

Innovation à Revenu Canada : préparer l'avenir

Pierre Gravelle

Ancien sous-ministre à Revenu Canada

Colloque de l'APEX de juin 1996

En juin 1996, M. Pierre Gravelle (ancien sous-ministre à Revenu Canada) prenait la parole à l'occasion du colloque de l'APEX de juin 1996 dont le thème était «Faire de l'innovation une réussite». Il a fourni [quelques exemples](#) tirés de son ministère et dégagé les [leçons tirées](#).

Pour bien administrer les recettes de l'État, le ministère du Revenu doit concentrer ses énergies sur :

- l'utilisation des plus récentes technologies;
- le perfectionnement des employés;
- la constitution de nouvelles alliances stratégiques;
- la gestion des bases de données.

Exemples d'innovations réussies à Revenu Canada :

1. La **transmission électronique des déclarations (TED)** a réduit substantiellement les coûts de saisie des données et de correction des erreurs, ainsi que la paperasserie et les frais connexes, et a permis l'envoi des avis de cotisation et des remboursements en un temps record. Pour l'année d'imposition 1995, c'est plus de 4 millions de déclarations de revenus de particuliers canadiens (soit presque 20 p. 100) qui ont été transmises par voie électronique.
2. Le **numéro d'entreprise**, soit un identificateur unique remplaçant les différents numéros attribués auparavant aux entreprises en rapport avec les quatre principaux comptes d'affaires de Revenu Canada, permet aux entreprises de réduire leurs frais, d'épargner du temps et d'être plus concurrentielles, tout en facilitant les activités du Ministère dans les domaines comme l'aide à la clientèle, la perception, la vérification et la comptabilisation des recettes.
3. Grâce au **Projet Retour international**, Revenu Canada collabore avec les autorités policières canadiennes et étrangères afin de retracer, aux postes de douane, les enfants disparus et les ramener chez eux. Depuis 1986, grâce à ce projet, on a retracé plus de 400 enfants disparus, dont quelque 31 p. 100 étaient en fugue et 69 p. 100 avaient été enlevés.
4. **CANPASS**, l'une des principales initiatives de l'accord frontalier canado-américain, est essentiellement un système simplifié de dédouanement pour les voyageurs fréquents, à faible risque. Cette initiative a entraîné une amélioration substantielle du service pour les voyageurs traversant fréquemment la frontière, en réduisant les délais et les exigences administratives, et en permettant des économies de coûts.
5. Revenu Canada a établi de **nouveaux rapports avec le monde des affaires** afin de simplifier substantiellement l'importation de biens commerciaux, de réduire de beaucoup les frais connexes et d'accroître la compétitivité des entreprises canadiennes, grâce à la rationalisation et à l'adaptation des systèmes en fonction des besoins particuliers des divers secteurs industriels.

Leçons tirées

M. Gravelle a proposé trois grandes stratégies afin d'accroître les chances d'assurer une transformation durable et réussie :

1. restructuration des programmes et des systèmes;
2. utilisation stratégique des technologies de l'information;
3. saine gestion du changement organisationnel et de la culture de l'entreprise.

Principales «**leçons tirées**» :

- Il n'y a pas de modèle normalisé à suivre pour gérer l'innovation et le changement.
- Pour favoriser l'éclosion de services innovateurs, il faut continuellement confirmer et renforcer le concept.
- L'évolution des paradigmes fondamentaux ne peut se faire que par étapes.
- La gestion du changement à long terme et de la culture de l'entreprise demande beaucoup de temps, beaucoup plus que les sept ans dont on parle souvent.
- Les cadres de tous les secteurs de l'organisation doivent s'engager fermement à appliquer les solutions et les méthodes innovatrices.
- Premier impératif : instaurer et soutenir l'ethos du service innovateur.