

2006



Le Point
Rapport de la
vérificatrice générale du Canada
à la Chambre des communes

MAI



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport de mai 2006 de la vérificatrice générale du Canada comporte huit chapitres, ainsi qu'un message de la vérificatrice générale.

Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également disponible sur notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, s'adresser au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953
Télécopieur : (613) 943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 1-613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2006
N° de catalogue FA3-40/2006F
ISBN 0-662-71589-6





Vérificatrice générale du Canada
Auditor General of Canada

À l'honorable Président de la Chambre des communes,

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint mon premier rapport de 2006 à la Chambre des communes, lequel doit être déposé à la Chambre en conformité avec les dispositions du paragraphe 7(5) de la *Loi sur le vérificateur général*.

La vérificatrice générale du Canada,

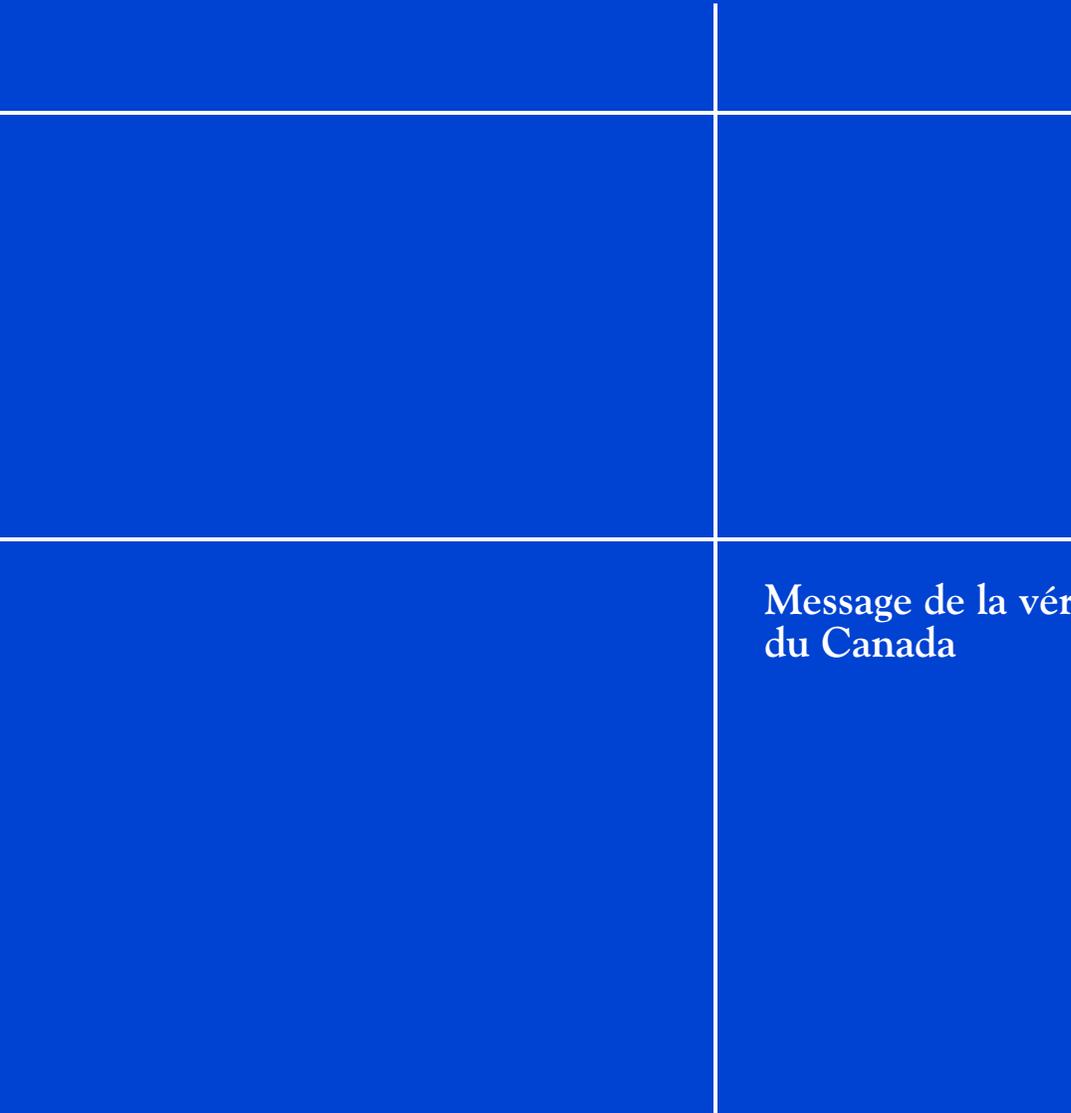
A handwritten signature in black ink that reads 'Sheila Fraser'.

