



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **RAPPORT 2, CENTRES D'APPEL — AGENCE DU REVENU DU CANADA, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2017 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent des comptes publics**

**L'honorable Kevin Sorenson, le président**

**FÉVRIER 2018  
42<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION**

---

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

#### **PERMISSION DU PRÉSIDENT**

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : [www.noscommunes.ca](http://www.noscommunes.ca)

**RAPPORT 2, CENTRES D'APPEL — AGENCE DU  
REVENU DU CANADA, DES RAPPORTS DE  
L'AUTOMNE 2017 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL  
DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent  
des comptes publics**

**Le président  
L'hon. Kevin Sorenson**

**FÉVRIER 2018**

**42<sup>e</sup> LÉGISLATURE, 1<sup>re</sup> SESSION**

## **AVIS AU LECTEUR**

### **Rapports de comités présentés à la Chambre des communes**

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

## VICE-PRÉSIDENTS

Alexandra Mendès

David Christopherson

## MEMBRES

Chandra Arya

Rémi Massé

Shaun Chen

Joyce Murray\*

Gérard Deltell

Alexander Nuttall

Paul Lefebvre

Jean Yip

Steven MacKinnon\*

## AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

René Arseneault

Bernard Généreux

Pat Kelly

Kamal Khera

Brenda Shanahan

## GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

---

\* Membre sans droit de vote, conformément à l'article 104(5) du Règlement.

**BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT**  
**Service d'information et de recherche parlementaires**  
André Léonard, analyste  
Dillan Theckedath, analyste

# **LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

a l'honneur de présenter son

## **QUARANTE-ET-UNIÈME RAPPORT**

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport 2, Les centres d'appels — Agence du revenu du Canada, des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :







# RAPPORT 2, CENTRES D'APPELS — AGENCE DU REVENU DU CANADA, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2017 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

---

## INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG ou le Bureau), l'Agence du revenu du Canada (ARC ou l'Agence) « traite tous les ans plus de 30 millions de déclarations fiscales. Elle gère et perçoit aussi les retenues sur la paie effectuées par les entreprises et les taxes sur les produits et services. Les centres d'appels de l'Agence ont pour mission de communiquer en temps opportun, aux particuliers et aux entreprises, des renseignements exacts sur leurs impôts, les crédits d'impôt et les prestations auxquelles ils ont droit<sup>1</sup> ».

De plus, pour « obtenir des renseignements fiscaux, le public a surtout recours aux services en ligne et aux centres d'appels de l'Agence. Ces centres d'appels répondent aux questions spécifiques des appelants. Ils constituent aussi la principale source de renseignements des contribuables qui n'ont pas accès à l'Internet, qui ne se sentent pas à l'aise pour ce qui est d'utiliser des outils informatiques ou qui ne trouvent pas réponse à leurs questions sur le site Web de l'Agence<sup>2</sup> ».

À l'automne 2017, le BVG a publié un audit de performance qui « visait à déterminer si les centres d'appels de l'Agence du revenu du Canada avaient fourni aux contribuables canadiens un accès à des renseignements exacts en temps opportun<sup>3</sup> ». Relativement à la méthodologie, le BVG a :

- examiné les appels reçus sur les lignes des demandes de renseignements des particuliers et des entreprises, ainsi que celles concernant les prestations<sup>4</sup>;

---

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, paragr. 2.1 et 2.2.

2 *Ibid.*, paragr. 2.3.

3 *Ibid.*, paragr. 2.4.

4 *Ibid.*, paragr. 2.5.



- défini un appel ayant donné lieu à une réponse comme étant soit un appel pris par un agent, soit un appel pris par le système de libre-service automatisé de l'Agence et ayant duré au moins une minute (pour déterminer si les contribuables avaient obtenu des renseignements en temps opportun en communiquant avec les centres d'appels)<sup>5</sup>;
- examiné si les appelants avaient réussi à joindre un agent à la première tentative<sup>6</sup>;
- vérifié si les réponses des agents des centres d'appels correspondaient aux lois fiscales applicables (pour évaluer s'ils avaient donné des renseignements exacts aux appelants)<sup>7</sup>.

