

FORUM SUR L'ADMINISTRATION FISCALE

Série des Communautés d'intérêts

Améliorer la gestion du risque d'atteinte à la réputation



Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Ce document a été approuvé par le Comité des Affaires Fiscales le 26 juin 2020 et préparé pour publication par le Secrétariat de l'OCDE.

Cette traduction n'a pas été créée par l'OCDE et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de l'OCDE. La qualité de la traduction et sa cohérence avec le texte original de l'œuvre sont de la seule responsabilité de l'auteur ou des auteurs de la traduction. En cas de divergence entre l'œuvre originale et la traduction, seul le texte de l'œuvre originale sera considéré comme valide.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2020), *Forum sur l'administration fiscale: Améliorer la gestion du risque d'atteinte à la réputation*, OCDE, Paris.
www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/fta-ameliorer-la-gestion-du-risque-d-atteinte-a-la-reputation

crédits photo: © optimarc – Shutterstock.com

© OCDE 2020

L'utilisation de ces travaux, sous une forme imprimée ou électronique, est régie par les conditions d'utilisation consultables à l'adresse suivante : www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation/

Série des communautés d'intérêts

Améliorer la gestion du risque d'atteinte à la réputation

Avant-propos



J'ai le plaisir de présenter le document de recherche de l'Agence du revenu du Canada sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation par les administrations fiscales à mes collègues du Forum sur l'administration fiscale (FTA) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

À l'Agence du revenu du Canada, nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos partenaires de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE afin d'élaborer un ensemble d'outils et de ressources solides capables d'aider les administrations fiscales à renforcer leur capacité à gérer le risque d'atteinte à la réputation.

À mesure que nos économies se développent et que notre paysage fiscal évolue, les administrations fiscales ont plus que jamais besoin de s'assurer qu'elles ont la confiance et le respect de leurs populations de contribuables et d'intervenants. Pour cette raison, les administrations fiscales doivent absolument protéger activement leur réputation. Lorsque la réputation d'une administration fiscale est remise en cause, les contribuables sont susceptibles de moins respecter volontairement leurs obligations fiscales.

Le présent document décrit un modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Les administrations fiscales peuvent se servir de ce modèle pour avoir une meilleure idée de la maturité de leurs pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation. Le document présente également deux outils élaborés par l'Agence qui aident les administrations fiscales à se protéger activement contre d'importantes sources du risque d'atteinte à la réputation.

Cette question est également très opportune à l'heure où nous continuons à gérer les répercussions, actuelles et futures, de la crise de la COVID-19. La réputation d'une administration fiscale peut être un facteur important dans la confiance qu'elle inspire lors d'un événement extraordinaire comme celui-ci. Cela est vrai non seulement au cœur de la crise, mais aussi, nous l'espérons, pendant la reprise, une fois la crise passée.

Il y a, entre la réputation d'une administration fiscale et ses employés, des liens solides et indissociables. D'un côté, nous comptons sur nos employés pour les services attendus à nos intervenants et obtenir des résultats pour ainsi renforcer notre réputation; de l'autre côté, avoir une réputation solide est une source de fierté et de motivation pour les employés qui continuent à offrir le meilleur d'eux-mêmes. J'ai vu d'innombrables exemples d'employés de l'Agence du revenu du Canada aller bien au-delà de ce qu'exigent leurs fonctions, depuis le début de la crise. Ces milliers de personnes au dévouement et au talent incroyables, le font en partie parce qu'elles estiment qu'il est de leur devoir de protéger et de soutenir leurs concitoyens – et elles sont fières de le faire.

L'Agence a consciemment entrepris une transformation de ses services au cours des dernières années, motivée par le désir d'adopter une culture organisationnelle qui met « les gens d'abord ». Cette philosophie concerne non seulement nos employés, mais aussi les citoyens du Canada, que nous servons. La vision que nous avons adoptée il y a peu, soit d'être *digne de confiance, juste et au service des gens d'abord*, prend plus de sens encore aujourd'hui à l'heure où nous mobilisons nos employés pour qu'ils contribuent aux actions menées par le gouvernement du Canada face aux répercussions économiques que la pandémie a sur la population canadienne. Mes collègues d'autres administrations fiscales auront leur propre point de vue sur la façon dont la réputation de leur administration a joué un rôle pendant cette crise.

Les administrations de l'impôt et des prestations sont depuis longtemps l'un des éléments essentiels grâce auxquels les États peuvent soutenir leurs citoyens, en temps de prospérité et de stabilité, mais aussi en temps de crise. Les répercussions économiques mondiales de la pandémie de coronavirus ont été soudaines, et elles seront ressenties pendant un long moment encore. À mesure que les États du monde entier s'emploient à atténuer ces répercussions, l'importance des administrations fiscales grandit ainsi que leur visibilité, car elles jouent un grand rôle dans la relance. Il s'agit d'une plateforme sur laquelle s'appuyer pendant la phase de relance pour réfléchir à la façon de mesurer les effets de cette expérience sur les risques d'atteinte à la réputation de nos organisations respectives. Elle contribuera non seulement à la reprise, mais pourrait aussi permettre un changement important dans la relation entre les administrations fiscales et les contribuables à long terme.

Bob Hamilton

Commissaire

Agence du revenu du Canada

Reconnaissance

Ce modèle de maturité exhaustif de gestion des risques pour les administrations fiscales est le fruit du travail d'un certain nombre de membres et d'amis de l'Agence du revenu du Canada.

Le partenariat entre Brian Philbin, sous-commissaire et dirigeant principal de la vérification à la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques à l'Agence du revenu du Canada et Jane Hazel, vice-présidente des communications et des affaires publiques à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (anciennement directrice générale des communications de la Direction générale des affaires publiques à l'Agence du revenu du Canada) a dirigé cette initiative avec dynamisme, leadership et bonne gestion de l'initiative. La Division de la gestion des risques d'entreprise, la Direction générale des affaires publiques de l'Agence du revenu du Canada, et des membres de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques de l'Agence du revenu du Canada ont apporté leur inspiration et leur expertise pour donner sa forme et sa substance au projet.

L'équipe de la gestion des risques d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada et les membres du Comité directeur de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE ont créé une communauté mondiale de soutien. Ils ont interrogé les administrateurs fiscaux, sollicité leurs commentaires, élaboré des évaluations sommaires de leurs réponses et sensibilisé les communautés par leurs présentations montrant la valeur de l'approche et des mécanismes de l'Agence pour évaluer et gérer les risques d'atteinte à la réputation.

Les membres de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration, l'acceptation et l'adoption du modèle, et leurs considérables contributions ont été essentielles à la réalisation de ce projet.

Table des matières

Avant-propos	2
Reconnaissance	4
Résumé exécutif	7
1 Introduction	8
2 Le bien-fondé de la gestion du risque d'atteinte à la réputation	10
3 Le danger des événements négatifs	11
Deux sources de risques internes d'atteinte à la réputation	11
Éventail des possibilités négatives	11
4 Approches insuffisantes en matière de gestion des risques	13
Combiner trois fonctions pour faire face à l'ampleur du risque d'atteinte à la réputation	13
5 Élaborer une approche de gestion du risque d'atteinte à la réputation	15
Élaboration du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation	15
Utilisation du modèle de maturité	16
Valider et appliquer le modèle de maturité dans le contexte de l'administration fiscale – amélioration de la maturité en matière de gouvernance à l'échelle mondiale.	20
Avantages de l'utilisation du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation	20
6 Évaluer la réalité et combler les lacunes	22
Outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs	23
Outil d'autoévaluation du risque de fraude interne	25
7 Surveillance, mesure et communication	26
Surveiller et mesurer	26
Maintenir et protéger	28
Bâtir	28

8 Gestion du risque d'atteinte à la réputation dans le contexte de la crise internationale : incidence de la crise actuelle de la COVID-19	29
Annexe A. Aperçu du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation	32
Annexe B. Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation complet	33

Résumé exécutif

« Il faut 20 ans pour se bâtir une réputation, mais seulement quelques minutes pour la ternir. Si vous y pensez, vous agirez différemment. »

– Warren Buffett

L'Agence du revenu du Canada définit le **risque d'atteinte à la réputation** comme tout événement susceptible de nuire à la confiance et au respect des intervenants à l'égard d'une organisation. La gestion de ce risque suggère qu'une organisation se protège de façon proactive contre les événements qui pourraient nuire à sa réputation et qu'elle remédie à ces événements s'ils se produisaient.

En novembre 2018, l'Agence a entrepris l'élaboration et l'exécution d'un sondage auprès de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE dans le but d'élaborer et d'améliorer les pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation au sein des administrations fiscales. Comme de nombreuses administrations fiscales dans le monde dépendent de la volonté de leurs contribuables de participer et de se conformer à leurs obligations, la réputation des administrations fiscales devrait donc être mesurée et gérée de façon active et concrète.

À l'aide des renseignements recueillis auprès des pays participants, l'Agence a élaboré une approche visant à protéger et à renforcer la réputation des administrations. Cette approche est axée sur l'évaluation de la perception du public et accorde la priorité à l'atténuation des risques en combinant surveillance des opérations et transparence des communications. Le présent document comprend un modèle de maturité élaboré en consultation avec la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE et grâce à la collaboration active de 19 pays membres. Ce modèle de maturité permet aux organisations d'évaluer où elles se trouvent concernant les diverses composantes du continuum de la gestion du risque d'atteinte à la réputation, et de voir où elles souhaitent arriver.

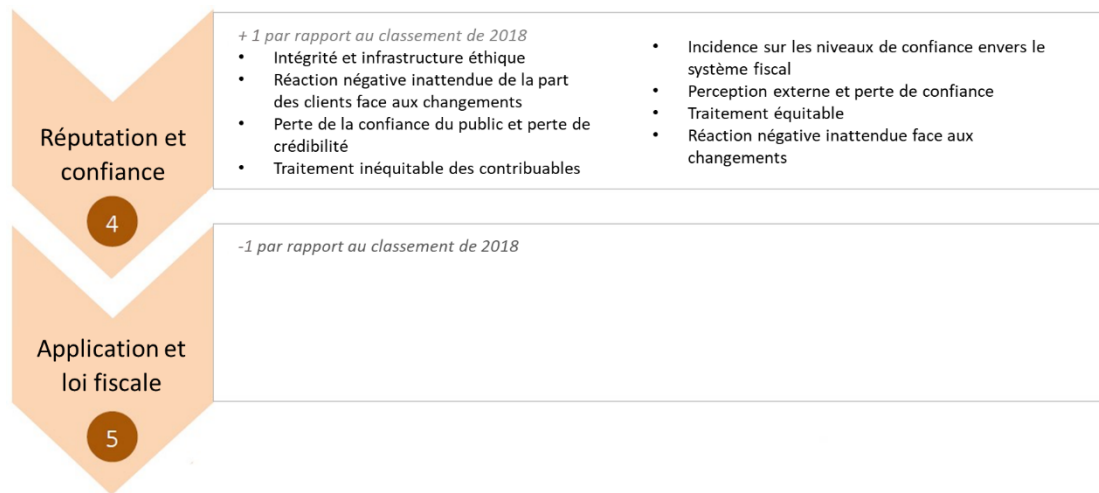
Un modèle de maturité en matière d'atteinte à la réputation mettant en évidence ces écarts fournit un mécanisme qui favorise une culture positive d'apprentissage et d'amélioration continue parce que les bonnes pratiques sont reconnues et leur adoption favorisée dans le but de mieux faire correspondre la perception et les comportements. L'Agence a également élaboré deux outils, décrits plus en détail dans le document, afin de cerner les vulnérabilités potentielles en matière de réputation au niveau opérationnel. Il s'agit de l'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs et de l'outil d'autoévaluation du risque de fraude interne.