Sheila Fraser, FCA

OTTAWA, le 16 mai 2006

Table des matières

| | |
|---|------------|
| Message de la vérificatrice générale du Canada | 1 |
| Chapitre 1 La gestion gouvernementale : l'information financière | 15 |
| Chapitre 2 Défense nationale — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire | 49 |
| Chapitre 3 Défense nationale — L'entraînement en vol de l'OTAN au Canada | 83 |
| Chapitre 4 Le Programme canadien des armes à feu | 105 |
| Chapitre 5 La gestion des programmes destinés aux Premières nations | 161 |
| Chapitre 6 La gestion des subventions et des contributions votées | 203 |
| Chapitre 7 L'acquisition de bureaux loués | 237 |
| Chapitre 8 Agence du revenu du Canada — Le recouvrement des impôts et des taxes impayés | 267 |



Message de la vérificatrice générale
du Canada



Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada

Message de la vérificatrice générale du Canada

Je suis heureuse de présenter mon quatrième rapport *Le Point* à la Chambre des communes.

En plus de celui-ci, je présente un rapport intitulé *Les décisions du gouvernement ont limité le contrôle parlementaire des dépenses publiques*. Nous avons pris connaissance des questions traitées dans ce rapport au cours de notre vérification de suivi du Programme canadien des armes à feu.

En sa qualité de vérificateur au service du Parlement, le Bureau du vérificateur général joue un rôle important en vue de promouvoir l'obligation de rendre compte du gouvernement et une saine gestion de l'administration publique au Canada. Nos vérifications de gestion procurent aux parlementaires une information factuelle, sur laquelle ils peuvent se fonder pour surveiller les dépenses et le rendement du gouvernement au nom de l'ensemble de la population canadienne.

Le contrôle parlementaire des fonds publics repose essentiellement sur la capacité de la Chambre des communes à fixer un plafond annuel pour les dépenses du gouvernement dans chacun de ses secteurs d'activité et à le tenir responsable du respect de ces limites.

Pour que le Parlement puisse exercer son contrôle, le gouvernement doit dans un premier temps préparer des estimations justes des dépenses et, à la fin de l'exercice, présenter de manière fidèle les dépenses réelles dans les comptes des ministères. Ces deux conditions sont essentielles pour donner au Parlement l'assurance que les crédits qu'il autorise ne seront normalement pas dépassés et, dans les rares cas où il y a dépassement, qu'il sera en mesure d'exiger du gouvernement qu'il rende des comptes.

On pourrait considérer que le gouvernement limite la capacité du Parlement de contrôler les fonds publics quand il décide de ne pas demander les autorisations au moment requis ou de ne pas rendre compte entièrement des dépenses imputables à un crédit lorsque ce dernier sera vraisemblablement dépassé.

Nous avons constaté que le Centre des armes à feu Canada n'a pas demandé — suivant l'avis du Secrétariat du Conseil du Trésor et de ses conseillers juridiques — d'autres fonds dans le cadre du budget supplémentaire des dépenses en 2003-2004, même s'il savait qu'il dépasserait probablement sa limite de dépenses autorisée par le Parlement pour cet exercice. Il a en outre décidé — encore une fois

suivant l'avis du Secrétariat et de ses conseillers juridiques — de ne pas comptabiliser comme dépenses de l'exercice 2003-2004 un montant de 21,8 millions de dollars représentant les coûts engagés pour le Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF II). S'il l'avait fait, le Centre aurait dépassé son crédit voté pour cet exercice.