Il est à noter que, dans le cadre de cet audit, le Bureau n'a « pas examiné l'exactitude des renseignements fournis par le système de libre-service automatisé » et n'a « pas non plus vérifié s'il était facile de trouver des renseignements sur le site Web de l'Agence, ni la qualité de ces renseignements<sup>8</sup> ».

Le 30 novembre 2017, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience sur cet audit<sup>9</sup>. Le BVG était représenté par Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et Martin Dompierre, directeur principal<sup>10</sup>. Ont comparu au nom de l'ARC Bob Hamilton, commissaire du revenu et premier dirigeant (le commissaire); Frank Vermaeten, sous-commissaire de la Direction générale de cotisation, de prestation et de service, et Gillian Pranke, directrice générale de la Direction générale des services aux centres d'appels<sup>11</sup>.

---

5 *Ibid.*

6 *Ibid.*

7 *Ibid.*, paragr. 2.6.

8 *Ibid.*

9 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2017, [Réunion n° 82](#).

10 *Ibid.*

11 *Ibid.*

## CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

### A. Accès et temps d'exécution

Selon le BVG, entre « mars 2016 et mars 2017, les particuliers et les entreprises ont passé plus de 53,5 millions d'appels à l'Agence du revenu du Canada pour demander des renseignements sur les impôts ou sur les prestations. Au cours de la période visée par l'audit, la Direction des services aux centres d'appels de l'Agence a géré les neuf centres d'appels. Elle disposait de plusieurs lignes téléphoniques, y compris des lignes pour répondre aux questions des particuliers et des entreprises, ainsi que celles concernant les prestations. Selon les renseignements recherchés, les appelants pouvaient suivre des consignes vocales préenregistrées et choisir parmi diverses options pour entendre de l'information générale et, dans certains cas, des renseignements propres à leur compte<sup>12</sup> ».

De plus, l'Agence « employait une équipe de gestion du débit d'appels dans chacun de ses neuf centres d'appels. Ces équipes devaient s'assurer que le temps d'attente avant de parler à un agent ne dépassait pas deux minutes. Pour ce faire, elles pouvaient bloquer des appels ou les acheminer vers le système de libre-service automatisé lorsque le temps d'attente se rapprochait des deux minutes. Les appels bloqués étaient ceux qui ne parvenaient pas à un agent ni au système de libre-service automatisé. Les appelants qui ne réussissaient pas à parler à un agent devaient recomposer le numéro de l'Agence s'ils souhaitaient toujours parler à un agent<sup>13</sup> ».

Le BVG précise que la Charte des droits du contribuable de l'Agence décrit « les 16 droits des contribuables et le traitement auquel ils ont droit lorsqu'ils font affaire avec l'Agence. Les contribuables ont notamment droit à des renseignements complets, exacts, clairs et opportuns<sup>14</sup> ».

Dans l'ensemble, le BVG a constaté « qu'entre mars 2016 et mars 2017, l'Agence n'a répondu qu'à 36 % des appels : 32 % d'entre eux ont été pris par un agent et 4 % ont été pris par le système automatisé et ont duré au moins une minute » et qu'en moyenne, « les appelants ont fait trois ou quatre tentatives d'appel par semaine. Or, même après plusieurs tentatives, certains n'ont pas réussi à joindre un agent ni le système de libre-service<sup>15</sup> ».

---

12 BVG, [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, paragr. 2.14-2.15.

13 *Ibid.*, paragr. 2.16.

14 *Ibid.*, paragr. 2.17. Pour plus de renseignements, veuillez consulter la [Charte des droits du contribuable](#).

15 *Ibid.*, paragr. 2.21.



