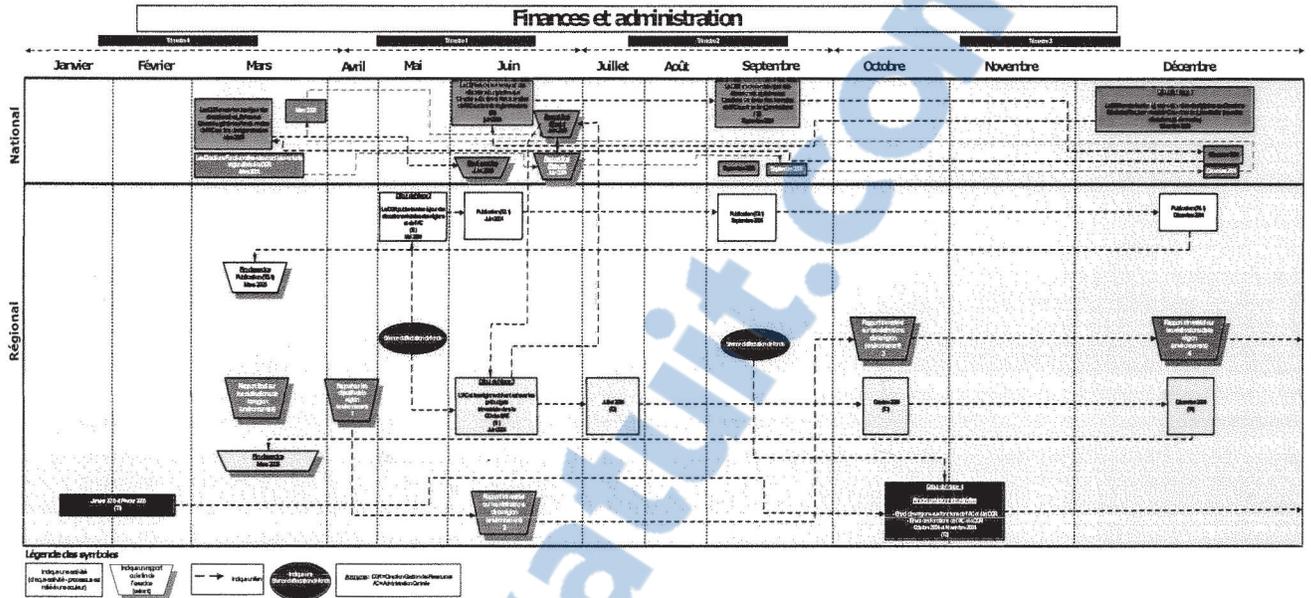
## Critiques :

Afin de conclure ce rapport, il convient de souligner quelques critiques qu'il serait judicieux de prendre en compte pour l'utilisation du CPI.

- Une difficulté majeure rencontrée au cours de l'intervention résidait dans le fait que le cadre de planification ne pouvait intégrer des activités de nature changeante, comme les rencontres des directeurs adjoints par exemple. Les dates de ces rencontres changent d'une année à l'autre et sont sujettes aux évènements de dernière minute (grève, conflit de travail, élections générales.....).
- Une seconde critique porte sur le fait que le CPI n'intègre pas encore la dimension financière des activités de l'Agence. Cependant, les évolutions en cours porte à croire qu'elles seront portées au CPI dans le cadre de la mise en œuvre d'une nouvelle initiative du Secrétariat du Conseil du Trésor « l'AAP » (architecture des activités de programme). L'AAP est un système de mesure qui fournit des informations sur les résultats à intervalles réguliers des ministères.

