



Conception des processus opérationnels (CPO) – Agence du revenu du Canada (ARC)

Le 1er novembre 1999, Revenu Canada devenait officiellement l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), qui est appelée depuis décembre 2003 l'Agence du revenu du Canada (ARC). Malgré son changement de nom, la mission principale de cet organisme est restée la même : promouvoir l'observation des lois et des règlements au Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières et contribuer au mieux-être économique et social de la population. L'ARC jouit toutefois d'une souplesse accrue en ce qui touche son mode de fonctionnement. Grâce à son statut d'agence, elle peut innover dans le but d'améliorer la prestation de ses services, de réaliser des gains d'efficacité dans ses processus internes, de consolider ses partenariats avec les provinces et les territoires et d'user de nouvelles formules de collaboration permettant d'éviter le double emploi. L'ARC joue un rôle d'une importance critique dans le mieux-être social et économique de tous les Canadiens.

L'ARC est un organisme complexe aux activités diversifiées qui dispose d'un budget dépassant les trois milliards de dollars; elle emploie près du quart de la fonction publique fédérale. En 2001-2002, elle a traité plus de 23 millions de déclarations de revenus de particuliers et de fiducies, de même que 1,6 million de déclarations de revenus de sociétés. Elle a recueilli ainsi plus de 300 milliards de dollars de recettes fiscales, soit environ 1,2 milliard de dollars en moyenne par jour ouvrable. Ces recettes englobaient plus de 40,1 milliards de dollars qu'elle a perçues au nom des provinces, des territoires et des Premières Nations. L'ARC a servi au-delà de 102 millions de voyageurs et traité 10,8 millions de mainlevées commerciales dans plus de 480 bureaux de douane. Elle a également favorisé les intérêts de milliers d'entreprises canadiennes à l'échelle internationale; elle a octroyé des crédits et des prestations d'une valeur totale dépassant 11 milliards de dollars à plus de 10,4 millions de Canadiens au cours de l'exercice.

L'ARC a sa propre vision de son avenir : elle veut que ses clients reconnaissent l'intégrité, l'équité et le sens de l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes abordables de première qualité et qu'ils la respectent. Sa démarche progressiste favorise la formation de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, rehausse l'efficacité de l'administration fédérale et renforce l'union économique.

L'ARC a cerné les problèmes qu'engendrent des processus défectueux. Ces problèmes se rangent dans quatre catégories : la qualité (qualité insuffisante, reprise de travaux, étapes n'ajoutant aucune valeur à un service ou un produit), la rapidité d'exécution (longs retards et trop nombreux abandons de tâches, demandes d'approbation et gros arriérés), les coûts (utilisation inefficace des ressources) et la capacité d'adaptation (incapacité de s'adapter rapidement au changement). Dans l'ensemble, ces lacunes alourdissent la charge de travail des employés et amplifient leur stress.

En 1994, l'ARC a chargé la firme System House Limited (SHL) de repenser ses processus administratifs et de les rendre aptes à régler les principaux problèmes dans ces quatre catégories. Un groupe d'employés de l'ARC a depuis acquis de l'expérience en la matière et établi une démarche de CPO adaptée aux besoins du secteur public. Les résultats des sondages effectués auprès des fonctionnaires fédéraux (parties portant sur le stress lié à la charge de travail) ont d'ailleurs fait ressortir la nécessité qu'avaient bon nombre de ministères de recourir à une telle démarche.



L'ARC s'efforce de fournir à la population des services qui sont abordables, rapides, faciles d'accès et de première qualité, de forger des rapports avec ses partenaires et de réaliser des gains d'efficacité. Elle s'est lancée dans un programme d'innovation de longue portée qui, outre la CPO, vise à transformer son mode de fonctionnement et à suivre le rythme des changements touchant la technologie, les pratiques d'entreprise et de gestion, les priorités gouvernementales et les attentes des Canadiens. L'instauration d'un changement radical de culture qui permet de bien gérer le stress imposé aux employés prend du temps et exige qu'on poursuive inébranlablement les objectifs premiers de l'organisation.

Étant donné le statut, la taille et la visibilité de l'ARC, il fallait adopter une démarche officielle pour l'amélioration des processus qui rendrait possible l'apport efficace de changements aux processus complexes visant des millions de contribuables canadiens (sociétés et particuliers). À défaut d'une formule structurée pour la mise en place de la réforme, la capacité de l'ARC, ou de n'importe quel organisme, à répondre aux besoins nouveaux des clients internes et externes s'en serait trouvée réduite.

Voici certains faits dignes de mention au sujet du projet CPO :

- plus de 3 000 employés de l'ARC se sont familiarisés à la méthodologie CPO en participant à des exercices de simulation et en assistant à des présentations;
- plus de 30 équipes de réforme ont revu différents processus; elles ont indiqué les améliorations à apporter sur les plans de la qualité, de la rapidité d'exécution, des coûts et de la capacité d'intervention.
- pour en apprendre sur le projet, d'autres ministères fédéraux ont participé à des simulations sur les fonctions administratives qu'a menées l'ARC;
- des délégations de l'Inde et des représentants de la Pologne y ont également participé dans le même but;
- on a tenu à l'intention du Conseil du Trésor (CT) et d'autres ministères des séances d'information sur la méthodologie; on a également fait des présentations à l'Association canadienne de la qualité dans le secteur public (ACQSP) et à l'Institut international de recherche, ainsi que dans le cadre de la série de discussions informelles du Centre canadien de gestion (CCG), de la Conférence et de l'exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale et de la Conférence sur le leadership de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).
- les formateurs CPO de l'ARC ont aidé les autres ministères fédéraux en guidant leurs employés relativement à la façon d'appliquer la méthodologie et en les encadrant;
- l'ARC a fait appel à des formateurs d'organismes du secteur privé comme la Bank of America et La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie.