À notre avis, ces décisions ne respectaient pas la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les conventions comptables énoncées par le gouvernement.

Les actes posés afin d'éviter de demander des crédits supplémentaires pourraient être interprétés comme un manquement au Règlement de la Chambre des communes. On pourrait aussi considérer que le fait de ne pas avoir communiqué au Parlement toutes les dépenses imputables à un crédit constitue une violation des privilèges de la Chambre des communes. Mais seule la Chambre peut déterminer s'il y a eu manquement. Le Comité permanent des comptes publics voudra peut-être étudier cette question plus à fond s'il le juge souhaitable.

Rapport *Le Point*

Une fois l'an, je prépare à l'intention du Parlement un rapport intitulé *Le Point*. Ce rapport met l'accent sur les mesures prises par le gouvernement à l'égard des diverses recommandations découlant de certaines de nos vérifications de gestion. Il répond à la question : Le gouvernement donne-t-il suite aux rapports de la vérificatrice générale? Nous passons en revue les mesures prises par les ministères en vue de régler les questions déjà signalées et nous évaluons si leurs progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité des questions ainsi que du temps dont ils disposaient pour agir. Ce rapport vise à aider les parlementaires à tenir le gouvernement responsable de son intendance des fonds publics.

Pris dans leur ensemble, les huit chapitres du rapport de cette année font état de progrès variables. Dans la moitié des cas, nous concluons que les progrès sont en général insatisfaisants. Pour l'autre moitié, nous notons des progrès satisfaisants, tout en soulignant clairement les questions qui nous préoccupent encore. C'est le cas du Programme canadien des armes à feu. Bien que le Centre des armes à feu Canada ait fait des progrès satisfaisants en ce qui a trait à la mise en œuvre de la seule recommandation découlant de notre vérification de 2002, nous sommes encore préoccupés par la qualité de l'information contenue dans la base de données sur l'enregistrement des armes à feu, le développement du SCIRAF II et les rapports sur le rendement du Centre.

Pour le chapitre sur la gestion des programmes destinés aux Premières nations, nous avons débordé du cadre habituel de suivi des

vérifications. En effet, en plus d'examiner la façon dont 5 organisations fédérales ont mis en œuvre 37 recommandations formulées dans nos rapports publiés entre 2000 et 2003 sur des questions liées aux Premières nations, nous avons cerné les facteurs qui semblent avoir été essentiels à la mise en œuvre réussie de ces recommandations. Ainsi, il peut arriver que la mise en œuvre de nos recommandations ne puisse se faire que si certaines conditions sont réunies. Nous nous sommes donc penchés sur ces conditions aptes à susciter de réelles mesures ou, de par leur absence, à entraver le processus. Nous croyons que le fait de les connaître peut contribuer à accélérer les progrès réalisés à l'égard des questions de longue date qui revêtent une importance capitale pour les collectivités des Premières nations.

La gestion des subventions et des contributions votées

Bon an, mal an, le gouvernement dépense environ 17,5 milliards de dollars au titre des subventions et des contributions votées, lesquelles doivent être autorisées par le Parlement au moyen de crédits annuels. La dernière fois que nous avons fait rapport sur la gestion des subventions et des contributions, soit en 2001, nous avons signalé des lacunes quant à l'évaluation des demandes de financement, à la gestion des risques et à l'application des contrôles financiers par les ministères, en particulier en ce qui concerne les paiements aux bénéficiaires.

Cette année, nous avons constaté que dans l'ensemble, le gouvernement a accompli des progrès satisfaisants à ce chapitre. Quatre des cinq ministères que nous avons vérifiés préparent une documentation claire sur les évaluations des demandes de financement et disposent de systèmes de gestion et de stratégies axées sur les risques pour surveiller les activités financées et offrent des cours de formation à l'intention des responsables des programmes de subventions et de contributions. Affaires indiennes et du Nord Canada, le plus grand distributeur de subventions et de contributions fédérales, est le seul ministère qui présente des faiblesses dans chacun de ces secteurs.