En outre, le BVG a signalé que « le reste des appels, soit 64 %, sont restés sans réponse : 54 % d'entre eux ont été bloqués (c'est-à-dire qu'ils se sont terminés sur la tonalité d'occupation ou sur un message invitant le contribuable à consulter le site Web de l'Agence ou à rappeler plus tard) et 10 % ont été acheminés au système de libre-service automatisé, mais l'appelant a raccroché en moins d'une minute. L'Agence a bloqué plus d'appels que les administrations fiscales semblables d'autres pays<sup>16</sup> ».

Enfin, en ce qui concerne précisément les appels bloqués, le BVG a avancé que l'ARC a agi ainsi « afin de pouvoir être conforme à sa norme de service sur les délais de réponse des agents. Cette norme, qui diffère selon la ligne téléphonique, stipule que dans 75 à 80 % des cas, les appelants ne devraient pas attendre plus de deux minutes avant de parler à un agent ». Le Bureau a « constaté que, puisque l'Agence avait bloqué des appels, les appelants avaient fait en moyenne trois ou quatre tentatives d'appel par semaine au cours de l'exercice 2016-2017. Malgré tout, leurs appels sont parfois restés sans réponse »<sup>17</sup>.

Par conséquent, le BVG a recommandé à l'ARC :

- de « revoir sa gestion des appels entrants afin d'améliorer l'accès en envisageant diverses pratiques, comme augmenter le temps maximum d'attente pour parler à un agent »;
- d'« envisager de donner aux appelants de l'information sur les temps d'attente pour joindre un agent afin qu'ils puissent décider s'ils veulent patienter, utiliser les options de libre-service comme le site Web ou rappeler plus tard<sup>18</sup> ».

L'Agence a accepté cette recommandation et a précisé ce qui suit dans son Plan d'action détaillé :

- Se fondant sur les résultats de projets pilotes menés récemment, l'Agence « a augmenté le temps d'attente à cinq minutes afin de permettre à un plus grand nombre d'appelants d'accéder aux files d'attente pour parler à un agent ».
- À l'été 2017, l'Agence a signé « un engagement pour faire passer ses centres d'appels à une nouvelle plateforme de téléphonie dans le cadre

---

16 *Ibid.*, paragr. 2.22-2.23.

17 *Ibid.*, paragr. 2.24-2.25.

18 *Ibid.*, paragr. 2.32.

de l'Initiative de transformation des centres de contact du gouvernement du Canada ».

- En 2017 et 2018, « l'ARC consultera les Canadiens pour connaître leurs préférences concernant les temps d'attente et pour déterminer les possibilités d'accroître le nombre d'options de libre-service offertes dans son système de débordement » (lequel comporte des options de libre-service).
- « [U]ne fois que la solution de service de centres de contact hébergés (SCCH) » sera mise en place (au printemps 2018 pour les entreprises et à l'été 2018 pour les particuliers), l'ARC transformera sa stratégie de gestion du trafic, ce qui permettra « d'introduire une file d'attente nationale, ce qui se traduira par une répartition plus efficace des appels dans l'ensemble du réseau national de l'ARC<sup>19</sup> ».

En réponse à des questions à ce sujet, le commissaire a expliqué que l'Agence avait obtenu des résultats positifs lorsqu'elle avait fait l'expérience de permettre aux appelants d'attendre plus longtemps que les deux minutes prévues par la norme (donnant ainsi la chance à un plus grand nombre de personnes d'entrer dans le système). En outre, il a expliqué comment la mise en place d'une nouvelle plateforme améliorera la situation :

[U]ne fois que nous recevrons la nouvelle technologie et serons en mesure de préciser aux gens dès le départ quel sera leur temps d'attente, nous fonctionnerons un peu différemment. Je crois que cela entraînera une nouvelle sorte de norme de service<sup>20</sup>.