1 Introduction

Le concept de risque d'atteinte à la réputation fait l'objet d'une première discussion lors de l'atelier sur le risque tenu en 2019 à Paris, France, pour la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE. Au cours de cet atelier, les pays membres ont reclassé les 11 principaux risques auxquels sont confrontés les administrations fiscales qui avaient été relevés lors du premier atelier sur la gestion des risques du FTA de janvier 2018. Un changement notable de ce nouveau classement est le gain d'une place du thème « Réputation et confiance » par rapport à l'atelier de 2018. Ce thème est ainsi retrouvé en quatrième place, remplaçant le thème « Lois fiscales et application ».

Au cours des discussions de l'atelier, les membres ont souligné les principaux facteurs de risque d'atteinte la réputation des administrations fiscales, comme il est indiqué à la figure 1.

Figure 1 Extrait du classement 2019 des risques principaux de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE



En analysant ces éléments moteurs, deux principes clés de la réputation ressortent : le premier, la confiance en l'organisation et ses membres, et le deuxième, le respect envers l'organisation. Lorsque les administrations fiscales font preuve de leur intégrité et de leur éthique, elles se positionnent (pour le moins) en cohérence avec les normes et les attentes existantes, ce qui aide à gagner le respect des contribuables. Lorsque ces organisations respectent systématiquement leurs obligations éthiques, elles inspirent la confiance avec leurs contribuables et d'autres intervenants. Lorsqu'elles ne respectent pas leurs propres normes et les attentes de leurs intervenants, surtout en ce qui concerne le traitement juste et équitable des contribuables, la confiance que leur accorde le public et leur crédibilité peuvent rapidement en souffrir.

La réaction aux changements apportés par les administrations fiscales peut également être un bon indicateur du niveau de confiance et de respect qui leur sont accordés. La mesure dans

laquelle les contribuables et les professionnels de l'impôt respectent l'autorité de leur administration fiscale contribue à la confiance accordée aux changements proposés au système et à l'acceptation de ces changements. Si les contribuables ne font pas confiance ou ne respectent pas leur administration fiscale, les changements peuvent être accueillis avec méfiance, hostilité, voire rejet, ce qui est susceptible de mener à un comportement d'inobservation.

Par conséquent, l'Agence regroupe dans la catégorie du risque d'atteinte à la réputation, non seulement les événements qui pourraient nuire à la confiance des intervenants, mais aussi tout événement susceptible de nuire au respect qu'une organisation inspire. S'il est si important de savoir gérer ces risques, c'est parce que le lien est direct avec les effets que la réputation de l'administration a sur le comportement des contribuables.

Compte tenu des conséquences de l'atteinte à la réputation, la **gestion du risque d'atteinte à la réputation** est une fonction organisationnelle essentielle qui consiste à protéger de façon proactive (prévenir) et à gérer efficacement les événements (détecter et y réagir) qui pourraient nuire à sa réputation.

2 Le bien-fondé de la gestion du risque d'atteinte à la réputation

L'importance de la réputation a été étudiée et comprise par de nombreuses organisations dans les secteurs public et privé. Les cadres supérieurs du secteur privé sont conscients de l'importance de la réputation de leurs entreprises. Les entreprises ayant une solide réputation attirent les personnes les plus convoitées. Les clients leur sont plus loyaux et achètent un plus large éventail de leurs produits et de leurs services. Les législateurs et les administrateurs de l'impôt sont eux aussi conscients de l'importance de la réputation des institutions publiques, qui sont à la base de notre système de gouvernement. Les politiques publiques et la satisfaction des besoins de la société dépendent notamment, dans une grande mesure, des revenus recouverts au moyen de l'imposition.

Les coûts associés à la fonction d'imposition pour un État sont grandement influencés par la mesure dans laquelle les contribuables respectent les règles, les exigences et les procédures établies par les responsables du recouvrement de l'impôt des entreprises et des particuliers. Bien que le respect de ces règles n'ait rien de volontaire, dans les faits, l'Agence du revenu de Canada exerce ses activités dans un système d'imposition où d'observation en grande partie volontaire. Dans le cadre de ce système, lorsqu'un contribuable est dans une situation où il doit choisir de se conformer ou non aux règles (p. ex., déclarer l'ensemble de ses revenus ou événements imposables), on s'attend généralement à ce qu'il le fasse de son plein gré. Un tel système d'observation volontaire ne peut fonctionner que si les contribuables ont confiance dans le processus et respectent les agents de leur administration fiscale. Cette confiance repose sur la réputation en matière de gouvernance et de compétence organisationnelle et sur l'équité et la transparence des processus. Le respect envers une administration fiscale découle de la façon dont les gens perçoivent les compétences, l'efficacité, la crédibilité, l'autorité et le professionnalisme de l'administration. Une réputation positive n'est possible que si l'administration démontre en continu que la perception qu'on en a est le reflet de la réalité pour ces deux éléments.

C'est la raison pour laquelle l'Agence a déployé des efforts considérables pour améliorer la confiance des contribuables. Elle a ainsi adopté une approche axée sur le client en ce qui concerne ses interactions avec les contribuables, et elle a travaillé à maintenir sa réputation d'autorité fiscale compétente et efficace en rappelant aux contribuables ses capacités et ses initiatives de dissuasion. Ces différentes techniques ont permis à l'Agence de maintenir un niveau élevé d'observation.

3 Le danger des événements négatifs

Les atteintes à la réputation peuvent découler de menaces externes, comme des piratages de système ou des menaces internes, comme un mauvais service à la clientèle ou une fraude. Lorsqu'on parle de gestion du risque d'atteinte à la réputation, on s'intéresse principalement à la façon dont les organisations fiscales établissent des contrôles internes qui protègent contre le danger des événements négatifs. Les risques internes d'atteinte à la réputation sont de deux ordres : les erreurs ou les comportements malveillants intentionnels.

Deux sources de risques internes d'atteinte à la réputation

Par définition, les erreurs sont des actes non intentionnels qui, s'ils sont perçus comme tels, devraient avoir peu d'incidence sur l'avis du public quant à la confiance à accorder à une organisation. Toutefois, elles ont des répercussions négatives importantes sur le respect envers cette organisation, car elles altèrent l'avis du public quant à sa crédibilité, ses compétences et ses capacités.

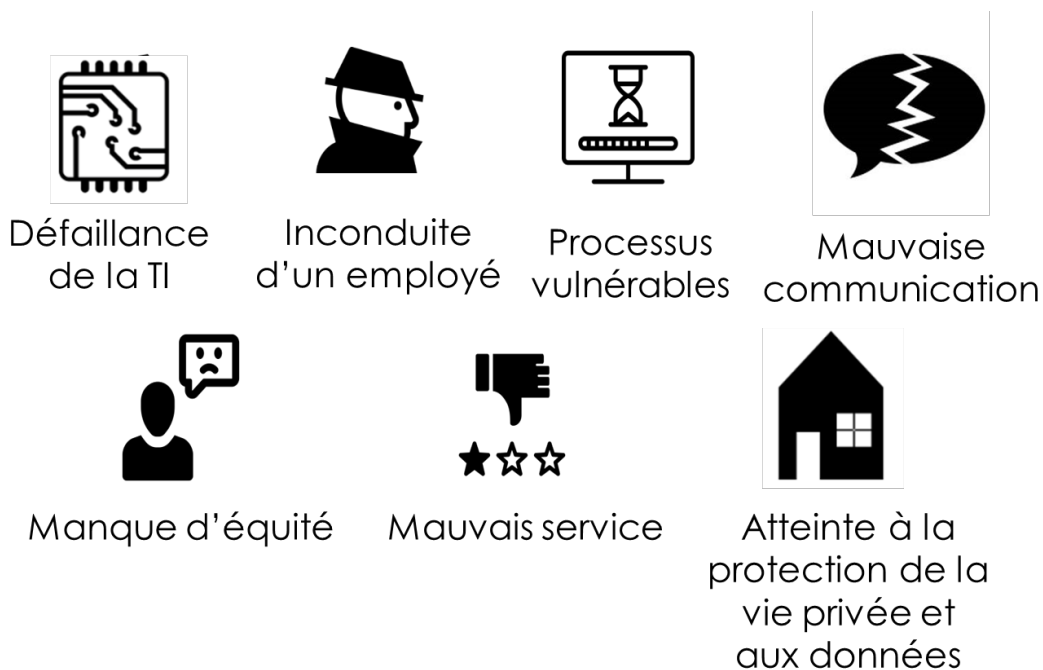
Les comportements malintentionnés, comme l'inconduite, la fraude et la négligence, auront quant à eux une incidence négative sur la confiance accordée, parce qu'ils ne reflètent pas seulement le caractère de l'instigateur, mais aussi le sérieux avec lequel l'administration fiscale s'occupe et se soucie de protéger les renseignements, la vie privée et les impôts des contribuables.

Bien que ces deux catégories puissent se superposer, en faire un examen distinct peut aider les administrations fiscales à adapter leurs réponses et leurs explications à leurs clients, et cela aura des effets sur la façon d'étudier les sources de risques. Les deux types de risques soulèveront la problématique de la culture organisationnelle, de sa crédibilité, de sa compétence, de ses capacités, de son caractère organisationnel et de son obligation de diligence.

Éventail des possibilités négatives

Lors de l'examen de la nature des événements et des situations pouvant avoir une incidence sur la réputation d'une entreprise, l'Agence a communiqué avec les membres de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE afin qu'ils lui donnent des idées d'événements et de scénarios pouvant avoir une incidence négative sur la réputation de l'administration fiscale. L'Agence a recueilli plus de 50 situations hypothétiques grâce au sondage. Les situations proposées ont ensuite été regroupées en sept catégories, présentées dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 Sept catégories de situations susceptibles d'avoir une incidence négative sur la réputation de l'administration fiscale.



Source : Agence du revenu du Canada

Chacun des sept thèmes contient une liste d'événements qui pourraient causer des atteintes importantes à la réputation de l'administration fiscale, le cas échéant. En voici quelques exemples :

- Défaillance du système ou de l'équipement ayant une incidence sur les activités opérationnelles, comme une panne de système ou un piratage;
- Non-respect de l'équité, découlant de décisions incohérentes ou d'une perception de partialité;
- Atteinte à la protection de la vie privée ou aux données menant à la perte ou à la divulgation de renseignements de nature délicate;
- Processus vulnérables contribuant aux erreurs liées au système et à l'humain;
- Mauvais service aux contribuables ou aux préparateurs de déclarations de revenus;
- Mauvaise communication qui se reflète dans la mauvaise utilisation des médias sociaux, ou dans des lignes directrices d'observation incomplètes ou qui induisent en erreur;
- Inconduite ou comportements malintentionnés d'un employé.

Si ces événements ne sont pas détectés, empêchés ou atténués, ils peuvent avoir une incidence négative sur la confiance des contribuables à l'égard de leur administration fiscale. Par exemple, ils peuvent donner au contribuable une impression d'incompétence, ou le sentiment que le service n'est pas suffisamment axé sur la clientèle et que les autorités fiscales vont chercher le petit contribuable plutôt que de cibler activement l'évasion fiscale. Ces événements peuvent aussi donner l'impression que ces autorités fiscales sont secrètes quant à leurs activités et leur prise de décisions ou qu'elles n'exercent pas leur obligation de diligence.

4

Approches insuffisantes en matière de gestion des risques

À la suite d'une recherche documentaire et de consultations avec d'autres administrations fiscales, l'Agence a conclu qu'il ne semble pas y avoir de norme acceptée universellement en matière de gestion du risque d'atteinte à la réputation dans le secteur public.