Cependant, les ministères n'ont pas reçu de directives claires sur la façon de choisir entre une subvention et une contribution lorsqu'ils conçoivent les programmes. De plus, les types de paiements de transfert énoncés dans la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor ne répondent pas aux besoins des ministères. Les exigences concernant la mise en place d'un programme ne sont pas clairement liées aux définitions des types de paiements de transfert. On a donc créé pour certains programmes des types de paiements de transfert qui tiennent à la fois de la subvention et de la contribution.

Les bénéficiaires des subventions et des contributions ont fait part de leurs préoccupations concernant la manière dont les ministères appliquent la Politique sur les paiements de transfert. Par exemple, des organisations qui poursuivent des projets à long terme doivent parfois présenter une nouvelle demande chaque année et prouver qu'elles sont admissibles au financement. Elles doivent se plier à cette exigence même si elles reçoivent des subventions ou des contributions depuis de nombreuses années et même si les ministères disposent déjà de toute l'information nécessaire. Par conséquent, les bénéficiaires assument des coûts administratifs plus élevés et les ministères perdent du temps et gaspillent leurs ressources. Nous avons constaté que, malgré leurs efforts, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères n'ont pas encore rationalisé leur gestion des subventions et des contributions de manière à régler cette situation.

Défense nationale — Le recrutement et le maintien en poste du personnel militaire

Les Forces canadiennes amorcent une vaste transformation qui prévoit notamment l'embauche de 5 000 personnes dans la force régulière d'ici 5 ans. Elles ont indiqué que cet accroissement des effectifs était prioritaire pour leur permettre de répondre aux exigences opérationnelles.

Dans notre rapport de 2002, nous avons indiqué que le ministère de la Défense nationale n'arrivait pas à recruter suffisamment de personnel pour répondre aux exigences opérationnelles et qu'il lui était également difficile de régler les problèmes qui poussaient les militaires, surtout ceux appartenant à certains groupes professionnels essentiels, à quitter les forces armées. Cette année, nous avons constaté que, dans l'ensemble, le Ministère a réalisé des progrès satisfaisants pour donner suite à nos recommandations. Toutefois, certains problèmes ne sont pas encore réglés. Le Ministère a apporté quelques améliorations à son processus de recrutement du personnel militaire dont il a besoin pour répondre à ses exigences opérationnelles, mais il arrive à peine à remplacer les militaires qui quittent. Le Ministère a recruté quelque 20 000 membres depuis notre vérification de 2002, mais il n'a augmenté que de 700 le nombre de militaires formés et prêts à entrer en fonction.

Les problèmes de recrutement et d'attrition du personnel compromettent les plans d'expansion des Forces canadiennes. Étant donné que le profil démographique de la population canadienne évolue, que les jeunes Canadiennes et Canadiens sont peu intéressés à faire carrière au sein des forces armées et que les exigences opérationnelles militaires augmentent, le système actuel de

recrutement et de sélection ne répond pas aux besoins des Forces canadiennes. Le Ministère doit régler les problèmes l'empêchant d'attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés.

Par ailleurs, la Défense nationale prévoit qu'un nombre accru de militaires quitteront les forces armées d'ici dix ans. Étant donné que le Ministère n'a pas mesuré les répercussions ni suivi les progrès de la stratégie de maintien de l'effectif qu'il a définie en 2001, il ne peut démontrer que cette stratégie a contribué à accroître les effectifs formés en activité ou à combler les pénuries au sein de certains groupes professionnels militaires qui sont essentiels.

La Défense nationale a commencé à prendre en compte la gestion des ressources humaines militaires lors de la planification stratégique à long terme des Forces canadiennes. Toutefois, les politiques, les systèmes et les pratiques ne reflètent pas encore la nouvelle orientation stratégique des Forces canadiennes.