**ANNEXES 1**  
**Concernant les tableaux des services d'appui**



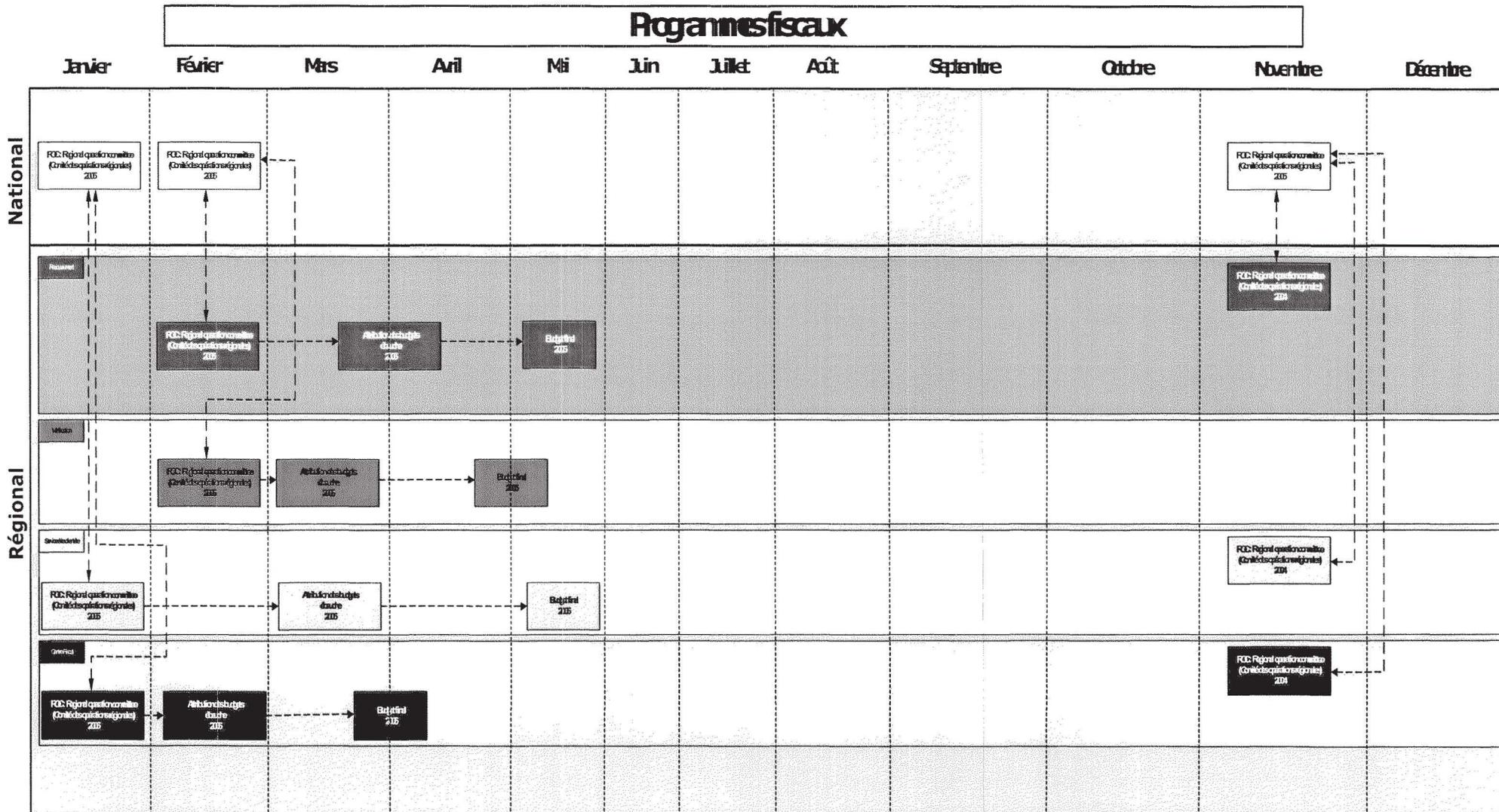




**ANNEXES 2**  
**Concernant les guides d'appui aux entrevues**

# Programmes fiscaux, *ARC* Région du Québec (ébauche, le 24 novembre 2004)

Suite aux diverses consultations initiées par Sylvain Gagné en comité exécutif, il a été convenu de compléter et de terminer l'ébauche d'un cadre de planification intégré pour chacun des secteurs de l'ARC d'ici le 22 décembre 2004. Par voie de conséquence, ce document propose aux directeurs régionaux de présenter leurs disponibilités en vue de fixer les séances de travail prévues à cet effet.



