

Rapport annuel de gestion

2003-2004

Centre de perception fiscale

Cette publication a été rédigée par le Centre de perception fiscale
du ministère du Revenu du Québec.

On peut également la consulter dans le site Internet du Ministère, sous la section
consacrée au Centre, dans le menu « Organisation », à l'adresse suivante :

www.revenu.gouv.qc.ca.

En vue d'alléger le texte, on n'y emploie généralement que le masculin
pour désigner les femmes et les hommes.

ISBN 2-550-42464-6

Dépôt légal – Août 2004

Bibliothèque nationale du Québec

© Gouvernement du Québec, 2004

Madame Rita Dionne-Marsolais
Présidente de la Commission de l'administration publique
Édifice Honoré-Mercier
835, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1A3

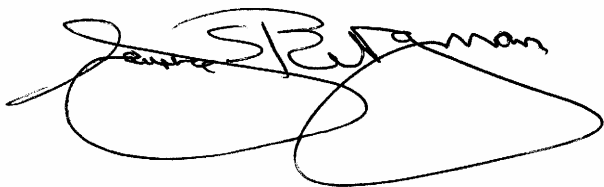
Madame la Présidente,

Je vous transmets le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier qui a pris fin le 31 mars 2004.

Ce rapport présente les résultats du Centre de perception fiscale en lien avec le *Plan d'action 2003-2004*, déposé à l'Assemblée nationale en juin 2003. J'attire votre attention sur la section 7.4, où se trouvent des commentaires positifs tirés du rapport du Vérificateur général, déposé à l'Assemblée nationale le 8 juin dernier, à la suite de l'examen effectué sur les agences et les unités autonomes de service.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le ministre du Revenu,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lawrence S. Bergman', with a large, stylized loop at the bottom.

Lawrence S. Bergman

Sainte-Foy, août 2004

Monsieur Lawrence S. Bergman
Ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec) G1X 4A5

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2004.

Vous constaterez à sa lecture que les résultats atteints illustrent l'importance des interventions du Centre auprès des contribuables et des sociétés pour recouvrer les sommes nécessaires au bon fonctionnement de l'État et pour assurer la régularité du soutien financier, prévu par la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*, auquel les enfants et les parents gardiens ont droit.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

La sous-ministre,



Diane Jean

Sainte-Foy, août 2004

Madame Diane Jean
Sous-ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec) G1X 4A5

Madame la Sous-Ministre,

Je suis fier de vous présenter le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2003-2004.

En plus de présenter la structure et la mission du Centre, ce rapport présente les résultats financiers, les travaux reliés à l'amélioration des services aux citoyens, les projets mobilisateurs des ressources humaines, la réalisation de projets particuliers et les mécanismes de reddition de comptes qui renseignent sur l'efficacité du Centre. À ce sujet, les commentaires du Vérificateur général, dans son rapport concernant l'examen effectué sur les agences et les unités autonomes de service, sont éloquents.

Veuillez agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le directeur général,

A handwritten signature in black ink, reading "J. Guy Tessier". The signature is fluid and cursive, with the first name "J. Guy" and the last name "Tessier" clearly distinguishable.

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, août 2004

Message du directeur général

Je suis très fier de présenter le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2003-2004.

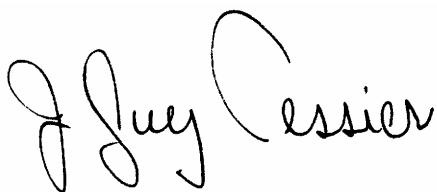
À la lecture du rapport, nous pouvons constater que le Centre, avec un budget de 76,7 millions de dollars, a pu recouvrer des recettes fiscales de 1 milliard 180 millions de dollars et produire des revenus de l'ordre de 96 millions, ce qui constitue une performance digne de mention. Pour l'exercice 2003-2004, le Centre a augmenté sa capacité de production, ce qui lui a permis, malgré une augmentation importante des arrivages de l'ordre de 11 %, soit de 151,9 millions de dollars, de demeurer quand même en contrôle des comptes débiteurs de l'État.

Par ailleurs, au niveau ministériel, l'expertise du Centre a été mise à contribution concernant le traitement de la non-production en matière de taxes et de retenues à la source. À compter du 1^{er} avril 2004, le Centre a pris en charge cette activité, qui était effectuée auparavant par d'autres directions générales du ministère du Revenu.