Défense nationale — L'entraînement en vol de l'OTAN au Canada

En mai 1998, la Défense nationale a conclu un contrat de 2,8 milliards de dollars, d'une durée de 20 ans, pour des cours de pilotage dans le cadre du programme d'entraînement en vol de l'OTAN au Canada. En raison de la participation d'un plus grand nombre de pays étrangers, le coût du contrat a augmenté depuis cette date à environ 3,4 milliards de dollars. Dans notre rapport *Le Point* de 2002, nous avons exprimé des préoccupations au sujet de la gestion tant du programme que du contrat. Étant donné la nature restrictive du contrat et les problèmes liés aux aéronefs, le Ministère avait déboursé quelque 65 millions de dollars pour des services de formation qui n'avaient pas encore été offerts ou utilisés à la fin de décembre 2001.

Notre suivi nous a permis de constater que, dans l'ensemble, la Défense nationale a réalisé des progrès satisfaisants pour régler les problèmes soulevés en 2002. De plus, le Ministère a conclu récemment une entente avec l'entrepreneur afin de compenser l'État pour les coûts des services de formation qui n'avaient pas été obtenus avant décembre 2002 et dont la valeur en hausse se chiffre maintenant à près de 89 millions de dollars.

Depuis décembre 2002, toutefois, ce programme a connu d'autres problèmes et, en définitive, la Défense nationale a déboursé environ 39 millions de dollars pour de l'entraînement en vol dont le Ministère n'a pas pu se prévaloir parce que trop peu de pilotes étaient inscrits au

programme. Il semble que le Ministère ne dispose d'aucun recours pour récupérer cette perte. Nous pensons que cette situation risque de durer au moins quelques années.

Programme canadien des armes à feu

En 2002, nous avons fait état de notre incapacité à terminer notre vérification des coûts du Programme canadien des armes à feu parce que l'information financière n'était pas fiable et qu'elle ne présentait pas fidèlement les coûts nets du Programme. Nous avons aussi signalé que le ministère de la Justice ne donnait pas assez d'information au Parlement pour que ce dernier puisse faire un examen convenable du Programme ou pour que l'on puisse expliquer la hausse vertigineuse de ses coûts. Nous n'avions fait qu'une recommandation en 2002 : que le ministère de la Justice comble les lacunes de la communication de l'information financière.

Notre suivi nous a permis de constater que le Centre des armes à feu Canada, maintenant un organisme distinct, a fait des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de notre recommandation, sauf en ce qui a trait à la comptabilisation des coûts de développement d'un nouveau système d'information. Dans deux cas, des coûts importants liés au Système canadien d'information relativement aux armes à feu (SCIRAF) n'ont pas été comptabilisés dans le bon exercice, ce qui contrevient aux conventions comptables du gouvernement en ce qui a trait aux crédits. Si les coûts avaient été comptabilisés comme il se doit, le Centre aurait, en 2002-2003, dépassé de 17,1 millions de dollars le plafond de dépenses qui avait été fixé par le ministre de la Justice. Étant donné que les coûts de l'exercice 2002-2003 ont été comptabilisés dans l'exercice 2003-2004, il aurait fallu, pour comptabiliser dans cet exercice les nouveaux coûts engagés en 2003-2004, demander un financement additionnel au moyen d'un budget supplémentaire des dépenses.

La nouvelle équipe de gestion du Centre des armes à feu Canada nommée en 2003, a commencé à régler bon nombre de questions d'ordre opérationnel. Mais certains problèmes demeurent. Le Centre n'a pas évalué la qualité de l'information contenue dans la base de données sur l'enregistrement des armes à feu et il ne sait pas combien de dossiers sont incomplets. Il compte sur un réseau de vérificateurs bénévoles pour dissiper les préoccupations concernant la qualité des données. Nous avons plusieurs inquiétudes au sujet du fonctionnement de ce réseau.