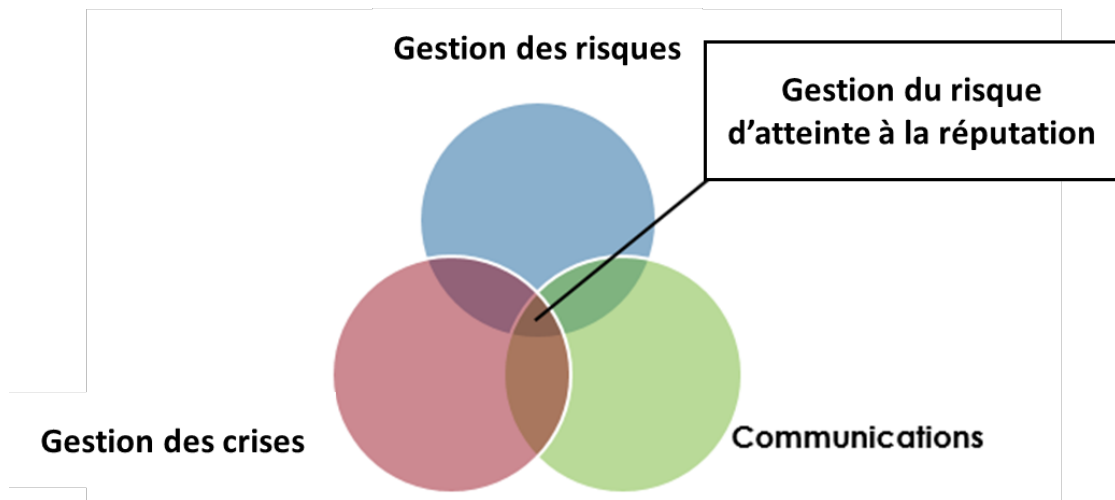
En examinant des cadres de gestion du risque d'atteinte à la réputation existants, l'Agence a constaté que les administrations fiscales axaient principalement leurs efforts sur la gestion de crise plutôt que sur la prévention et la protection en amont. La gestion des crises vise uniquement à limiter les dommages causés par un événement après qu'il a eu lieu plutôt qu'à évaluer les risques existants et surtout les menaces potentielles d'atteinte à la réputation, et à décider de s'y préparer soit en acceptant ces risques, soit en les atténuant.

De plus, des systèmes de gestion des risques d'entreprise doivent être mis en pratique pour gérer les risques opérationnels et financiers (gestion des risques) et pour gérer les dangers découlant d'événements externes, comme les catastrophes naturelles (notamment des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre et des processus de gestion des crises). De tels cadres de gestion des risques peuvent comporter des éléments potentiels qui pourraient nuire à la réputation, y compris des processus d'observation ou de réglementation faibles qui peuvent mener à des erreurs ou des contrôles insuffisants pour détecter les cas de fraude liée à la gestion. Ces deux perspectives en matière de risque sous-tendent une stratégie de communication solide faisant intervenir un grand nombre de médias, de plateformes et de canaux pour asseoir l'élaboration du cadre de gestion du risque d'atteinte à la réputation d'une organisation.

Combiner trois fonctions pour faire face à l'ampleur du risque d'atteinte à la réputation

Au sujet des cadres de gestion du risque d'atteinte à la réputation existants et des lacunes relevées, l'Agence a cerné trois composantes : la gestion des risques, la gestion des crises et les communications comme fondements de son cadre de gestion du risque d'atteinte à la réputation (voir la figure 3).

Figure 3. Composantes de la gestion du risque d'atteinte à la réputation



Source : Agence du revenu du Canada

La *gestion proactive des risques* permet aux administrations fiscales d'anticiper, de prévenir ou de minimiser les menaces qui peuvent nuire à leur réputation. Augmenter cette capacité est le rôle actif des communications. Une fonction de *communication* efficace peut mobiliser les intervenants, fournir des assurances et permettre à l'entité d'être « en avance sur ce que l'on dit d'elle » sur toutes les questions qui façonnent la perception du public à son égard. L'objectif d'une bonne communication est de préserver la confiance et le respect envers une organisation, en façonnant le récit qu'il en est fait et en influençant l'opinion publique. La gestion des crises est la capacité d'une administration fiscale à réagir rapidement à une crise susceptible de nuire à sa réputation si elle se concrétisait, et à en atténuer les effets. L'identification d'événements potentiels ou hypothétiques non seulement aidera les organisations à mettre en œuvre des mesures capables d'empêcher la survenue de ces événements, mais elle permettra également une préparation proactive de la gestion des crises qui comprend des stratégies d'intervention rapide en cas d'événement. Il s'agit d'un élément essentiel, car les grandes entités complexes, comme les administrations fiscales nationales, devront inévitablement faire face à des situations de crise réelle de temps à autre, comme c'est le cas pour la pandémie de COVID-19. Lorsque ces trois éléments seront assemblés et gérés de façon efficace, les administrations fiscales seront en mesure de mieux gérer les risques d'atteinte à leur réputation.

5 Élaborer une approche de gestion du risque d'atteinte à la réputation

« Pour acquérir une bonne réputation, il faut s'efforcer de devenir la personne que l'on souhaite être aux yeux des autres. »

- Socrates

En novembre 2018, l'Agence a élaboré un sondage sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation qui a été envoyé à tous les membres de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE. Les résultats ont ensuite servi à la création d'outils applicables et pertinents pour aider les administrations fiscales à évaluer leur niveau de maturité concernant la protection de leurs organisations contre le risque d'atteinte à la réputation, et à cibler de façon proactive les vulnérabilités qui peuvent accroître la probabilité que ce risque se concrétise.

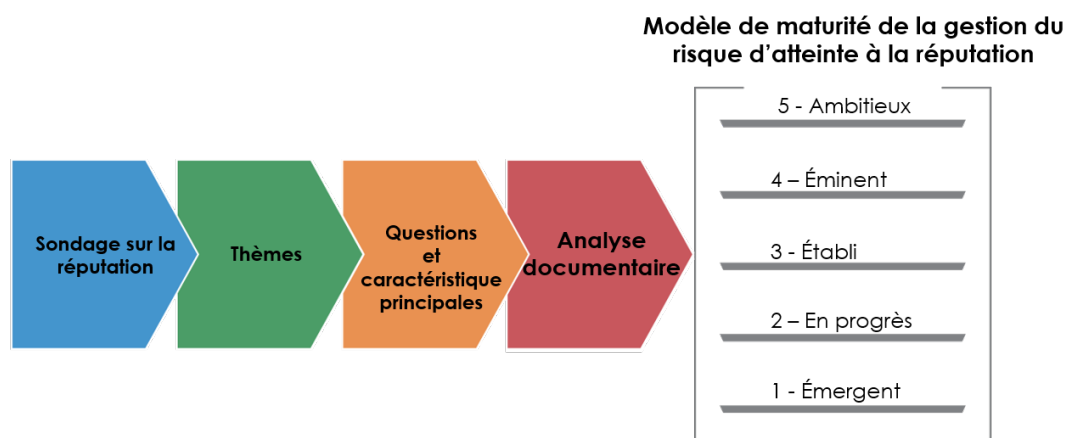
Élaboration du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation

Afin de déterminer la meilleure façon de combler les lacunes relevées quant à la gestion proactive et uniforme du risque d'atteinte à la réputation, le sondage envoyé aux membres de la communauté d'intérêts s'intéressait aux trois éléments définis plus tôt, soit la gestion des risques, les stratégies de communication et la gestion des crises. Le sondage a également permis aux participants de fournir des renseignements sur d'autres pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation, le cas échéant. Les questions du sondage ont ensuite été intégrées au modèle de maturité.

Près de la moitié des membres de la communauté d'intérêts qui ont reçu le questionnaire du sondage ont fourni des réponses détaillées. L'Agence a analysé les résultats et a cherché à concevoir un moyen d'aider les administrations fiscales à déterminer où elles se situent dans le vaste spectre des pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation. Cela a donné lieu à l'élaboration d'un modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. En plus d'aider les organisations fiscales à voir où elles se situent dans les différents niveaux et éléments de maturité, le modèle indique aussi les principales mesures qu'elles doivent prendre pour atteindre un plus haut niveau de maturité. Pour ce faire, le modèle est structuré de façon à permettre aux utilisateurs de passer d'un niveau à l'autre en séquence à mesure qu'ils gagnent en maturité.

La figure 4 illustre le processus d'élaboration du modèle de maturité de l'Agence. Pour commencer, les réponses ont été analysées afin de cerner les thèmes, les stratégies et les politiques communs. On a relevé des tendances qui semblaient indiquer si une administration fiscale avait une réputation positive ou négative, ce qui a permis de déterminer quels critères semblaient correspondre à des niveaux plus ou moins élevés d'efficacité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Grâce à ces renseignements et à des recherches supplémentaires, un modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation a été défini pour déterminer le niveau de maturité de différents éléments : 1-émergent, 2-en progrès, 3-établi et 4-éminent. Une analyse documentaire supplémentaire a été effectuée afin d'établir un cinquième niveau de maturité (5-Ambitieux) qui permet de rendre compte des critères des pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation visionnaires ou ambitieuses.

Figure 4. Séquence de perfectionnement du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation



Source : Agence du revenu du Canada

Les conclusions préliminaires de ce processus ont été présentées et discutées avec les membres de la communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA de l'OCDE à l'atelier sur les risques, tenu en 2019 à Paris. L'une des dernières étapes du processus consistait à continuer d'analyser les données non structurées.

Utilisation du modèle de maturité

Pour pouvoir travailler avec un modèle de maturité, il faut commencer par une évaluation visant à déterminer le niveau de fonctionnement actuel de l'organisation. Une fois le niveau de fonctionnement de l'organisation connu, l'étape suivante consiste à déterminer les capacités à acquérir pour aller au-delà. Cette hiérarchisation de l'apprentissage est un avantage important de l'utilisation d'un modèle de maturité. Par principe et quel que soit le domaine, si vous êtes au niveau 2, il est beaucoup plus important de comprendre les capacités requises au niveau 3 que celles du niveau 4. Par conséquent, le modèle sert de guide pour savoir ce qu'il faut apprendre, et donne une certaine structure à ce qui, sinon, serait un processus plus complexe.

Un modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation établit le niveau de maturité des facteurs qui contribuent à la gestion de ces risques et fournit un aperçu exhaustif de la mesure dans laquelle l'administration fiscale gère les divers risques d'atteinte à sa

réputation. Cette démarche concerne l'entreprise tout entière et est évaluée à l'interne. L'évaluation est idéalement effectuée par la haute direction, car cela permet de tirer parti des points de vue uniques des cadres supérieurs pour ce qui est des opérations et de l'entreprise. Les niveaux de maturité de chaque thème situé sur l'axe horizontal sont résumés à la figure 5 ci-dessous. De plus amples renseignements sur ce qui peut être inclus à chaque niveau sont fournis à l'annexe A.

Figure 5. Niveaux du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation

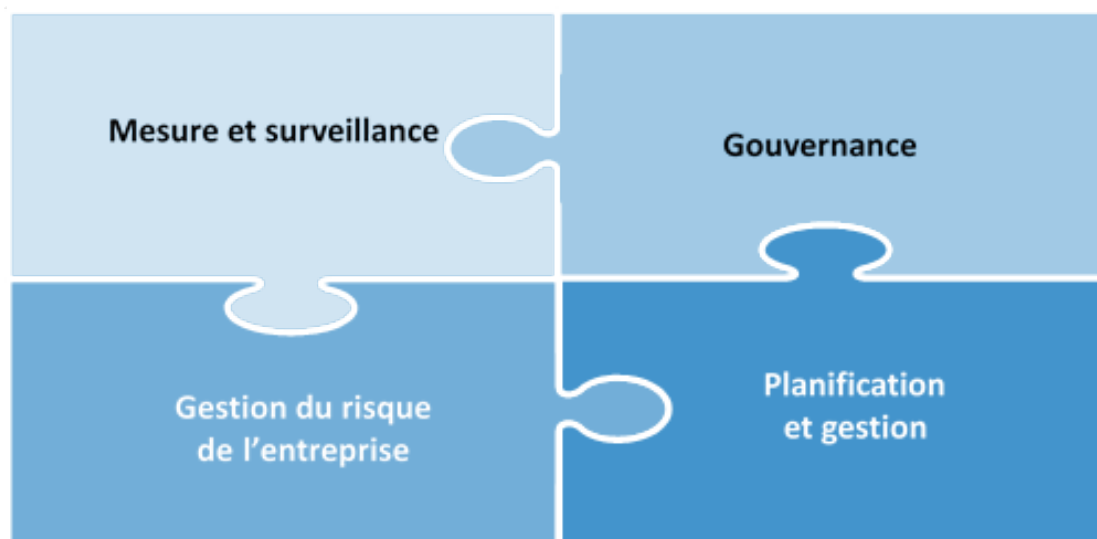
Émergent	En progrès	Établi	Éminent	Ambitieux
<ul style="list-style-type: none"> • Conscience du risque d'atteinte à la réputation • Ponctuel • Informel • Portée très limitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives officialisées • Responsabilités décentralisées • Portée limitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Officialisé • Responsabilités centralisées • Efforts et surveillance concentrés • Portée plus large 	<ul style="list-style-type: none"> • Implanté à tous les niveaux de l'organisation • Approche bien définie • Résultats communiqués à l'externe • Améliorations constantes grâce à la rétroaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactive • Visionnaire • Culture de gestion du risque d'atteinte à la réputation solide à tous les niveaux de l'organisation

Le modèle de maturité fonctionne en quatre étapes :

1. Les utilisateurs déterminent où ils se trouvent dans le modèle selon les critères qui définissent chaque niveau de maturité.
2. Les utilisateurs déterminent l'endroit où ils souhaitent se rendre en fonction de leurs priorités et de leurs visions stratégiques.
3. Les utilisateurs évaluent les écarts entre leur positionnement actuel dans le modèle et leurs aspirations, puis pèsent les coûts et les avantages que représente l'atteinte de leurs objectifs.
4. Les utilisateurs créent des stratégies pour arriver au niveau auquel ils aspirent avant de reprendre l'étape 1 régulièrement.