Enfin, sur le chapitre de la gestion des ressources humaines, il faut souligner les échanges intervenus tout au cours de l'année entre les gestionnaires et le personnel sur les valeurs de l'organisation, la reconnaissance et l'évaluation du rendement. Ces rencontres ont eu un effet bénéfique sur la mobilisation du personnel.

Les résultats présentés dans ce rapport sont tout à l'honneur du personnel du Centre. Je tiens à exprimer ma gratitude aux gestionnaires et aux employés qui ont unifié leurs efforts pour atteindre ces résultats.

Le directeur général,

A handwritten signature in black ink, reading "Jean-Guy Tessier". The signature is fluid and cursive, with the first name "Jean-Guy" and the last name "Tessier" clearly distinguishable.

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, août 2004

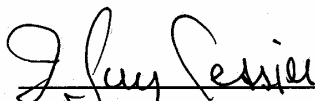
Déclaration de la direction

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport sont sous la responsabilité du directeur général du Centre de perception fiscale et des gestionnaires cosignataires de cette déclaration. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données qui y sont présentées, ainsi que sur la reddition de comptes annuelle quant aux résultats attendus et convenus dans le *Plan d'action 2003-2004*.

La direction du Centre a maintenu, tout au cours de l'exercice financier et conformément à son mandat, des systèmes de contrôle interne et des systèmes d'information de gestion des plus performants afin de s'assurer que l'information présentée dans ce rapport soit fiable.

La Direction de la vérification interne et des enquêtes du Ministère s'est assurée du caractère plausible et vraisemblable des résultats présentés dans le rapport annuel du Centre au regard des objectifs poursuivis dans le *Plan d'action 2003-2004*. L'examen a également couvert les états financiers du Fonds de perception. Au terme de son examen, cette direction a produit un rapport attestant la plausibilité des données examinées pour le Centre. Ce rapport est reproduit à la page suivante.

Le directeur général,


Jean-Guy Tessier

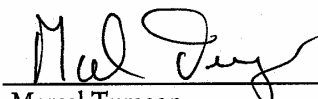
Le directeur régional de Laval, des
Laurentides et de Lanaudière,


Claude Girard

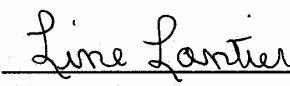
La directrice régionale de Montréal,


Lise Hamel

Le directeur régional de la Capitale-
Nationale et de la Chaudière-Appalaches,


Marcel Turgeon

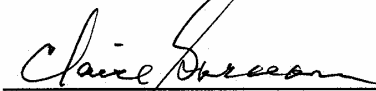
La directrice régionale des Autres régions,


Line Lantier

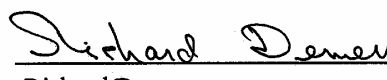
Le directeur régional de la Montérégie,


Michel Marcotte

La directrice régionale de l'Outaouais,


Claire Garceau

Le directeur des Services administratifs et
techniques,


Richard Demers

Juin 2004

**RAPPORT DE VALIDATION DE LA DIRECTION
DE LA VÉRIFICATION INTERNE ET DES ENQUÊTES**

Madame la Sous-Ministre,

Conformément au mandat que vous nous avez confié, nous avons effectué l'examen des résultats et des renseignements contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2003-2004 du Centre de perception fiscale* pour l'exercice terminé le 31 mars 2004. Ces résultats découlent des objectifs quantitatifs et qualitatifs établis dans le plan d'action 2003-2004 du Centre, des indicateurs de performance prévus à son entente de gestion et à sa convention de performance et d'imputabilité.

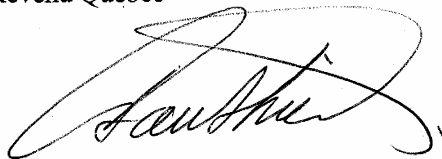
La responsabilité de la fiabilité et de l'intégralité des résultats et de l'information contenue au rapport annuel de gestion incombe à la direction du Centre de perception fiscale. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible des résultats, des renseignements et des explications fournies ainsi que de la cohérence de l'information en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Nous avons procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés aux sections 1 à 8 ainsi que des annexes I, II et IV du rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice terminé le 31 mars 2004. Notre examen n'a pas porté sur l'annexe III concernant l'état des comptes débiteurs au 31 mars 2004.