Avant que la nouvelle équipe de gestion n'entre en fonction, les contrats attribués dans le cadre du SCIRAF étaient mal gérés. Les coûts liés à l'élaboration du système destiné à le remplacer, soit le SCIRAF II, dépassent largement ceux prévus dans le budget initial. Certaines augmentations des coûts sont attribuables au fait que l'élaboration a débuté avant l'entrée en vigueur de la loi et des règlements. Les retards dans l'exécution du projet représentent environ le tiers du coût total, qui est à présent évalué à 90 millions de dollars au moins.

Les rapports sur le rendement du Centre donnent au Parlement un tableau incomplet des résultats de ses activités d'enregistrement des armes à feu et de délivrance des permis. Le Centre n'a pas de mécanisme de suivi officiel pour s'assurer de l'application de la loi dans les cas de rejet de demande de permis ou de révocation de permis, et il n'est donc pas en mesure de rendre compte de leur incidence.

La gestion gouvernementale : l'information financière

Chaque année, le gouvernement fédéral gère des milliards de dollars que lui versent les contribuables. Pour qu'il puisse gérer prudemment ses revenus et ses dépenses, il est essentiel que le gouvernement ait des contrôles financiers internes rigoureux et une information financière complète. Des faiblesses ou des lacunes dans les contrôles financiers peuvent avoir diverses conséquences. Ainsi, il peut en résulter une information financière inexacte et peu fiable, un contrôle insuffisant des biens matériels, et des opérations financières qui ne sont pas autorisées comme il se doit. Sans de bons contrôles, une organisation pourrait ne pas être en mesure de prévenir ou de déceler les cas de manquements aux règlements, politiques et procédures.

Dans les onze ministères et organismes que nous avons examinés et qui perçoivent la majeure partie des revenus du gouvernement et engagent une grande part de ses dépenses, nous avons constaté que les progrès accomplis en vue d'améliorer l'information financière étaient insatisfaisants. À quelques exceptions près, la majeure partie de l'information financière utilisée pour la prise de décision continue d'être fondée essentiellement sur la méthode de la comptabilité de caisse. Ce type d'information fournit un tableau moins complet et moins exact de la situation financière d'une organisation que l'information préparée selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

À l'heure actuelle, l'information financière fondée sur la comptabilité d'exercice est surtout utilisée à la fin de l'exercice, et ce, de manière à respecter les exigences de préparation des états financiers sommaires

du gouvernement. Cela s'explique en grande partie du fait que les ministères et les organismes se servent peu de l'information financière basée sur la comptabilité d'exercice comme outil de gestion régulier. Selon les représentants des finances, les ministères et les organismes ne pourront pas utiliser efficacement l'information financière fondée sur la comptabilité d'exercice tant que les budgets, les rapports financiers et les crédits ne seront pas préparés selon une même méthode à l'échelle du gouvernement et des ministères.

Les ministères et les organismes corrigent peu à peu les faiblesses que nous avons constatées par le passé dans les contrôles financiers internes. Mais à notre avis, la qualité de l'information financière utilisée par les ministères et les organismes pour prendre bon nombre de leurs décisions clés ne pourra être assurée jusqu'à ce que le gouvernement ait donné suite à nos préoccupations à l'égard des faiblesses non corrigées.

La gestion des programmes destinés aux Premières nations

Les conditions de vie dans un grand nombre de collectivités des Premières nations restent très inférieures à celles de la moyenne nationale même si le gouvernement fédéral consacre chaque année des milliards de dollars aux programmes qui sont destinés aux Premières nations et qui visent notamment le logement, les soins de santé, l'éducation et le développement économique.

Au cours de notre vérification de suivi, nous avons examiné les progrès réalisés par 5 organisations fédérales à l'égard de 37 recommandations que nous avons formulées dans des chapitres traitant de questions liées aux Premières nations. Ces chapitres portaient notamment sur le logement dans les réserves, le développement économique, les soins de santé, le programme Aliments-poste, le règlement des revendications territoriales globales et les rapports exigés des Premières nations.