Le modèle de maturité met en évidence le niveau de maturité d'une organisation pour chacun des quatre thèmes et leur mise en pratique, comme il est illustré à la figure 6 :

Figure 6. Thèmes du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation



Pour chaque thème, les pratiques de chaque niveau de maturité sont détaillées. L'organisation, au moyen d'un processus d'autoévaluation, peut déterminer où elle se trouve pour chaque thème et voir quelles pratiques elle devrait adopter pour apprendre et avancer à coup sûr. Si une pratique est largement adoptée par d'autres administrations, il est possible de faire des comparaisons et de déterminer les pratiques exemplaires pour mieux tirer des leçons.

La maturité pour ces quatre thèmes est mesurée au moyen d'une série de questions. Les utilisateurs du modèle sont encouragés à répondre à chaque question de chaque élément thématique afin de déterminer le niveau de maturité atteint pour ce thème. Une série de critères a été établie pour chaque niveau de maturité et validée par les répondants qui ont examiné et mis à l'essai le modèle.

Le tableau 1 ci-dessous présente un exemple de l'élément Mesure et surveillance (élément thématique 1). Les utilisateurs du modèle de maturité ont été invités à répondre à la question suivante : *Comment votre organisation mesure-t-elle, surveille-t-elle et rend-elle compte de sa réputation?*

Les critères appliqués à cette question concernent la portée des facteurs qui se rapportent aux risques d'atteinte à la réputation et à la mesure dans laquelle ils sont surveillés et mesurés. Ainsi, les organisations qui ne désignent que des facteurs externes, par exemple, et qui font très peu de mesure ou d'analyse de ceux-ci sans présenter de rapport des tendances à l'interne, sont au niveau de maturité « 1 – Émergent ».

Tableau 1. Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation – élément thématique 1 : Mesure et surveillance – niveau Émergent

Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation	
Thème	1 – Émergent
1. Mesure et surveillance	
Comment votre organisation mesure-t-elle, surveille-t-elle et rend-elle compte de sa réputation?	<input type="checkbox"/> L'organisation cerne de manière informelle les facteurs externes qui ont une incidence sur la santé de sa réputation. Il y a peu de mesures et de surveillance de ces facteurs, et ce qui est mis en place l'est de façon ponctuelle.

	<input type="checkbox"/> L'organisation ne rend pas compte de la santé de sa réputation à la haute direction à l'interne ni au public à l'externe.
--	--

À mesure que l'organisation gravit les niveaux de maturité, elle doit formaliser de plus en plus les structures de surveillance et d'analyse de la mesure des facteurs ayant une incidence sur la réputation, lesquels doivent avoir une portée de plus en plus large. Ceux qui se trouvent au niveau « 5 – Ambitieux » ont des stratégies d'analyse de la mesure et de surveillance qui prévoient efficacement les tendances en matière de risques d'atteinte à la réputation et, par conséquent, agissent de façon proactive, plutôt que de réagir aux événements. Cela est illustré dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation – élément thématique 1 : Mesure et surveillance – niveaux Établi et Ambitieux

Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation		
Thème	3 – Établi	5 – Ambitieux
1. Mesure et surveillance		
Comment votre organisation mesure-t-elle, surveille-t-elle et rend-elle compte de sa réputation?	<input type="checkbox"/> L'organisation cerne, mesure et surveille officiellement les facteurs internes et externes qui ont une incidence sur la santé de sa réputation à la fois au niveau stratégique et au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> L'organisation rend compte de sa réputation à l'interne de façon systématique et régulière à la haute direction. Les employés contribuent à rendre compte de la réputation de l'organisation. <input type="checkbox"/> L'organisation intègre les données disponibles de façon transversale et tire parti de la technologie pour recueillir des données supplémentaires afin d'évaluer la santé de sa réputation. La transversalité est limitée en raison de mauvaises communications.	<input type="checkbox"/> L'organisation analyse l'environnement externe de façon continue afin de cerner, d'évaluer et de prévoir les nouveaux facteurs qui ont une influence sur sa réputation. <input type="checkbox"/> Les résultats de la mesure et de la surveillance de la réputation orientent l'élaboration du cadre de gestion des risques d'entreprise, la stratégie d'entreprise et les plans opérationnels de l'organisation, notamment, mais sans s'y limiter, les plans de communication. <input type="checkbox"/> L'organisation échange les principales pratiques de présentation de rapports sur la réputation avec les autres parties intéressées.

Les critères pour les niveaux de maturité plus élevés se rapportent à la portée, à l'ancrage et à l'application des outils et des pratiques de gestion de l'atteinte à la réputation. Il n'est pas toujours logique pour une organisation d'atteindre les niveaux Éminent ou Ambitieux dans toutes les dimensions pour des questions de coûts, d'effort, d'expérience, de culture, voire de volonté d'en faire une priorité. Le modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation détaillé et les critères pour chaque élément se trouvent à l'annexe B.

Valider et appliquer le modèle de maturité dans le contexte de l'administration fiscale – amélioration de la maturité en matière de gouvernance à l'échelle mondiale.

Pour valider le modèle, l'Agence a invité les pays membres de la communauté d'intérêts à procéder à l'autoévaluation de leur administration fiscale à l'aide du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation et à communiquer les résultats ainsi que tout commentaire sur le modèle à l'Agence pour faire progresser l'analyse. Les autoévaluations ont ensuite été évaluées par rapport aux évaluations objectives de l'Agence de ces mêmes administrations fiscales obtenues à l'aide des renseignements qu'elles avaient communiqués l'année précédente dans le cadre du sondage initial sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation.

La majorité des autoévaluations faites par les répondants à l'aide du modèle correspondaient aux évaluations objectives de l'Agence faite à partir de leurs premières réponses. Cette cohérence a permis de valider le modèle de maturité en tant qu'outil capable de décrire adéquatement le niveau de maturité d'une administration fiscale quant à la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Les niveaux moyens et médians des évaluations sont mis en correspondance avec le modèle à la figure 7 ci-dessous.

Toutefois, pour l'un des thèmes, on a constaté un écart entre l'évaluation initiale et objective de l'Agence et l'autoévaluation des administrations fiscales faite l'année suivante. Il s'agit du thème de la gouvernance. Ainsi, les répondants, dans leur autoévaluation, ont donné à leur organisation un niveau de maturité supérieur à celui que l'Agence leur avait donné l'année précédente. Une analyse des motifs et des discussions avec plusieurs pays ont permis d'apprendre que les répondants avaient ajouté de nouvelles initiatives ayant amélioré la gouvernance des pratiques de gestion du risque d'atteinte à la réputation, depuis l'année précédente et donc depuis leur réponse initiale au sondage sur la réputation. Bien que ces nouvelles initiatives aient été mises en place à la suite de l'examen initial du modèle de maturité et des discussions menées par l'Agence, les réponses des administrations ont tout de même été perçues comme validant le modèle, avec des renseignements plus à jour. L'existence du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation et l'attention accordée par tous les pays à l'importance de réfléchir à leur culture de gestion du risque d'atteinte à la réputation ont contribué à améliorer la maturité des administrations en matière de gouvernance.

Avantages de l'utilisation du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation

Le modèle peut être utilisé par les administrations fiscales de plusieurs façons. Par exemple, le modèle permet d'établir le niveau de maturité actuel de l'organisation et de proposer des pratiques adaptées à ce niveau, ce qui constitue une indication unique. Cela permet de cerner les mesures recommandées pour passer à l'étape suivante plutôt que de faire miroiter un état final idéal.

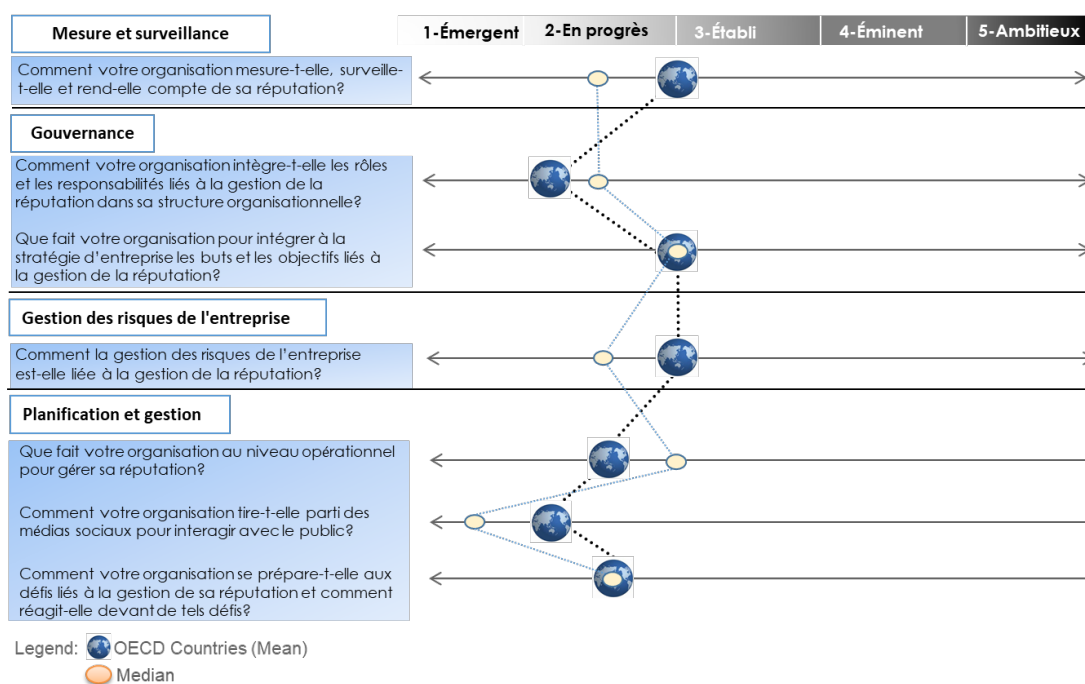
Par ailleurs, l'Agence a mis le doigt sur des effets positifs et négatifs sur sa réputation en utilisant le modèle de maturité comme mesure de validation pour les critères illustrant chaque niveau de maturité. L'Agence utilise ce qu'elle appelle « l'indice de perception du public » pour mesurer et surveiller la santé de la réputation, lequel est ensuite rapporté à la haute direction et au Conseil de direction. L'indice est également publié sur le site Web externe de l'Agence. Ainsi, l'Agence a un niveau de maturité « 3 – Établi » en ce qui a trait à la mesure et à la

surveillance. En examinant le modèle de maturité, l'Agence pourrait passer au niveau « 4 – Éminent » si elle se basait sur les résultats des exercices de surveillance pour orienter sa prise de décisions opérationnelles et stratégiques, ou de rendre compte de la santé de sa réputation au public. Le modèle détaillé de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation et les critères pour chaque élément se trouvent à l'annexe A.