Le Comité a été choqué et déçu d'apprendre à quel point il est difficile pour un grand nombre de contribuables canadiens de pouvoir entrer en contact avec un agent, surtout quand on sait à quelles conséquences très fâcheuses une telle situation les expose. Par conséquent, nonobstant les mesures prévues par l'Agence pour améliorer la situation à l'aide d'une nouvelle technologie de téléphonie, le Comité recommande :

### **Recommandation 1 – Sur l'amélioration de l'accès et des délais**

**Que, dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport, l'Agence du revenu du Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue 1) d'analyser les moyens**

---

19 Agence de revenu du Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 1-2.

20 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2017, [Réunion n°82](#), 0935.



**pris par l'Agence pour gérer les appels entrants et améliorer l'accès; 2) de donner aux appelants de l'information sur les temps d'attente pour parler à un agent afin qu'ils puissent décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options de libre-service, comme le site Web, ou rappeler plus tard.**

## **B. Exactitude**

Le tableau 1 ci-dessous montre la différence entre les résultats des protocoles internes d'assurance de la qualité et de tests de l'Agence comparativement à ceux d'organisations externes (plus précisément le BVG et la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante).

**Tableau 1 – Comparaison des résultats des tests par source**

Source	Lignes téléphoniques évaluées	Pourcentage de réponses inexactes
Agence de revenu du Canada		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude</li> </ul>	Toutes	2016 : 6 % 2015 : 7 % 2014 : 7 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques</li> </ul>	Entreprises et particuliers	2016 : 20 %
	Entreprises	2013 : 17 %*
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	Entreprises	2017 : 31 % 2013 : 24 %
Bureau du vérificateur général du Canada	Entreprises, particuliers et prestations	Taux global en 2017 : 29 % Entreprises et taxe sur les produits et services (TPS) : 31 % Particuliers : 36 % Allocation canadienne pour enfants : 21 %

Source : BVG, [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, pièce 2.4. \* Le BVG a noté que « l'une des neuf questions a été supprimée de l'étude menée en mai 2014 par l'Agence (Study of the Accuracy of Telephone Response to Non Account Specific Business Enquiries) parce qu'elle était considérée comme une valeur nettement aberrante. Le taux de réponses inexactes pour les neuf questions aurait été de 25 % ».

À noter, les résultats des tests du BVG ont permis de constater que les agents des centres d'appels de l'ARC donnaient des renseignements erronés dans près de 30 % des cas, un



taux semblable à celui relevé dans d'autres évaluations au cours des cinq dernières années<sup>21</sup>. En outre, le BVG a remarqué que « le Programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude de l'Agence ne testait pas l'exactitude des réponses des agents des centres d'appels de manière indépendante ni efficace. Les résultats des tests n'étaient donc pas fiables<sup>22</sup> ».

Enfin, le Bureau a également « constaté que l'Agence connaissait les besoins en matière de formation de ses agents. Cependant, les dossiers de formation n'étaient pas centralisés. Il était donc difficile pour l'administration centrale de faire un suivi pour déterminer si une formation donnée avait été offerte<sup>23</sup> ». De plus, il a constaté que « l'Agence n'évaluait pas ses agents de manière uniforme suite à leur formation. Ceux-ci étaient soumis à un test après leur formation initiale, mais ils n'étaient pas toujours évalués après les formations subséquentes<sup>24</sup> ».

Par conséquent, le BVG a formulé la recommandation suivante :

L'Agence du revenu du Canada devrait revoir ses pratiques d'assurance qualité pour obtenir des résultats d'une plus grande efficacité en vue d'améliorer l'exactitude des réponses, de recenser les possibilités d'amélioration continue, d'identifier les besoins en matière de formation et de faire un suivi à cet égard<sup>25</sup>.

Acceptant cette recommandation, l'Agence a prévu, dans son Plan d'action détaillé, les mesures suivantes :

- Une nouvelle approche en matière de formation a été mise en place à l'automne 2017 et est actuellement étendue à tous les centres d'appels.
- « En octobre 2017, des améliorations ont été apportées à l'ensemble d'outils des postes de travail des agents afin de permettre aux agents d'accéder plus rapidement aux renseignements. »
- « Les nouveaux outils d'enregistrement et d'écoute des appels offerts avec la solution de SCCH renforceront la capacité de l'ARC à surveiller la qualité et l'exactitude. »

---

21 BVG, [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, paragr. 2.39.

22 *Ibid.*, paragr. 2.51.