Dans l'ensemble, le gouvernement fédéral n'a pas donné suite de façon satisfaisante à nos recommandations. Il est vrai que les enjeux en cause sont très complexes, mais les organisations fédérales avaient accepté la plupart de nos recommandations et s'étaient engagées à agir. Nous avons constaté des progrès satisfaisants dans plusieurs secteurs, mais ce ne sont généralement pas ceux qui sont les plus importants pour la qualité de vie et le bien-être des membres des collectivités des Premières nations. Ainsi, nous avons constaté que peu avait été fait notamment pour régler le grave problème de logements contaminés par la moisissure dans les réserves, analyser les habitudes de consommation de médicaments sur ordonnance et les décès liés

à ceux-ci, mettre en œuvre les ententes de règlement des revendications territoriales globales, éliminer les rapports non nécessaires exigés des collectivités des Premières nations, et combler les lacunes de la politique sur les séquestres-administrateurs.

Au cours de notre vérification de cette année, nous avons cerné plusieurs facteurs qui semblent avoir été essentiels à la mise en œuvre réussie de nos recommandations. Nous avons constaté que les organisations sont mieux à même de réaliser des progrès satisfaisants si les programmes font l'objet d'une coordination adéquate, d'une attention soutenue de la part de la direction et d'une véritable consultation auprès des Premières nations. Dans de nombreux cas, la mise en œuvre réussie de nos recommandations était liée à la capacité des Premières nations d'instaurer les programmes au sein de leurs propres collectivités et à l'existence d'institutions des Premières nations qui soutiennent le développement socioéconomique de leurs collectivités. De plus, le fait de fonder les programmes et les initiatives sur des dispositions législatives pertinentes a contribué à préciser les rôles, les responsabilités et les critères d'admissibilité.

Enfin, nous avons remarqué que les divers rôles confiés à Affaires indiennes et du Nord Canada peuvent à tout le moins donner l'impression que les responsabilités fiduciaires du Ministère à l'égard des Premières nations ne sont pas compatibles avec ses obligations de représentant de la Couronne, ce qui a des incidences sur la mise en œuvre de nos recommandations.

L'acquisition de bureaux loués

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a la responsabilité de fournir des bureaux à une centaine de ministères et organismes fédéraux. Le secteur des biens immobiliers du Ministère effectue des opérations dont la valeur se chiffre annuellement à environ 3 milliards de dollars et il conclut quelque 500 baux par année. Pour bien gérer ces opérations, le Ministère doit disposer d'une information complète, exacte et actuelle pour pouvoir prendre de bonnes décisions, gérer de manière stratégique et maîtriser les risques. Comme TPSGC s'est engagé à réaliser l'objectif de réduire d'un milliard de dollars sur cinq ans le coût de la gestion des biens immobiliers, il est d'autant plus impératif qu'il applique de solides pratiques de gestion.

En 2002, nous avons vérifié les activités du Ministère et examiné sa planification stratégique, ses pratiques de gestion des risques et ses analyses d'options pour la fourniture de locaux à bureaux. TPSGC a

fait des progrès insatisfaisants dans la mise en œuvre des recommandations dont la vérification de cette année assure le suivi. Ses systèmes d'information de nature financière et de gestion comportent toujours des lacunes qui peuvent compromettre gravement son objectif de réduire ses coûts d'un milliard de dollars. Pour atteindre cet objectif, le Ministère doit gérer ses projets de location de manière stratégique dans l'ensemble du portefeuille immobilier. Cependant, il aura de la difficulté à le faire, car l'information de base dont les gestionnaires ont besoin pour prendre des décisions stratégiques essentielles est inexistante, inadéquate ou difficile à obtenir.

Le Ministère partage avec les ministères clients et le Conseil du Trésor la responsabilité des décisions touchant le coût des bureaux. Le Ministère s'efforce de retenir les options les plus économiques pour la fourniture de locaux, mais les ministères clients peuvent opter pour des aménagements plus coûteux. Par conséquent, TPSGC peut difficilement imposer ses normes relatives à la superficie et à la qualité des locaux, une situation qui a eu pour effet d'augmenter les coûts assumés par les contribuables. Lorsqu'il recommande la solution la plus économique, le Ministère tient compte du coût d'un bail pour toute sa durée alors que les mécanismes gouvernementaux de financement sont axés sur les sorties de fonds annuelles. Nous avons relevé des cas où l'option la plus économique n'avait pas été retenue en raison d'un financement insuffisant du fonds d'immobilisations.