Le modèle indique également les secteurs où des ajustements et des améliorations renforceraient la gestion du risque d'atteinte à la réputation en comparant l'autoévaluation de l'administration fiscale aux résultats moyens des pays de l'OCDE participants. Comme le montre la **figure 7**, les utilisateurs du modèle peuvent savoir où ils se situent sur la scène internationale et déterminer les niveaux qu'ils souhaitent atteindre en fonction des tendances et des normes internationales.

Figure 7. Résultats moyens et médians du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation de l'OCDE

Niveaux de maturité



6 Évaluer la réalité et combler les lacunes

Lors de l'examen des réponses au sondage sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation, l'Agence a constaté que 83 % des organisations qui ont connu une récente crise en matière de réputation ont géré la question de leur réputation uniquement au niveau stratégique, et non au niveau opérationnel.

Il n'est donc pas inutile de rappeler que les principales catégories de sources de risques d'atteinte à la réputation sont les erreurs et les événements malveillants. L'erreur humaine est la source première et, dans de nombreux cas, elle est maîtrisable grâce à la sensibilisation, la formation, la correction, l'amélioration continue et la bonne conception des processus. Par conséquent, ces catégories peuvent et doivent être atténuées au niveau stratégique par l'établissement de politiques et de plans d'entreprise, mais elles tirent leur origine au niveau opérationnel, chez les employés de l'administration fiscale – soit les personnes qui communiquent directement avec les contribuables et leurs représentants et dont le travail a une incidence directe sur ces derniers.

L'Agence a cherché à élaborer une stratégie d'opérationnalisation qui combinerait des incitatifs axés sur l'observation et d'autres axés sur la valeur. Les incitatifs axés sur l'observation fonctionnent en obligeant les employés à adopter certains comportements au moyen d'une structure hiérarchique rigide et dissuasive. Il s'agirait d'un système où il y a un suivi et des rapports réguliers, et où les encouragements à adopter certains comportements viendraient principalement de la hiérarchie. De l'autre côté, l'approche fondée sur les valeurs est moins hiérarchique et appelle tous les participants à l'autosurveillance et à la promotion du comportement souhaité. Pour que cette dernière fonctionne, les employés doivent croire à l'objectif commun.

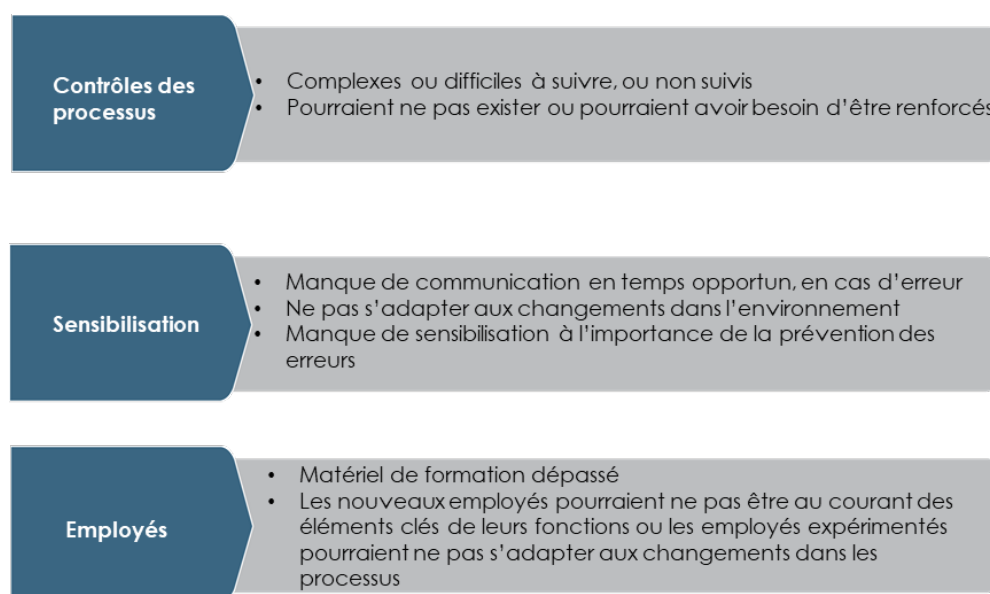
Deux autres outils élaborés par l'Agence fusionnent des éléments relatifs à l'observation et les approches au changement comportemental fondées sur les valeurs. Ces outils servent d'incitatifs fondés sur l'observation, car ils fournissent une structure aux rapports dans lesquels les gestionnaires autoévaluent leur secteur de responsabilité en ce qui a trait aux vulnérabilités aux erreurs, à la fraude ou à l'inconduite. L'approche fondée sur les valeurs découle de la présentation des outils et de la formation associée, pendant lesquels les gestionnaires et leurs subordonnés sont informés qu'ils ont tous un rôle à jouer dans la protection de la réputation de leur organisation. Les outils se veulent préventifs et ont pour but d'encourager une meilleure capacité à cerner les vulnérabilités et à prévenir les événements qui nuisent à la réputation.

Les deux outils intègrent des situations hypothétiques destinées à aider les gestionnaires à comprendre le lien entre des vulnérabilités précises et les répercussions qu'elles pourraient avoir sur la réputation de l'Agence. Les outils reflètent l'équilibre entre les approches fondées sur l'observation et celles fondées sur les valeurs, car ils permettent de surveiller et de maîtriser les risques, mais ils servent également de rappels aux employés sur la façon dont chacun d'entre eux a une incidence sur le bien-être et la réputation de l'Agence dans son ensemble.

Outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs

L'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs peut être utilisé par les gestionnaires pour signaler les endroits où leurs activités peuvent être vulnérables et vise à entraîner la détermination et l'adoption rapides des contrôles appropriés. L'outil comprend trois vastes secteurs de vulnérabilités liés aux contrôles des processus, à la sensibilisation et aux employés (voir la figure 8). Les réponses correctives précises sont, en grande partie, laissées entre les mains des gestionnaires afin de faciliter la gestion du risque d'atteinte à la réputation au niveau opérationnel. En utilisant cet outil, les gestionnaires peuvent non seulement surveiller et signaler les vulnérabilités aux risques d'atteinte à la réputation à la haute direction, mais ils peuvent également utiliser l'outil pour tenir des conversations avec leurs équipes afin d'accroître leur sensibilisation à l'égard du rôle qu'ils jouent dans la gestion de la réputation de l'Agence.

Figure 8. Vulnérabilités devant être évaluées par les gestionnaires au moyen de l'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs



Source : Agence du revenu du Canada

Comme il est illustré à la figure 9 ci-dessous, l'outil comprend une liste de questions aux fins d'examen par un gestionnaire.

Figure 9. Extrait du questionnaire sur l'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs

#	QUESTIONS SUR LES PROCESSUS INTERNES À TENIR EN COMPTE	OUI, CELA S'APPLIQUE À MON SECTEUR
<u>1</u>	Au cours des 12 derniers mois, votre équipe a-t-elle connu un taux élevé ³ ou continu de roulement du personnel?	<input type="checkbox"/>
<u>2</u>	Les employés manquent-ils des occasions de suivre une formation sur les processus clés, les procédures et les cours de recyclage?	<input type="checkbox"/>
<u>3</u>	Au cours des 12 derniers mois, votre équipe a-t-elle subi un changement important dans la façon dont elle travaille (p. ex., transformation ou remaniement opérationnel)?	<input type="checkbox"/>
<u>4</u>	Votre équipe communique-t-elle avec des intervenants externes, notamment : a) Contribuables, spécialistes de déclarations de revenus, etc. b) Autres (autres ministères du gouvernement, fiscalistes, organisations, médias, etc.).	<input type="checkbox"/>
<u>5</u>	Votre équipe traite-t-elle un grand volume de renseignements sensibles? <ul style="list-style-type: none"> Pour vérifier les types de renseignements sensibles, consultez le dépliant intitulé Protéger et manipuler les renseignements. 	<input type="checkbox"/>

Source : Agence du revenu du Canada

Une fois que les utilisateurs ont rempli l'outil, ils sont ensuite guidés vers la liste des situations hypothétiques selon un tableau qui fait correspondre chaque vulnérabilité à l'un des sept thèmes des situations hypothétiques. Les utilisateurs doivent ensuite examiner la liste des situations hypothétiques et appliquer l'analyse des « cinq mécanismes adéquats » afin de s'assurer que les situations hypothétiques ne deviennent pas une réalité. Les « cinq mécanismes adéquats » de l'outil sont les suivants :

Ligne directrice 1 : Des contrôles ADÉQUATS : Des contrôles adéquats ont-ils été mis en place afin de réduire le risque d'erreur?

Ligne directrice 2 : Des connaissances ADÉQUATES : Les employés ont-ils obtenu la formation professionnelle appropriée et en temps opportun?

Ligne directrice 3 : Une communication ADÉQUATE : Existe-t-il une communication ouverte et continue avec les employés à tous les niveaux (employés de première ligne et niveaux supérieurs) concernant la prévention des erreurs?

Ligne directrice 4 : Des mesures d'urgence ADÉQUATES : Des plans adéquats ont-ils été mis en place à tous les niveaux de l'organisation au cas où une erreur se produirait?

Ligne directrice 5 : La planification ADÉQUATE : Des plans ont-ils été mis en place en vue d'une amélioration continue des mécanismes de prévention des erreurs?

La direction peut s'assurer que les secteurs précis couvrent suffisamment les « cinq mécanismes adéquats » afin de réduire le risque que les événements hypothétiques qui se rapportent à leurs vulnérabilités se produisent. L'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs complet se trouve à l'annexe C. Les administrations pourraient vouloir envisager d'utiliser cet outil, avec toute modification appropriée.

Outil d'autoévaluation du risque de fraude interne

En plus de l'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs, l'Agence a également élaboré un outil d'autoévaluation que les gestionnaires peuvent utiliser pour évaluer la vulnérabilité de leur secteur à la fraude interne, appelé l'outil d'autoévaluation du risque de fraude interne.

Cet outil vise à cerner de façon proactive les risques de fraude interne avant qu'ils ne se produisent et à souligner les contrôles actuellement en place afin de s'assurer que les vulnérabilités ne sont pas exploitées. Comme c'est le cas pour l'outil d'autoévaluation de la prévention des erreurs, il est conçu comme un processus d'autoévaluation entrepris par les gestionnaires pour encourager l'amélioration continue.

Il y a quatre étapes à suivre pour remplir l'outil d'autoévaluation du risque de fraude interne :

ÉTAPE 1 : On demande aux gestionnaires de tenir compte de leurs facteurs de risque en sélectionnant une série de facteurs potentiels de fraude ou en suggérant leur propre facteur.

ÉTAPE 2 : On demande aux gestionnaires de tenir compte des risques en cas de fraude.

ÉTAPE 3 : Les gestionnaires doivent déterminer les contrôles qu'ils ont déjà en place pour les risques cernés à l'étape 2.

ÉTAPE 4 : Les gestionnaires sont guidés à envisager et à élaborer leurs propres stratégies d'atténuation qui pourraient s'appliquer aux vulnérabilités de leur secteur.

L'objectif de l'outil est d'acquérir une compréhension approfondie de la vulnérabilité du secteur de programme au risque de fraude interne et de l'efficacité des contrôles internes existants conçus pour atténuer les risques de fraude. L'outil d'autoévaluation du risque de fraude interne se trouve à l'annexe D. Les deux outils sont conçus pour permettre aux gestionnaires de répondre aux questionnaires en moins d'une heure. Les gestionnaires sont encouragés à examiner le questionnaire chaque année, ou s'il y a un changement majeur dans leur organisation. Les administrations pourraient vouloir envisager d'utiliser cet outil, avec toute modification appropriée.