23 *Ibid.*, paragr. 2.61.

24 *Ibid.*, paragr. 2.64.

25 *Ibid.*, paragr. 2.66.



- « La nouvelle fonction de SCCH d'acheminement basé sur les compétences contribuera à améliorer l'exactitude. Ainsi, les appels pourront être dirigés à des groupes spécifiques d'agents selon les sujets des appels plutôt que d'avoir tous les appels dirigés à la première ligne générale d'agents. »
- Un nouvel outil d'évaluation de la qualité et de l'exactitude, qui « permettra d'accroître l'uniformité des évaluations des auditeurs en réduisant l'ambiguïté et la complexité », sera mis en place d'ici l'été 2018<sup>26</sup>.

Lorsqu'on lui a demandé pourquoi l'Agence avait mis autant de temps à régler le problème de l'exactitude de l'information transmise par ses agents, problème dont l'ARC était consciente depuis un certain temps, le commissaire a répondu :

Quant au système de formation, tous les agents reçoivent six semaines de formation. C'est une chose que nous surveillons constamment. Nous vérifions s'il y a des problèmes et s'il faut apporter des ajustements. Récemment, nous avons apporté d'importants changements que nous mettons en vigueur. Comme l'a dit [le commissaire adjoint Frank Vermaeten], nous avons un nouveau processus d'entrée pour la façon dont les agents répondent aux appels, ainsi qu'une nouvelle fonction d'imbrication, selon laquelle ils collaborent pour une amélioration. Nous apportons des améliorations maintenant, avant l'arrivée de la technologie. Ce n'est pas après le rapport du vérificateur général que nous avons décidé d'investir dans la nouvelle technologie; cette décision a été prise [...] et le matériel arrivera l'an prochain<sup>27</sup>.

Encore une fois, le Comité ne saurait trop insister sur le fait qu'il est essentiel que l'Agence puisse transmettre des renseignements exacts aux appelants. Par conséquent, il recommande :

### **Recommandation 2 – Sur l'amélioration de l'exactitude des réponses**

**Que, dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport, l'Agence du revenu du Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue de s'assurer que ses pratiques d'assurance de la qualité donnent des résultats plus efficaces de manière à assurer l'exactitude des renseignements fournis, de cerner les possibilités d'amélioration continue et de déterminer et surveiller les besoins en matière de formation.**

---

26 Agence de revenu du Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 3-4.

27 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2017, [Réunion n°82](#), 0940.



### C. Rapports sur les résultats

Selon le BVG, lorsque l'Agence évaluait l'accès à ses services téléphoniques, elle « ne tenait pas compte du nombre d'appels qu'une personne devait faire avant de pouvoir joindre les services d'un centre d'appels. Par exemple, l'Agence a considéré qu'un appelant avait eu accès à 100 % aux services d'un centre d'appels, même s'il avait dû faire quatre appels avant d'y arriver, trois de ses appels ayant été bloqués auparavant. D'autres pays, comme le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, communiquent des indicateurs de rendement qui permettent soit de tenir compte de tous les appels, y compris des appels bloqués, soit de présenter de l'information à cet égard. De son côté, l'Agence n'a pas tenu compte des appels bloqués ni présenté d'information à cet égard<sup>28</sup> ».

Par ailleurs, le BVG a signalé qu'entre « les exercices 2012-2013 et 2016-2017, la norme de service définie par l'Agence prévoyait que ses agents devaient répondre aux appels en deux minutes ou moins dans 75 à 80 % des cas » et que « cette norme s'appliquait uniquement aux appels qui étaient acheminés aux agents, non aux appels bloqués ou transférés au système de libre-service automatisé (qui ne donne pas la possibilité de parler à un agent). L'Agence a donc réussi à respecter sa norme de service en bloquant ou en redirigeant des appels au système de libre-service automatisé, lequel n'offre pas la possibilité de parler à un agent<sup>29</sup> ». Cette situation « pouvait laisser croire aux appelants qu'ils avaient le choix de parler ou non à un agent, alors que, dans les faits, plus de 60 % des appels étaient bloqués ou acheminés automatiquement au système de libre-service automatisé, lequel n'offre pas la possibilité de parler à un agent<sup>30</sup> ».