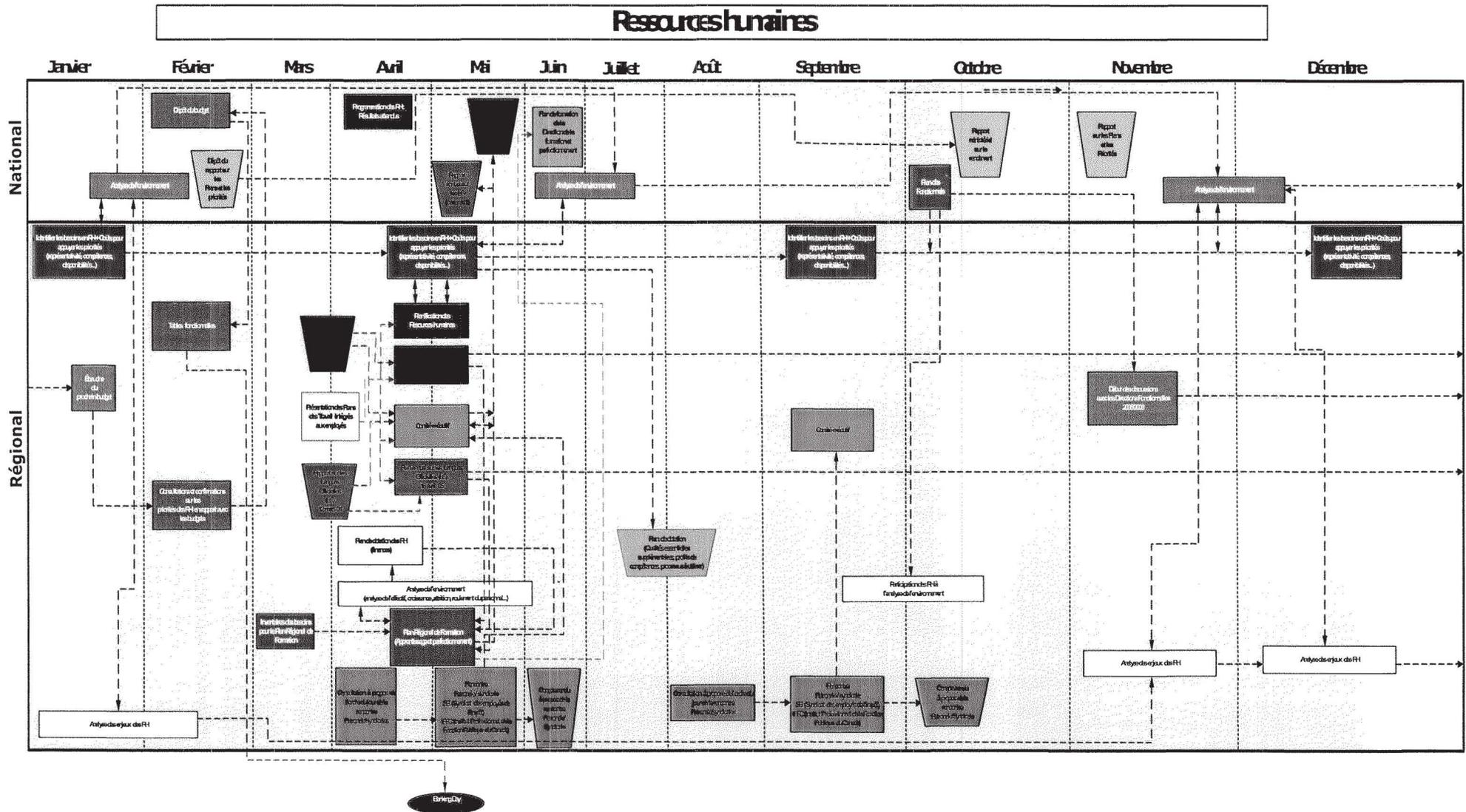
<b>But</b>	<b>Compléter le cadre de planification intégré</b>				
<b>Acteurs impliqués</b>	<b>Gabriel Caponi, Sylvain Gagné, les conseillers des programmes, Cédric Gracia</b>				
<b>Objectif visé</b>	Améliorer les processus de planification pour les programmes fiscaux à l'ARC				
<b>Réalisation attendue</b>	Au 22/12/04 : Avoir terminé le cadre de planification intégré pour une mise en oeuvre dès janvier 2005				
<b>Veillez indiquer vos disponibilités en vue des rencontres de travail</b>	<b>LUNDI</b>	<b>MARDI</b>	<b>MERCREDI</b>	<b>JEUDI</b>	<b>VENDREDI</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		