7 Surveillance, mesure et communication

Les outils qui ont été présentés ci-dessus démontrent le côté de la gestion des risques dans la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Comme il est indiqué à la figure 3, les communications constituent également une partie critique de l'approche visant à façonner et à gérer l'image, la réputation et la perception. Pour que les administrations fiscales d'un système d'observation volontaire puissent faire leur travail de façon efficace, les citoyens doivent faire confiance à l'organisation, croire que les autres paient leur juste part, comprendre ce qui est attendu de leur part, comprendre les documents fournis par l'administration fiscale, et recevoir des services adéquats lorsqu'ils en ont besoin.

Les fonctions de gestion des risques et de communication sont habituellement aux deux extrémités de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. La confiance est fondamentale et les communications façonnent les perceptions à l'égard de l'organisation et des événements associés à l'organisation responsable de l'administration de l'impôt. L'Agence a tenté de combler le fossé au moyen d'un effort conscient et concerté des deux fonctions en travaillant avec d'autres secteurs de l'Agence afin d'élaborer une vue d'ensemble de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. En combinant le modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation et l'orientation en matière de communications et d'activités de l'Agence, il est possible de réduire l'écart entre la perception et la réalité. De cette façon, la fonction des communications est à la fois un baromètre pour évaluer la mesure dans laquelle l'administration fiscale gère les risques d'atteinte à sa réputation, ainsi qu'un outil pour aider à atténuer les répercussions des incidents d'affaires publiques susceptibles de nuire à la réputation de l'organisation.

Les incidents signalés dans les fils d'actualités d'aujourd'hui pourraient représenter un risque pour la réputation de l'administration fiscale s'ils ne sont pas gérés de façon appropriée et en temps opportun. Afin de communiquer efficacement avec le public, les communications doivent être bien coordonnées, intégrées, uniformes et transparentes en ce qui concerne les messages et l'échange de renseignements. La fonction de communication comporte trois composantes : surveiller et mesurer, maintenir et protéger, et bâtir.

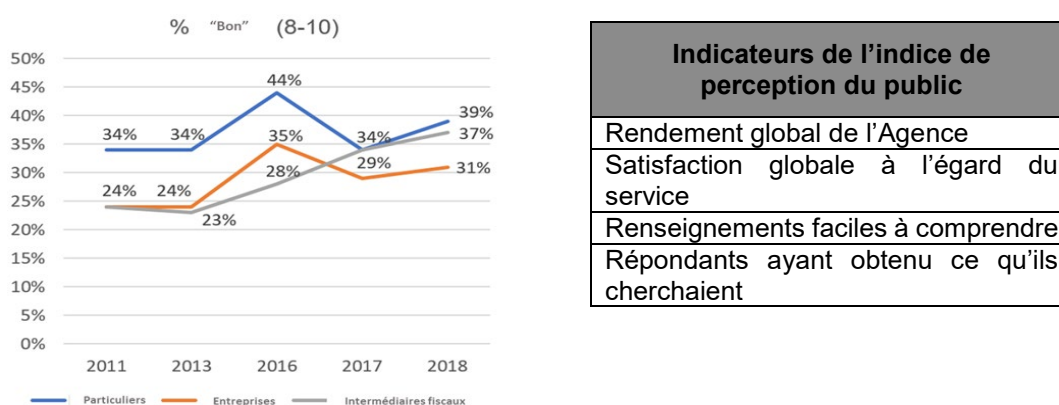
Surveiller et mesurer

L'Agence utilise différentes méthodes pour mesurer les perceptions des Canadiens à l'égard de son rendement au cours du temps. L'un de ces outils est l'indice de perception du public, lequel est calculé sur une base annuelle en fonction des réponses fournies dans la recherche sur l'opinion publique. Il permet à l'Agence de faire le suivi des changements quant aux indicateurs clés qui influent sur la réputation, comme les niveaux de satisfaction, les perceptions du rendement global et l'efficacité des stratégies de dissuasion. Comme il est illustré à la figure 10 ci-dessous, l'indice est calculé en pondérant les notes moyennes des

quatre indicateurs et des trois publics cibles, soit les particuliers, les petites et moyennes entreprises et les intermédiaires fiscaux. Cet indice annuel a été établi dans le but de rapports ministériels au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et comprend 12 éléments distincts.

À l'aide d'une approche plus directe, l'Agence effectue également des sondages sur les opinions des contribuables concernant les attributs, comme le traitement des contribuables avec respect, le fait de faire ce qui est juste, le traitement équitable des contribuables, l'efficacité dans les opérations, la prestation de renseignements qui sont faciles à comprendre, le travail acharné pour aider les Canadiens et le rendement global de l'Agence.

Figure 10. Indice de perception du public de l'Agence



Source : Agence du revenu du Canada

En plus de cette vue d'ensemble, et comme la plupart des organisations du secteur public, l'Agence assure également le suivi et la mesure du volume des reportages médiatiques concernant ses activités. Elle mesure également l'étendue avec laquelle la couverture médiatique (y compris les articles des médias traditionnels, les billets de blogue et certains contenus des médias sociaux) présente les activités de l'Agence sous un jour favorable ou défavorable. Ces données sont un autre indicateur utile de l'évolution du risque d'atteinte à la réputation de l'Agence au fil du temps. Elles aident l'Agence à mieux prévoir les situations négatives potentielles et à élaborer des communications adéquates afin de les aborder de façon proactive.

La gestion du risque d'atteinte à la réputation protège et encourage également les perceptions positives du respect envers une organisation. Le respect envers une administration fiscale dépend des perceptions de l'autorité et de la compétence, et l'équipe de l'Agence reconnaît la nécessité de mettre en valeur sa capacité réelle de lutter contre l'inobservation et d'assurer l'équité du régime fiscal. Cependant, l'intérêt fondamental de l'Agence est de maintenir la confiance des contribuables dans le but d'encourager l'observation volontaire continue. Les analyses internes ont démontré qu'il y a des avantages tangibles dans l'adoption d'une attitude plus proactive du point de vue des relations avec les médias dans le but de présenter certaines des activités positives de l'Agence.

Maintenir et protéger

En plus de surveiller et de mesurer les perceptions de l'Agence, il y a également une capacité de réponse rapide en matière de communications qui offre une étroite collaboration avec un certain nombre de fonctions internes liées aux communications et d'intervenants externes. Les efforts déployés dans ce domaine sont guidés par deux protocoles qui façonnent les relations avec les médias et la participation sur les médias sociaux. Le premier, soit le protocole sur les relations avec les médias, tient compte de l'incidence potentielle des actualités sur le niveau actuel de la confiance du public à l'égard de l'Agence et attribue des valeurs qui aident à établir l'ordre de priorité des plans d'intervention pour chaque demande de renseignements des médias. L'élaboration de cet outil a été un effort de collaboration entre les unités des communications et de la gestion des risques de l'Agence, illustrant l'importance cruciale de la fusion des deux canaux opérationnels afin d'assurer une gestion efficace des risques de l'atteinte à la réputation.

Le deuxième, un protocole plus récent sur la participation sur les médias sociaux, définit le processus d'interaction avec les contribuables sur les médias sociaux, allant de la question de savoir si ou comment répondre, à l'établissement de liens avec les bonnes personnes au sein de l'Agence pour fournir une réponse. Ce protocole est continuellement surveillé aux fins d'amélioration à l'aide de la rétroaction découlant des interactions avec les contribuables et des publications sur les médias sociaux. Il cadre avec le niveau 4 « éminent » du modèle de maturité.

Bâtir

Les communications renforcent également la réputation positive de l'Agence au moyen d'un plan de communication proactif qui comprend des efforts visant à optimiser son contenu Web, à remanier sa correspondance afin de la rendre plus compréhensible, à utiliser les médias sociaux pour joindre les Canadiens où ils sont, à utiliser plusieurs réseaux de médias et à titrer parti de la publicité.

L'Agence fait des progrès tangibles et mesurables en ce qui concerne la gestion de la réputation au moyen de l'adoption d'une approche axée sur la recherche, les données probantes et la gestion des risques. L'application rigoureuse de cette approche garantit que les communications apportent une contribution positive à l'établissement de la réputation de l'Agence en offrant une expérience de service harmonieuse, en renforçant la confiance, la transparence et la responsabilisation, en favorisant l'innovation et en maintenant l'équité dans l'administration de l'impôt et des prestations du Canada.

8

Gestion du risque d'atteinte à la réputation dans le contexte de la crise internationale : incidence de la crise actuelle de la COVID-19

La crise de la COVID-19 a créé un climat de changement, de crainte et d'incertitude sans précédent. Au milieu des bouleversements économiques et sociaux, les administrations fiscales se sont trouvées les protagonistes improbables et imprévus, en fournissant non seulement un allègement grandement nécessaire sous forme de reports d'impôts et de paiements de prestations régulières, mais aussi, dans de nombreux pays, en devenant l'intermédiaire le plus important par lequel les subventions gouvernementales et les programmes d'allègement ont été fournis directement aux personnes et aux organisations qui en ont le plus besoin.

Les administrations fiscales auront vraisemblablement des données à jour et exhaustives sur les citoyens de leur pays. Elles sont ainsi considérées comme des candidats potentiels par leur gouvernement pour offrir une aide financière indispensable à sa population. La crise actuelle donne l'occasion à ce bienfait et à cette relation positive d'être visible pour la population générale. Les administrations fiscales doivent tenir compte de la mesure de l'incidence potentielle de leur rôle dans la réponse à la pandémie sur leur réputation et de la façon dont ce rôle peut influencer sur leur relation avec les contribuables.

Ce rapport sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation offre aux administrations fiscales un accès en temps opportun aux ressources qui peuvent les aider à se tourner vers l'avenir pour comprendre et protéger leur réputation aux yeux de leurs contribuables et d'autres intervenants, alors que le monde passe de la crise à la reprise. Au cours de la phase de crise, les administrations fiscales se sont appuyées sur les éléments « gestion de crise » et « communication » de la figure 3 du rapport, laquelle illustre les composantes de la gestion du risque d'atteinte à la réputation. Au cours de cette phase, les administrations fiscales peuvent insister sur le fait que leur capacité à offrir un allègement en cas de crise repose sur les contribuables qui se conforment volontairement et fournissent leurs renseignements les plus exacts et à jour à leurs autorités fiscales en période de stabilité. Cette pratique peut aussi avoir l'avantage de déterminer les contribuables contrevenants, comme ceux de l'économie clandestine et ceux qui participent à des stratagèmes d'évasion fiscale à l'étranger, et de les décourager davantage. D'une part, les contribuables qui ont participé à ces pratiques peuvent être moins enclins à le faire s'ils changent leur opinion des administrations fiscales (p. ex., « s'inscrire » auprès des autorités fiscales permet l'accès aux prestations et aux subventions). D'autre part, un sentiment positif établi des contribuables permettra de libérer des ressources pour les administrations fiscales afin qu'elles puissent consacrer moins de temps et d'efforts à l'administration de la majorité des impôts et plutôt mettre l'accent sur la dissuasion plus accrue et plus ciblée pour les contrevenants persistants.