Par conséquent, le BVG a formulé la recommandation suivante :

L'Agence du revenu du Canada devrait évaluer et améliorer ses indicateurs de rendement et ses rapports sur l'accessibilité, l'exactitude et la rapidité des services de ses centres d'appels<sup>31</sup>.

L'Agence a accepté cette recommandation et a précisé ce qui suit dans son Plan d'action détaillé :

- Dans ses rapports annuels, l'ARC « comprend maintenant le nombre d'appels auxquels les agents ont répondu, qui ont été abandonnés dans

---

28 BVG, [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, paragr. 2.75-2.76.

29 *Ibid.*, paragr. 2.81.

30 *Ibid.*, paragr. 2.82.

31 *Ibid.*, paragr. 2.83.

la file d'attente, qui ont été traités au moyen du système [de débordement] et qui ont reçu une tonalité de ligne occupée ».

- « Des modifications aux normes de service seront évaluées pour 2019-2020 tel qu'indiqué par des consultations et l'expérience avec la nouvelle technologie. »
- « À compter d'avril 2018, l'ARC produira des rapports internes sur la satisfaction des appelants. Ces données seront intégrées au modèle de rétroaction à l'échelle de l'Agence. »
- L'ARC commencera à utiliser le nouvel outil d'évaluation de la qualité et de l'exactitude, dès qu'il sera mis en œuvre dans le cadre de la solution de service de centres de contact hébergés afin de mesurer les niveaux d'exactitude<sup>32</sup>.

Le Comité a demandé aux représentants de l'Agence pourquoi ces taux n'avaient pas été rapportés avec exactitude au Parlement et au Canada et si l'Agence avait tenté de les « induire en erreur », mais il n'a pas reçu de réponse claire. Le commissaire a plutôt reconnu que l'Agence doit faire mieux et qu'elle avait commencé à mettre en place certaines des mesures susmentionnées<sup>33</sup>. Ayant pour mandat d'assurer la reddition de comptes au gouvernement du Canada, le Comité doit veiller à ce que les organismes fédéraux communiquent avec exactitude leurs résultats à la population canadienne. Par conséquent, le Comité recommande :

### **Recommandation 3 – Sur l'amélioration de l'exactitude des rapports**

**Que, dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport, l'Agence du revenu du Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue d'évaluer et d'améliorer ses indicateurs de rendement et la production de rapports sur l'accessibilité, l'exactitude et du temps d'exécution des services de ses centres d'appels.**

## **REMARQUES ADDITIONNELLES**

Le Comité a été déçu des réponses de l'Agence à ses questions durant l'audience, surtout celles aux questions que l'on pourrait raisonnablement qualifier comme étant « de base ».

---

32 Agence de revenu du Canada, [Plan d'action détaillé](#), p. 4-5.

33 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, *Témoignages*, 1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature, 30 novembre 2017, [Réunion n°82](#), 0850 et 0915.



Le Comité reconnaît que l'Agence a établi des plans en vue de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie de téléphonie et de l'amélioration de la formation des agents, mais, dans l'ensemble, il nourrit encore certaines inquiétudes. Pour cette raison, le Comité invitera l'ARC à comparaître de nouveau devant lui pour faire le point sur les améliorations apportées en vue d'améliorer les temps d'attente et l'accès pour les appelants, d'améliorer l'exactitude des réponses données et de produire des rapports plus justes sur ses résultats. Dans le cadre de ce suivi plus intense, le Comité recommande :