<b>But</b>	<b>Compléter le cadre de planification intégré</b>				
<b>Acteurs impliqués</b>	<b>Céline de Guise, Sylvain Gagné, Cédric Gracia</b>				
<b>Objectif visé</b>	Améliorer les processus de planification pour les programmes fiscaux à l'ARC				
<b>Réalisation attendue</b>	Au 22/12/04 : Avoir terminé le cadre de planification intégré pour une mise en oeuvre dès janvier 2005				
<b>Veillez indiquer vos disponibilités en vue des rencontres de travail</b>	<b>LUNDI</b>	<b>MARDI</b>	<b>MERCREDI</b>	<b>JEUDI</b>	<b>VENDREDI</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		

# Ressources humaines, ARC Région du Québec (ébauche, le 24 novembre 2004)

Suite aux diverses consultations initiées par Sylvain Gagné en comité exécutif, il a été convenu de compléter et de terminer l'ébauche d'un cadre de planification intégré pour chacun des secteurs de l'ARC d'ici le 22 décembre 2004. Par voie de conséquence, ce document propose aux directeurs régionaux de présenter leurs disponibilités en vue de fixer les séances de travail prévues à cet effet.



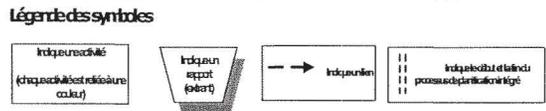
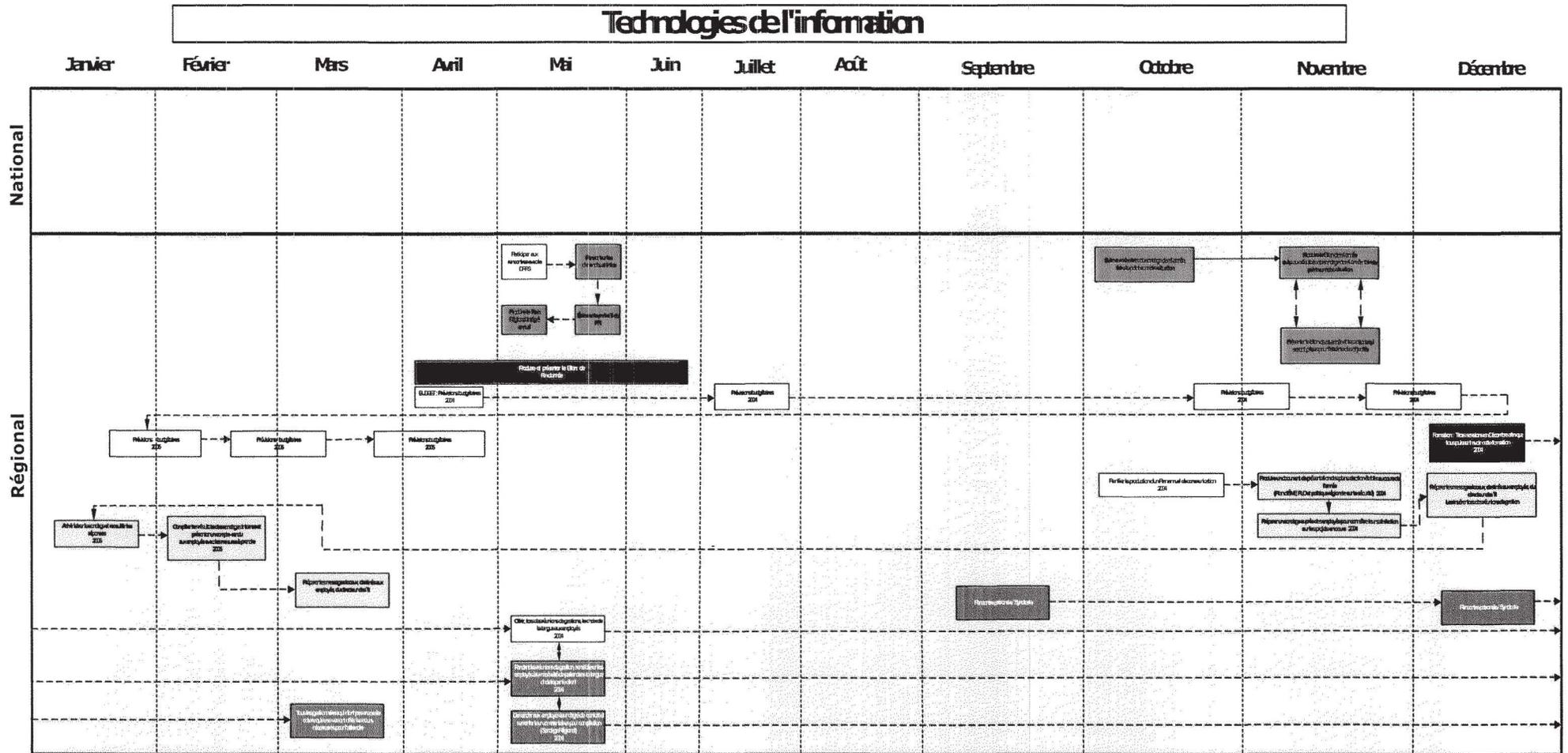
<b>But</b>	<b>Compléter le cadre de planification intégré</b>				
<b>Acteurs impliqués</b>	<b>Benoît Plante, Sylvain Gagné, Jean Gravel, Cédric Gracia</b>				
<b>Objectif visé</b>	Améliorer les processus de planification pour les programmes fiscaux à l'ARC				
<b>Réalisation attendue</b>	Au 22/12/04 : Avoir terminé le cadre de planification intégré pour une mise en oeuvre dès janvier 2005				
<b>Veillez indiquer vos disponibilités en vue des rencontres de travail</b>	<b>LUNDI</b>	<b>MARDI</b>	<b>MERCREDI</b>	<b>JEUDI</b>	<b>VENDREDI</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		