Notre examen a été effectué conformément aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à utiliser des procédés analytiques (comparaisons avec l'exercice précédent, analyse de la cohérence des données), à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne vise pas à vérifier les systèmes de compilation, à évaluer le contrôle interne ni à effectuer des sondages. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérification sur l'information examinée.

Au terme de notre examen, nous concluons que les résultats, les renseignements et les explications présentés aux sections 1 à 8 et aux annexes I, II et IV du *Rapport annuel de gestion 2003-2004* du Centre de perception fiscale nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le Directeur de la vérification interne et des enquêtes
Revenu Québec



Claude Gauthier
Sainte-Foy, juillet 2004

Table des matières

1. Présentation de l'organisation	1
1.1 Origine	1
1.2 Mandat et objectifs généraux.....	1
1.3 Structure de l'organisation	2
1.4 Collaborateurs.....	3
2. Ressources financières.....	5
2.1 Budget, revenus et dépenses.....	5
2.2 États financiers	5
3. Présentation des résultats	7
3.1 Recouvrement des créances fiscales.....	8
3.2 Recouvrement des créances alimentaires	8
3.3 Revenus.....	9
3.4 Radiation et annulation de créances fiscales	9
3.5 Conclusion sur les résultats du recouvrement des créances fiscales et alimentaires	10
4. Amélioration des relations avec la clientèle.....	11
4.1 Traitement de la correspondance	11
4.2 Traitement des plaintes écrites.....	12
4.3 Traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires.....	12
4.4 Respect de la confidentialité des renseignements	12
4.5 Approche particulière pour les personnes âgées.....	12
5. Ressources humaines	13
5.1 Niveau de ressources et répartition dans les secteurs d'activités.....	13
5.2 Mesures de mobilisation du personnel	13
5.2.1 Formation	13
5.2.2 Activités de perfectionnement des gestionnaires.....	14
5.2.3 Moyens d'échange entre le gestionnaire et son personnel	14
5.2.4 Évaluation du climat de travail	15
5.2.5 Reconnaissance envers le personnel.....	16
5.2.6 Réflexion sur l'éthique et les valeurs.....	16
5.3 Mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre	16
5.4 Indicateur sur la gestion des ressources humaines.....	16
6. Réalisation de dossiers particuliers	17
6.1 Mise en œuvre d'un traitement personnalisé pour toutes les créances.....	17
6.2 Révision de la méthodologie de gestion des dossiers en inventaire.....	17
6.3 Expertise du Centre à la disposition du Ministère et d'autres organismes.....	17
6.4 Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal.....	18
6.5 Mission sur le recouvrement fiscal dans les pays de l'Afrique de l'Ouest.....	18

7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes.....	19
7.1 Rencontre du comité consultatif.....	19
7.2 Rencontre du Comité gouvernemental de suivi.....	19
7.3 Résultats liés aux autres exigences gouvernementales.....	20
7.4 Examen effectué par le Vérificateur général concernant les agences et les unités autonomes de service.....	20
8. Évolution des résultats du Centre.....	21
8.1 Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires.....	21
8.1.1 Recouvrement des créances fiscales	21
8.1.2 Recouvrement des créances alimentaires.....	22
8.2 Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires	23
8.2.1 Coût par dollar recouvré – Créances fiscales	23
8.2.2 Coût par dollar recouvré – Créances alimentaires.....	24
8.3 Évolution des comptes débiteurs fiscaux.....	25
8.4 Évolution des revenus.....	26
8.5 Évolution des radiations et des annulations de créances.....	27
8.6 Autres indicateurs de performance – Recouvrement des créances fiscales.....	28
8.6.1 Taux de récupération des créances fiscales.....	28
8.6.2 Indice de contrôle de l'inventaire.....	28
8.6.3 Délai moyen de règlement.....	29
8.7 Perspectives pour les prochaines années.....	29
Annexes.....	31
Annexe I États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2003.....	33
Annexe II Analyse de la variation des postes financiers	41
Annexe III État des comptes débiteurs.....	43
Annexe IV Tableau synthèse des résultats relatifs aux indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité.....	45

1. Présentation de l'organisation

1.1 Origine

Depuis juin 1995, le Centre de perception fiscale (ci-après appelé *Centre*) est reconnu comme une unité autonome de service et pratique une gestion axée sur les résultats. Dans le cadre de la *Loi sur l'administration publique*, le Centre s'est vu conférer le statut d'agence par une convention de performance et d'imputabilité, qui a été ratifiée le 11 octobre 2001 et déposée à l'Assemblée nationale par le ministre du Revenu. Par la suite, une entente de gestion, conclue entre le ministre du Revenu et le président du Conseil du trésor le 30 avril 2002, a donné des marges de manœuvre supplémentaires au Centre en matière de gestion des ressources humaines et budgétaires, afin de lui permettre d'atteindre les objectifs d'amélioration de la performance et de la qualité de services aux citoyens qu'il s'est fixés.