La phase de crise est également un bon moment pour les administrations fiscales de commencer ou d'améliorer leur capacité à surveiller et à mesurer leur réputation. Le modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation (voir l'annexe B) énonce des critères des différents niveaux de maturité pour le thème de *la mesure et la surveillance* que les administrations fiscales peuvent viser. Par exemple, pour atteindre un niveau de maturité « établi » dans ce thème, les administrations fiscales peuvent créer des indices de perception du public, comme celui présenté dans le présent document, afin d'établir une base de référence ou un sommet quant à la réputation positive et de mesurer son évolution au fil du temps. Les administrations fiscales devraient viser à mesurer le sentiment des contribuables le plus tôt possible afin que les prestations et les allègements accordés aux contribuables, comme le report des échéances de production et de paiement, l'accès plus facile aux options de paiement de dettes, les mesures de recouvrement des dettes suspendues et le déploiement des aides et des subventions du gouvernement, soient toujours à l'avant-plan des perceptions des contribuables. Pour atteindre le niveau de maturité « ambitieux », les administrations fiscales peuvent analyser les résultats de ces sondages afin de trouver des façons d'améliorer ou de maintenir une réputation positive auprès des contribuables, comme le fait de devenir plus axées sur les services et les personnes, d'être plus agile, d'améliorer les communications et de réduire le fardeau des contribuables. De plus, les administrations fiscales qui gèrent soigneusement la crise et communiquent efficacement le rôle qu'elles jouent et les avantages pour la société peuvent bâtir l'équité en matière de réputation, ou une « banque de réputation », qui pourrait les aider à surmonter certains des défis inévitables qui sont associés à la phase de relance et d'après la relance. En gérant leur capital de réputation, les administrations fiscales seront mieux préparées et mieux placées pour continuer à aider leurs populations en cas d'une autre crise.

Les administrations fiscales peuvent continuer à utiliser le modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation pour déterminer leur capacité à gérer les risques liés à leur réputation actuelle dans les yeux des contribuables. Notamment, le thème de *la planification et la gestion* énonce des critères qui peuvent être particulièrement utiles pour orienter les administrations fiscales sur la façon de tirer parti des changements positifs de la réputation et de les favoriser. Les utilisateurs du modèle doivent ensuite déterminer s'ils souhaitent aller de l'avant dans leur position dans le modèle de maturité ou demeurer à leur niveau actuel pendant cette période sans précédent où tellement de priorités concurrentes sont à l'ordre du jour. Il s'agit d'une étape très importante, car à mesure que les pays passent à la phase de relance et d'après la relance, les administrations fiscales devront revenir à leur mandat principal de recouvrement de l'impôt, et c'est là que la planification et la communication minutieuses sont nécessaires pour maintenir la réputation positive acquise au cours de la phase de crise.

C'est également là qu'intervient la troisième composante de la figure 3, à savoir la *Gestion des risques d'entreprise*. Les administrations fiscales peuvent utiliser les deux outils présentés dans le présent document, lesquels se trouvent aux annexes C et D du présent document, afin de cerner, de façon proactive, les risques liés au rétablissement des activités opérationnelles dans le cadre de la phase de relance. Ces outils comprennent des situations hypothétiques (classées dans la figure 2 du document) qui demeureront pertinentes après la crise. Les administrations fiscales sont également encouragées à mettre à jour cette liste afin de se bien préparer et atténuer les risques qu'elles prévoient découler de la crise.

Par exemple, dans le cadre de la phase de relance et d'après la relance, les administrations fiscales seront probablement confrontées à des situations dans les catégories de manque d'équité ou de service qui ne correspondent pas aux besoins des contribuables, car les contribuables peuvent se sentir dépassés par le respect de leurs obligations. Le bon équilibre entre le recouvrement de l'impôt, le service et le maintien d'une réputation positive doit être trouvé. En anticipant ces risques et en déterminant leurs sources à l'aide des concepts, des

méthodes et des outils inclus dans le présent document, les administrations fiscales peuvent planifier et communiquer de façon proactive afin de tirer parti de leur réputation positive pour aider à remplir leurs mandats de façon efficace tout en demeurant sensibles aux besoins de leurs contribuables.

Les administrations fiscales pourraient également vouloir tenir compte du risque d'atteinte à la réputation qui peuvent émerger des nouvelles mesures prises rapidement au cours de la crise. Par exemple, bien que les administrations fiscales soient poussées à fournir rapidement des programmes d'allègement aux populations, elles doivent également continuer de protéger les renseignements et la vie privée des contribuables et d'atténuer les menaces de fraude et de cybersécurité dans leurs systèmes d'impôt et de remboursement. Pour atténuer ce risque, des pratiques de communication peuvent être utilisées pendant les périodes de crise pour expliquer aux populations que les administrations fiscales s'efforcent d'équilibrer la rapidité de la prestation de l'allègement avec le besoin, tout aussi important, de protéger les identités, les renseignements personnels et les droits des contribuables.

L'imposition est un élément fondamental des gouvernements et des économies solides et stables et peut être considérée comme un indicateur de la réputation des gouvernements aux yeux de leurs citoyens. Ce fait est devenu très évident pendant la pandémie de COVID-19. Plus que jamais, les contribuables peuvent voir l'avantage d'une administration fiscale efficiente et efficace. Et cette réputation, si elle est dûment prise en considération, a le potentiel d'encourager l'observation volontaire de leurs obligations pendant les périodes de stabilité et de souligner la qualité du gouvernement d'une manière générale. En gardant à l'esprit la réputation et en examinant les risques pour cette réputation de manière systématique et proactive, les administrations fiscales peuvent tirer profit d'un changement plus positif dans leur relation avec les contribuables pour se concentrer sur l'amélioration de leurs opérations et de leurs services, et continuer à remplir leur mandat consistant à soutenir leurs gouvernements et à profiter à leurs sociétés.

Annexe A. Aperçu du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation

Grâce à l'élaboration du modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte la réputation, l'Agence s'est efforcée de créer un mécanisme complet permettant de déterminer les risques et les vulnérabilités potentiels liés à sa réputation. Ce travail, bien qu'il s'agisse d'un effort en constante évolution, a permis de faire le lien entre la gestion de crise, la gestion des risques et la communication dans le but de formuler des réponses proactives et, au besoin, réactives. Il s'agit d'une combinaison d'approches de conformité et d'approches fondées sur les valeurs, qui dépend de l'attention et la surveillance de la haute direction, ainsi que de l'orientation qu'elle souhaite donner, renforcée par le tact du personnel et son sens des responsabilités. Bien gérée, ce modèle contribuera de façon très productive à influencer les valeurs et la culture de l'Agence.

1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
<ul style="list-style-type: none"> • Établir un code de conduite à l'intention des employés responsables de l'administration de l'impôt et l'appliquer • Solliciter une rétroaction ponctuelle informelle et officielle auprès des contribuables • Enquêter sur les tous les cas d'actes de conduite répréhensible présumée et les atténuer • Offrir de la formation aux employés sur les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit d'intérêts ▪ Confidentialité des renseignements ▪ Valeurs et éthique 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec les administrations fiscales des pays partenaires • Adopter une charte qui énonce les attentes relatives à l'engagement de l'administration fiscale auprès du public • Analyse de l'environnement public • Mener des sondages ponctuels auprès des clients ou des collectivités sélectionnés • Offrir de la formation aux employés sur les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des enjeux ▪ Cybersécurité ▪ Consultation des médias ▪ Exploitation des médias sociaux ▪ Interactions avec les clients ▪ Perfectionnement des porte-parole 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure continue de l'opinion publique au moyen de l'un ou de plusieurs des outils suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche sur l'opinion publique ▪ Indice de perception du public ▪ Indice de satisfaction des consommateurs • Indicateurs de rendement clés liés à la réputation, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaction de la clientèle • Activités de sensibilisation régulières auprès du public au moyen de l'une ou de plusieurs des méthodes suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conférences de presse ▪ Groupes de discussion ▪ Ateliers ▪ Campagnes publicitaires ou de marketing ▪ Communications Web ou numériques • Des analyses rétrospectives sont menées lorsque des changements importants ont été apportés à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance continue de l'opinion publique de sorte que le rendement d'une année à l'autre fasse l'objet d'un suivi et d'un rapport • Indice de réputation multidimensionnel qui prend en compte et engage toutes les fonctions de l'administration • Mise en œuvre d'une stratégie horizontale • Existence d'une stratégie et d'un protocole concernant les médias sociaux qui tirent parti du lithium • Équipes de gestion des crises établies • Programmes de responsabilité sociale de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • La réputation est analysée et examinée de façon continue • Utilisation des nouvelles technologies pour analyser et surveiller l'environnement externe de manière proactive, y compris, sans toutefois s'y limiter : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaîne de blocs ▪ Intelligence artificielle ▪ Algorithmes ▪ Informatique quantique • Analyse continue des interdépendances entre le rendement opérationnel et la réputation • Évaluation de l'état de préparation et de la capacité de réagir au moyen de tests ou d'exercices réguliers et de la planification des scénarios en direct

Annexe B. Modèle de maturité de la gestion du risque d'atteinte à la réputation complet

Thème	1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
1. Mesure et surveillance					
Comment votre organisation mesure-t-elle, surveille-t-elle et rend-elle compte de sa réputation?	<input type="checkbox"/> L'organisation cerne de manière informelle les facteurs externes qui ont une incidence sur la santé de sa réputation. Il y a peu de mesures et de surveillance de ces facteurs, et ce qui est mis en place l'est de façon ponctuelle. <input type="checkbox"/> L'organisation ne rend pas compte de la santé de sa réputation à la haute direction à l'interne ni au public à l'externe.	<input type="checkbox"/> L'organisation cerne, mesure et surveille de façon formelle quelques facteurs qui ont une incidence sur la santé de sa réputation au niveau stratégique (p. ex., au moyen de sondages sur la satisfaction de la clientèle) avec un recours limité à la technologie et aux données disponibles. <input type="checkbox"/> Les employés de la direction surveillent la santé de leur réputation. <input type="checkbox"/> La surveillance par la haute direction existe, mais elle n'est pas officialisée.	<input type="checkbox"/> L'organisation cerne, mesure et surveille officiellement les facteurs internes et externes qui ont une incidence sur la santé de sa réputation à la fois au niveau stratégique et au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> L'organisation rend compte de sa réputation à l'interne de façon systématique à la haute direction. Les employés contribuent à rendre compte de la réputation de l'organisation. <input type="checkbox"/> L'organisation intègre les données disponibles de façon transversale et tire parti de la technologie pour recueillir des données supplémentaires afin d'évaluer la santé de sa réputation. La transversalité est limitée.	<input type="checkbox"/> L'organisation se sert des résultats de la surveillance et de la mesure de la réputation pour orienter et réévaluer les prises de décisions stratégiques et opérationnelles, notamment, mais sans s'y limiter, les plans de communication. <input type="checkbox"/> L'organisation transmet le rapport interne sur la santé de sa réputation à l'externe au public de façon régulière. <input type="checkbox"/> L'organisation adopte régulièrement des technologies et plusieurs sources de données internes et externes (p. ex., un indice de réputation multidimensionnel) pour évaluer la santé de sa réputation. Une communication accrue et régulière appuie la transversalité des efforts. <input type="checkbox"/> La réaction du public aux résultats est surveillée régulièrement.	<input type="checkbox"/> L'organisation analyse l'environnement externe de façon continue afin de cerner, d'évaluer et de prévoir les nouveaux facteurs qui ont une influence sur sa réputation. <input type="checkbox"/> Les résultats de la mesure et de la surveillance de la réputation orientent l'élaboration du cadre de gestion des risques d'entreprise, la stratégie d'entreprise et les plans opérationnels de l'organisation, notamment, , mais sans s'y limiter, les plans de communication. <input type="checkbox"/> L'organisation met en commun les pratiques exemplaires en matière de présentation de rapports sur la réputation. <input type="checkbox"/> Un modèle de données destiné à être utilisé à l'échelle de l'organisation a été établi. L'organisation met à profit les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle, pour évaluer sa réputation en temps réel.