But	Compléter le cadre de planification intégré				
Acteurs impliqués	Henri Bettez, Sylvain Gagné, Johanne Ouellette, Cédric Gracia				
Objectif visé	Améliorer les processus de planification pour les programmes fiscaux à l'ARC				
Réalisation attendue	Au 22/12/04 : Avoir terminé le cadre de planification intégré pour une mise en oeuvre dès janvier 2005				
Veuillez indiquer vos disponibilités en vue des rencontres de travail	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
			1	2	3
	6	7	8	9	10
	13	14	15	16	17
	20	21	22		

# Technologies de l'information, *ARC* Région du Québec (ébauche, le 24 novembre 2004)

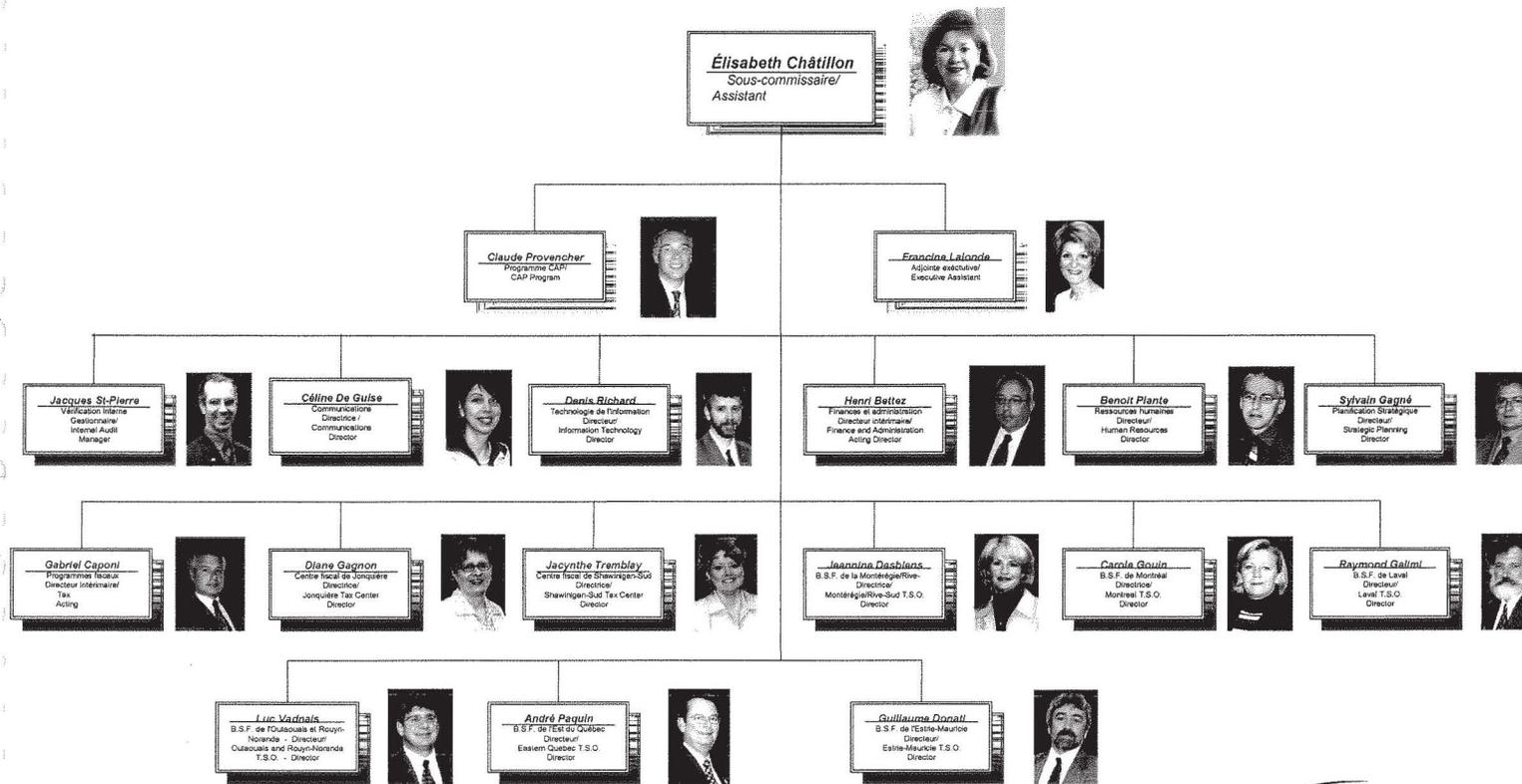
Suite aux diverses consultations initiées par Sylvain Gagné en comité exécutif, il a été convenu de compléter et de terminer l'ébauche du cadre de planification intégré pour chacun des secteurs de l'ARC d'ici le 22 décembre 2004. Par voie de conséquence, ce document propose aux directeur régionaux de présenter leurs disponibilités en vue fixer les séances de travail prévues à cet effet.



<b>But</b>	<b>Compléter le cadre de planification intégré</b>				
<b>Acteurs impliqués</b>	<b>Pierre Lavergne, Sylvain Gagné, Martin Raymond, René Tremblay, Cédric Gracia</b>				
<b>Objectif visé</b>	Améliorer les processus de planification pour les programmes fiscaux à l'ARC				