#### **Recommandation 4 – Sur l'amélioration des temps d'attente et de l'exactitude des réponses**

**Que, dans les 120 jours qui suivent le dépôt du présent rapport, l'Agence du revenu du Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes les résultats d'une étude, menée durant les heures normales d'ouverture sur une période de 10 jours ouvrables, en utilisant un échantillon aléatoire d'agents de centres d'appels à travers le pays, dans le but de mesurer 1) le pourcentage d'appels pris par un agent, d'appels pris par le système de débordement et d'appels qui ont reçu une tonalité de ligne occupée; 2) le pourcentage de réponses exactes fournies.**

### **CONCLUSION**

Le Comité conclut que l'Agence du revenu du Canada n'a pas su fournir aux contribuables un accès raisonnable aux agents des centres d'appels et transmettre des renseignements exacts aux appelants. Il est alarmant de noter que même « si l'Agence a indiqué qu'elle avait atteint ses objectifs à la fois pour ce qui est de l'accessibilité et de la rapidité des services offerts, les indicateurs de rendement qu'elle a utilisés étaient incomplets et les résultats obtenus dans les centres d'appels étaient surestimés<sup>34</sup> ». Par conséquent, le Comité a formulé quatre recommandations pour faire en sorte que l'Agence s'efforce avec diligence d'améliorer la situation.

---

34 BVG, [Les centres d'appels – Agence du revenu du Canada](#), rapport 2 des Rapports de l'automne 2017 du vérificateur général du Canada, paragr. 2.84.

## RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ET DÉLAIS CONNEXES

Tableau 1 – Résumé des mesures recommandées et délais connexes

Recommandation	Mesure recommandée	Délai
Recommandation 1	L'Agence du revenu du Canada devrait remettre au Comité un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue 1) d'analyser les moyens pris par l'Agence pour gérer les appels entrants et améliorer l'accès; 2) de donner aux appelants de l'information sur les temps d'attente pour parler à un agent afin qu'ils puissent décider s'ils préfèrent attendre, utiliser les options de libre-service, comme le site Web, ou rappeler plus tard.	120 jours après le dépôt du présent rapport
Recommandation 2	L'Agence devrait remettre au Comité un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue de s'assurer que ses pratiques d'assurance de la qualité donnent des résultats plus efficaces de manière à assurer l'exactitude des renseignements fournis, de cerner les possibilités d'amélioration continue et de déterminer et surveiller les besoins en matière de formation.	120 jours après le dépôt du présent rapport
Recommandation 3	L'Agence devrait remettre au Comité un rapport détaillé sur les progrès réalisés en vue d'évaluer et d'améliorer ses indicateurs de rendement et la production de rapports sur l'accessibilité, l'exactitude et le temps d'exécution des services de ses centres d'appels.	120 jours après le dépôt du présent rapport



Recommandation	Mesure recommandée	Délai
Recommandation 4	L'Agence devrait remettre au Comité les résultats d'une étude, menée durant les heures normales d'ouverture sur une période de 10 jours ouvrables, en utilisant un échantillon aléatoire d'agents de centres d'appels à travers le pays, dans le but de mesurer 1) le pourcentage d'appels pris par un agent, d'appels pris par le système de débordement et d'appels qui ont reçu une tonalité de ligne occupée; 2) le pourcentage de réponses exactes fournies.	120 jours après le dépôt du présent rapport

## ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

<b>Organismes et individus</b>	<b>Date</b>	<b>Réunion</b>
<b>Agence du revenu du Canada</b> Bob Hamilton, commissaire du revenu et premier dirigeant Frank Vermaeten, sous-commissaire, Direction générale de cotisation, de prestation et de service Gillian Pranke, directrice générale, Direction des services aux centres d'appels, Direction générale de cotisation, de prestation et de service	2017/11/30	82
<b>Bureau du vérificateur général</b> <b>Martin Dompierre, directeur principal</b> <b>Michael Ferguson, vérificateur général du Canada</b>		





# DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n<sup>os</sup> 82 et 84](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,  
L'hon. Kevin Sorenson