Les projets ont abouti à des résultats communs : créer des modèles de prestation de services à la clientèle, normaliser et simplifier les procédures, mettre en place des mécanismes de développement et d'amélioration continus des techniques de contrôle, renforcer les partenariats, et établir des spécifications de système et mettre au point des outils permettant de tirer le meilleur parti possible des systèmes automatisés. On a réalisé des projets pilotes de pré-lancement qui visaient à donner aux gestionnaires l'assurance que les nouveaux systèmes ou programmes ministériels en voie de développement fonctionneraient de la façon voulue et que des contrôles adéquats seraient en place pour atténuer les risques inhérents à ces processus. Les constatations, les conclusions et les recommandations sont portées à l'attention des gestionnaires des programmes et des secteurs aux divers forums de l'Agence.

Voici certains résultats spécifiques :

Immatriculation aux assurances sociales de DRHC

Établissement d'un cadre de gestion des risques et intégrité fortement accrue des systèmes, conjuguée à une réduction du cycle de base, qui passera de 20 jours à un seul. Y compris l'analyse et l'élaboration de politiques permettant le respect des exigences législatives.



Vérification fiscale et de la TPS (taxe sur les produits et services) (Région du Pacifique de l'ARC)

Cycle de base réduit de 70 p. 100, productivité accrue grâce à une hausse des recettes tirées des nouvelles cotisations, à une couverture plus grande et aux répercussions de ces interventions sur la conformité. Meilleure interaction avec l'équipe chargée des appels et entre les bureaux régionaux et l'administration centrale. Établissement de mécanismes de rétroaction et de contrôle propres au programme.

Vérification périodique de l'ARC (Douanes)

Économies réalisées de plus de 90 millions de dollars. Interaction améliorée entre les régions et l'administration centrale. Cycle de base réduit de 75 p. 100, couverture et conformité améliorées. Productivité accrue dans un esprit de professionnalisme et d'intégrité, et couverture accrue permettant de hausser la conformité. Établissement de mécanismes de rétroaction et de contrôle propres au programme.

Rémunération, Ressources humaines (RH) de l'ARC

Établissement d'une stratégie de rémunération aux RH de l'ARC qui permet la prestation de services améliorés aux clients du Ministère; interaction améliorée entre les services de la classification, de la dotation et de la rémunération. Réduction de 30 p. 100 de la durée du cycle de base des activités liées aux employés «postés à l'effectif»; mise en place d'un mécanisme de rétroaction qui permet l'amélioration continue d'interventions d'autres types.

Région Sud de l'ARC

Réduction du cycle de base d'émission des chèques de temps supplémentaire de huit semaines à une seule; exécution d'une analyse stratégique intégrée du processus de recrutement du Service des RH.

Ministère des Pêches et des Océans (MPO)

L'ARC a formé des animateurs en amélioration de la charge de travail au MPO. Elle a dirigé quatre équipes de restructuration des processus (réduction de 50 p. 100 de la charge de travail liée à la correspondance ministérielle, diminution de 47 p. 100 du temps consacré à la dotation par concours interne, ce qui double la productivité, réduction de 70 p. 100 du temps consacré à la production d'un plan de gestion intégré). En outre, elle a mené un exercice de consultation et donné des conseils au sous-ministre et aux cadres relevant directement de lui, au Commissaire de la Garde côtière canadienne et aux cadres sous sa responsabilité, ainsi qu'aux directeurs généraux des bureaux régionaux et à leurs équipes de gestion des bureaux de Halifax, de Vancouver et de St. John's.

Les expertes en conception des processus opérationnels de l'ARC ont développé à l'intention du secteur public une méthodologie appelée « Conception des processus opérationnels (CPO) ». Ils s'en sont servi pour guider et encadrer les employés de DRHC chargés de repenser le traitement des numéros d'assurance sociale. Ils ont également guidé et encadré les employés du MPO dans la restructuration de quatre processus administratifs de ce ministère. Dans tous ces projets, on a réalisé les objectifs fixés, soit la réduction des coûts et de la durée des cycles de base, une plus grande satisfaction de la clientèle et une diminution du stress chez les employés. Les travaux accomplis à DRHC faisaient suite au rapport du vérificateur général et ceux effectués au MPO, au sondage auprès de fonctionnaires fédéraux qui a mis en évidence les problèmes liés à la charge de travail.

Les expertes en conception des processus opérationnels de l'ARC sont actuellement détachées à Santé Canada, où ils transmettent leur savoir-faire et restructurent les processus se rattachant à la correspondance de la haute direction et au breffage du ministre.