<b>Réalisation attendue</b>	Au 22/12/04 : Avoir terminé le cadre de planification intégré pour une mise en oeuvre dès janvier 2005				
<b>Veillez indiquer vos disponibilités en vue des rencontres de travail</b>	<b>LUNDI</b>	<b>MARDI</b>	<b>MERCREDI</b>	<b>JEUDI</b>	<b>VENDREDI</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		

**ANNEXES 3**  
**Organigramme de gestion de l'ARC**

# Organigramme



Pour vous servir encore mieux!  
More Ways to Serve



Agence du revenu  
du Canada

Canada Revenue  
Agency

Canac

## Bibliographie

- **Robert K, YIN** (1993), Application of case study research, Applied Social Research Methods Série, Vol 34, p59.
- **Mintzberg, Henri** (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 455 p.
- **Kaplan R & Norton D** (2004), Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard business schools press Boston, Massachusetts, 454 p.
- **Corporate Business Plan 2005-2006 to 2007-2008**, Canada Customs and Revenu Agency, Confidential Draft, 52 p.
- **Robert Lescarbeau, Maurice Payette, Yves St-Arnaud** (2003), Profession consultant, 4Boucherville, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 4<sup>e</sup> ed, 333p
- **Cours ENP 7304**, Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel, Automne 2004, thème « La réalisation, la planification ».