Thème	1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
2. Gouvernance					
Comment votre organisation intègre-t-elle les rôles et les responsabilités liés à la gestion de la réputation dans sa structure organisationnelle?	<input type="checkbox"/> L'organisation ne comprend pas de personnes qui ont des rôles et des responsabilités désignés et qui sont responsables de la mesure et de la surveillance de la réputation de leur administration fiscale. <input type="checkbox"/> Les directives sur la gestion de la réputation sont déduites ou fournies indirectement, sur une base ponctuelle, aux employés au moyen de mécanismes comme un code de conduite mondial.	<input type="checkbox"/> L'organisation mesure et surveille la réputation de son administration fiscale de façon décentralisée (p. ex., au moyen de sa fonction de relations publiques) et ne comprend pas de personnes qui ont des rôles, des responsabilités et des obligations de rendre compte clairement définis. <input type="checkbox"/> Il y a des directives précises sur la gestion de la réputation et elles sont fournies à des employés sélectionnés, comme les employés qui ont des interactions avec le public ou la haute direction.	<input type="checkbox"/> L'organisation a établi un cadre de gestion de la réputation qui comprend des personnes dévouées qui ont des rôles et des responsabilités, et qui sont responsables de la mesure et de la surveillance de la réputation de leur administration fiscale au niveau stratégique et opérationnel. <input type="checkbox"/> Il y a des directives précises sur la gestion de la réputation. Il y a une approche proactive pour donner des directives à tous les employés dans l'ensemble de l'organisation.	<input type="checkbox"/> Le cadre de gestion de la réputation a une approche clairement définie, et réévaluée activement, pour mesurer et surveiller la réputation de l'organisation, notamment la détermination des indicateurs de rendement clés qui ont été attribués à des personnes responsables à l'échelle de l'organisation. <input type="checkbox"/> La formation obligatoire relative à la gestion de la réputation est offerte à tous les employés de l'organisation et est actualisée périodiquement.	<input type="checkbox"/> L'organisation a créé une culture de gestion de la réputation qui permet à chaque membre de l'organisation de comprendre sa responsabilité individuelle afin de préserver et de maintenir la réputation de l'organisation. <input type="checkbox"/> Le cadre de gestion de la réputation intègre les nouvelles technologies (p. ex., intelligence artificielle ou chaîne de blocs) dans son approche pour mesurer et surveiller la réputation de l'organisation. <input type="checkbox"/> Le cadre est intégré au reste de l'organisation et dans les processus opérationnels, et les constatations concernant la gestion de la réputation orientent la prise de décisions.

Thème	1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
Que fait votre organisation pour intégrer à la stratégie d'entreprise les buts et les objectifs liés à la gestion de la réputation?	<input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs liés à la gestion de la réputation existent indirectement et sont élaborés sur une base ponctuelle, c'est-à-dire comme le résultat d'un autre but ou objectif, et peuvent ou non être inclus dans la stratégie d'entreprise.	<input type="checkbox"/> La stratégie d'entreprise comprend des sections portant sur la réputation, comme les relations de service ou les relations publiques. <input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs liés à la gestion de la réputation font l'objet de discussions et sont pris en compte par la haute direction.	<input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs liés à la réputation sont définis, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, en tenant compte de l'appétit et de la tolérance de l'organisation, et ils sont officiellement compris dans la stratégie d'entreprise. <input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs en matière de réputation sont reconnus et acceptés dans l'ensemble de l'organisation.	<input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs liés à la gestion de la réputation sont un élément essentiel de la stratégie d'entreprise et sont directement liés aux buts et aux objectifs établis au niveau opérationnel, y compris les plans de communication. <input type="checkbox"/> Les buts et les objectifs en matière de réputation sont élaborés, compris et acceptés par le personnel dans l'ensemble de l'organisation.	<p>La gestion de la réputation est intégrée à une stratégie et à une vision d'entreprise définie, lesquelles :</p> <input type="checkbox"/> sont intégrées aux processus opérationnels et à la stratégie dans l'ensemble de l'organisation; <input type="checkbox"/> comprennent un plan de communication; <input type="checkbox"/> consistent à surveiller en permanence les changements dans l'environnement externe; <input type="checkbox"/> évaluent l'état de préparation et la capacité de répondre au moyen d'exercices périodiques et de la planification des scénarios réels; <input type="checkbox"/> sont mesurées, surveillées et déclarées régulièrement à la haute direction; <input type="checkbox"/> sont intégrées au cadre de gestion des risques d'entreprise.

Thème	1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
3. Gestion des risques d'entreprise					
Comment la gestion des risques d'entreprise est-elle liée à la gestion de la réputation?	<input type="checkbox"/> L'organisation ne fait pas de lien officiel entre la gestion de la réputation et la gestion des risques de l'entreprise. Le lien est fait de façon informelle, mais seulement au niveau stratégique.	<input type="checkbox"/> L'organisation comprend les liens entre certains risques dans son cadre de gestion des risques d'entreprise et sa réputation (c-à-d., les risques qui ont des répercussions sur le public sont déterminés). <input type="checkbox"/> Des exigences précises sont imposées à la direction et surveillées par la haute direction, afin d'administrer les activités visant à maintenir et à renforcer le lien qui est fait avec la réputation.	<input type="checkbox"/> Il existe des documents au niveau stratégique qui font le lien entre la gestion de la réputation et la gestion des risques d'entreprise. Des rapports réguliers liés à ces documents sont effectués à l'interne. <input type="checkbox"/> Le lien entre la réputation et les risques d'entreprise est compris horizontalement dans l'ensemble de l'organisation, y compris au niveau des employés. <input type="checkbox"/> Il existe une culture participative visant à maintenir la réputation. <input type="checkbox"/> L'organisation a mis en place des politiques et des rôles spécifiques pour intervenir en cas d'atteinte à la réputation.	<input type="checkbox"/> L'organisation surveille et analyse régulièrement les indicateurs qui reflètent la façon dont la réputation a une incidence sur les risques d'entreprise. <input type="checkbox"/> Un ensemble d'activités, de rôles et de responsabilités sont clairement définis pour maintenir le lien entre la réputation et la gestion des risques d'entreprise, et ces activités sont continuellement réévaluées afin de relever les défis et les besoins cernés par l'analyse. <input type="checkbox"/> Des rapports sont présentés régulièrement à l'interne et à l'externe sur le lien entre la réputation et les risques d'entreprise. <input type="checkbox"/> La compréhension et la prise en compte du lien entre la réputation et la gestion des risques d'entreprise sont l'objet de communications efficaces de façon transversale.	<input type="checkbox"/> L'organisation évalue régulièrement les risques liés à la réputation qu'elle court en tant que composante de son cadre de gestion des risques d'entreprise et se sert des résultats pour prendre des décisions opérationnelles qui améliorent sa réputation.
4. Planification et gestion					
Que fait votre organisation au niveau opérationnel pour gérer sa réputation?	<input type="checkbox"/> La réputation est gérée au niveau stratégique et non au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> Les processus à l'appui de la gestion de la réputation n'ont pas été explicitement déterminés.	<input type="checkbox"/> La réputation est gérée au niveau stratégique et non au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> Les processus à l'appui de la gestion de la réputation sont déterminés et gérés officiellement au sein des unités opérationnelles locales de l'organisation. <input type="checkbox"/> La haute direction	<input type="checkbox"/> La réputation est gérée au niveau stratégique et au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> Les processus visant à appuyer la gestion de la réputation, y compris les rôles précis des employés, sont définis, compris et gérés officiellement au sein des divisions. <input type="checkbox"/> Des rapports sont	<input type="checkbox"/> La réputation est gérée au niveau stratégique et au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> Les processus visant à appuyer la gestion de la réputation sont continuellement réévalués afin d'en assurer l'amélioration. <input type="checkbox"/> Les rôles et les responsabilités en matière de	<input type="checkbox"/> La réputation est gérée au niveau stratégique et au niveau opérationnel. <input type="checkbox"/> L'organisation a défini un inventaire qui comprend les processus liés à la réputation. Les processus sont appliqués de façon systématique dans toutes les fonctions de l'organisation.

Thème	1 – Émergent	2 – En progrès	3 – Établi	4 – Éminent	5 – Ambitieux
		<p>supervise la gestion des facteurs internes qui influent sur la réputation.</p> <p><input type="checkbox"/> La haute direction ne surveille pas la gestion des facteurs externes qui influent sur la réputation (p. ex., l'économie, l'environnement social, etc.).</p>	<p>présentés régulièrement à l'interne sur les facteurs internes et externes qui influent sur la réputation.</p> <p><input type="checkbox"/> Les rapports sur les facteurs internes et externes qui influent sur la réputation sont transmis de façon transversale dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p><input type="checkbox"/> Les employés ont l'occasion de contribuer aux rapports, y compris de proposer des idées de gestion et des solutions, favorisant ainsi une culture de gestion de la réputation.</p>	<p>gestion de la réputation sont officiellement définis, surveillés et évalués à chaque niveau d'emploi au sein de l'organisation.</p> <p><input type="checkbox"/> Des rapports sont présentés à l'interne et à l'externe sur la gestion de la réputation et la planification.</p>	
Comment votre organisation tire-t-elle parti des médias sociaux pour interagir avec le public?	<p><input type="checkbox"/> La méthodologie de l'organisation pour évaluer sa réputation ne tire pas parti des médias sociaux.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'organisation utilise des plateformes de médias sociaux sélectionnées de façon ponctuelle pour communiquer avec le public.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'organisation a mis en place une stratégie pour tirer parti des médias sociaux sur diverses plateformes afin de communiquer avec le public.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'organisation se sert des résultats des interactions avec le public sur diverses plateformes de médias sociaux afin de créer des données qui sont utilisées pour prendre des décisions opérationnelles et stratégiques éclairées.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'organisation tire parti des nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, pour analyser les plateformes de médias sociaux de manière proactive afin d'évaluer la santé de sa réputation.</p>
Comment votre organisation se prépare-t-elle aux défis liés à la gestion de sa réputation et comment réagit-elle devant de tels défis?	<p><input type="checkbox"/> L'organisation réagit de façon réactive aux défis liés à la gestion de sa réputation.</p>	<p><input type="checkbox"/> Il existe des processus et des procédures visant à réagir aux défis liés à la réputation de l'organisation et à les prévoir, mais ils ne sont pas appliqués de façon systématique dans l'ensemble de l'organisation.</p>	<p><input type="checkbox"/> Les processus et les procédures visant à réagir aux défis liés à la réputation de l'organisation et à les prévoir sont consignés, normalisés et mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.</p>	<p><input type="checkbox"/> L'organisation a mis en place un plan d'intervention bien précis qui décrit en détail les mesures planifiées en réponse à divers scénarios qui pourraient avoir une incidence sur sa réputation.</p>	<p><input type="checkbox"/> La haute direction peut élaborer le plan d'intervention et le considérer comme une contribution à valeur ajoutée à l'organisation.</p> <p><input type="checkbox"/> Le plan d'intervention est mis à l'essai périodiquement sous forme d'exercices réels.</p>

Améliorer la gestion du risque d'atteinte à la réputation

Ce rapport souligne l'importance de la gestion du risque d'atteinte à la réputation dans l'administration fiscale moderne et expose quelques considérations clés sur la manière d'identifier et de gérer ces risques. Il contient également un ensemble d'outils pour aider les administrations fiscales à développer leurs capacités dans ce domaine, notamment un modèle de maturité qui permet aux administrations d'autoévaluer leur capacité actuelle et d'identifier les domaines à développer. Le rapport a été produit la Communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise du FTA (COI). Il s'agit du premier d'une série de rapports prévus par les Communautés d'intérêt du FTA qui rassemblent des experts dans le but d'échanger des points de vue et travailler ensemble sur les thèmes majeurs de l'administration fiscale moderne. Ce travail a été mené au sein de la Communauté d'intérêts sur la gestion des risques d'entreprise par des collègues de l'Agence du revenu du Canada.

Comme indiqué dans le rapport, la gestion du risque d'atteinte à la réputation est extrêmement importante pour aider à atteindre les objectifs des administrations fiscales et des gouvernements au sens large, ce qui est particulièrement vrai en temps de crise. Les principes clés à l'origine du risque d'atteinte à la réputation sont la confiance en l'administration et son personnel et le respect envers l'organisation. Lorsqu'une administration respecte systématiquement ses devoirs éthiques, elle établit la confiance aux yeux des contribuables et des autres parties prenantes. Lorsqu'elle ne répond pas aux normes attendues d'elle, particulièrement en ce qui concerne le traitement juste et égal des contribuables, la confiance et la crédibilité du public peuvent être rapidement érodées.