Agence du revenu du Canada — Recouvrement des impôts et des taxes impayés

Dans la grande majorité des cas, les impôts, taxes et retenues sur la paie exigibles sont versés à temps. Toutefois, les impôts, taxes, pénalités et intérêts pour lesquels l'Agence du revenu du Canada a établi une cotisation, mais qu'elle n'a pas recouverts, représentent toujours un montant important. Au 31 mars 2005, le montant total de la dette fiscale non recouvrée s'élevait à 18 milliards de dollars. De ce montant, l'Agence prévoit ne recouvrer que 13,3 milliards de dollars environ; elle juge que le reste constitue des créances douteuses qui ne sont pas recouvrables, en raison notamment de l'insolvabilité des contribuables concernés. Toute amélioration de sa capacité de recouvrer les créances fiscales de manière efficiente et dans un délai raisonnable pourrait valoir au Trésor des millions de dollars de revenus supplémentaires chaque année.

Notre dernière vérification à cet égard remonte à 1994. En effectuant le suivi de cette année, nous avons constaté que l'Agence n'a pas fait de progrès satisfaisants dans l'application des recommandations visant

à améliorer le recouvrement des créances fiscales. Pour évaluer le risque que présentent les dossiers, l'Agence utilise une méthode qui manque encore de fini et comporte des lacunes importantes entravant le recouvrement en temps opportun des créances fiscales. De plus, l'Agence ne possède toujours pas les données nécessaires pour gérer efficacement le recouvrement de la dette fiscale. Elle a toutefois apporté des changements majeurs à ses systèmes de recouvrement et à quelques-unes de ses pratiques. Elle a notamment actualisé le système automatisé qui lui permet de gérer les créances fiscales à faible risque, mis sur pied un centre national d'appels et établi des bassins nationaux pour mieux gérer la charge de travail. L'Agence a également amélioré sa procédure de recouvrement des créances fiscales importantes.

Les sommes recouvrées par les agents qui travaillent dans les bureaux des services fiscaux ont augmenté depuis 1994 et s'établissent maintenant à environ 2,3 millions de dollars par agent. Pourtant, malgré cette hausse, la dette fiscale a augmenté plus rapidement que le total des impôts et des taxes payés. Par ailleurs, la direction ne recueille pas les données dont elle a besoin pour comprendre les raisons à l'origine de l'augmentation de la dette fiscale et les éléments qui la composent.

L'Agence sait depuis de nombreuses années ce qu'elle doit faire pour améliorer le recouvrement des créances fiscales, mais elle éprouve de la difficulté à réaliser des progrès décisifs. Maintenant qu'elle s'est dotée d'une vision stratégique qui trace une voie pour l'avenir, son plus grand défi consiste à concrétiser cette vision grâce à une planification détaillée, à une attention centrée sur la gestion et à une mesure des résultats.

Conclusion

Les travaux de vérification dont fait état le présent rapport confirment de façon générale qu'une multitude de contrôles, de règles et de règlements ne peut éliminer le risque d'erreurs dans les programmes et les activités. En fait, une organisation qui veut innover et réussir dans son domaine se doit de prendre des risques de manière intelligente, à la condition que ces risques soient calculés et gérés. Les programmes centrés sur les contrôles et les exigences en matière de rapports ne sont pas ceux dont les activités et les ressources sont mises à profit pour améliorer la qualité de vie de la population canadienne. Dans plusieurs des domaines dont il est question dans le présent rapport, il nous semble que le gouvernement doit se demander si les programmes ne comportent pas trop de règles et s'il pourrait simplifier leur administration afin d'en améliorer l'exécution. À bien des égards, le gouvernement doit avoir moins de règles, mais les appliquer avec plus de cohérence.