Les exigences du nouveau cadre de gestion pour l'administration publique favorisent la gestion axée sur les résultats accompagnée d'une reddition de comptes rigoureuse. Dans cet esprit, et conformément à la convention de performance et d'imputabilité, le Centre doit, entre autres, produire un plan d'action en début d'année ainsi qu'un rapport annuel de gestion en fin d'année, et les déposer par la suite à l'Assemblée nationale.

Le présent document constitue le rapport annuel de gestion pour l'exercice financier 2003-2004.

1.2 Mandat et objectifs généraux

Mandat

Le Centre a comme mandat de recouvrer et de protéger les sommes dues au ministère du Revenu du Québec en impôts, en taxes, en droits ou en contributions à des régimes sociaux en vertu de l'application des lois fiscales du Québec et de la *Loi sur la taxe d'accise*, pour ce qui est de la perception de la taxe sur les produits et services (TPS)¹ sur le territoire québécois.

Le Centre a aussi le mandat de recouvrer les sommes dues auprès des débiteurs en défaut de paiement, conformément à la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*.

Enfin, le Centre conseille le Ministère en matière de recouvrement des créances fiscales et alimentaires.

1. À moins d'avis contraire, les données présentées dans ce document incluent celles de la TPS.

Objectifs généraux

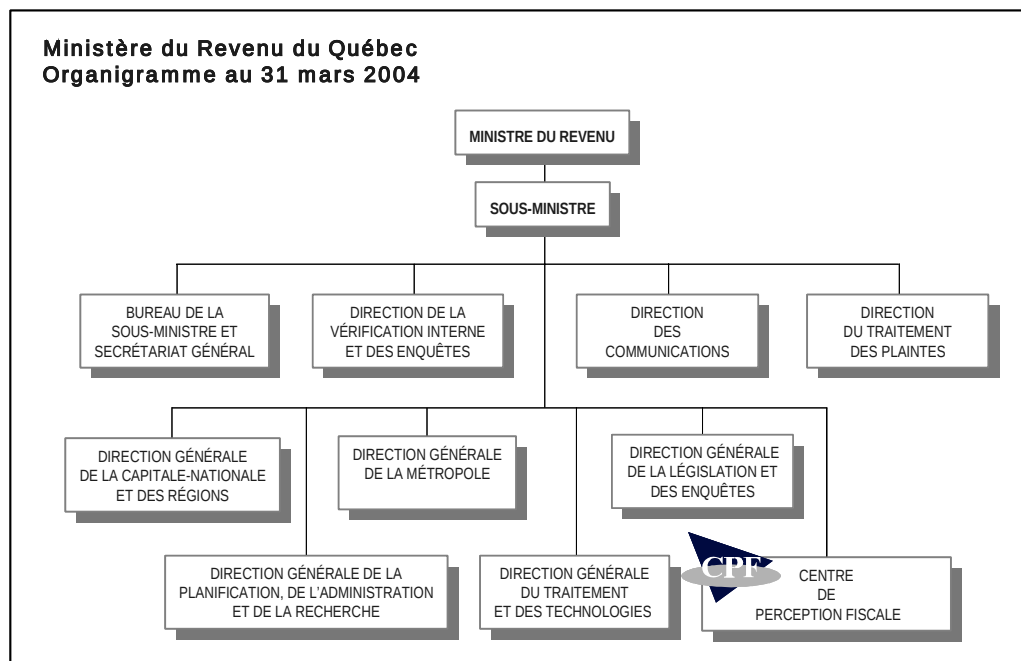
Afin d'assumer le mandat qui lui est confié en matière de recouvrement des créances fiscales et alimentaires, le Centre poursuit les objectifs généraux suivants :

- maximiser le recouvrement des comptes en souffrance, au moindre coût ;
- assurer l'équité de traitement et le respect des droits des contribuables, des mandataires et des débiteurs alimentaires ;
- maintenir un service de qualité envers les contribuables, les mandataires et les débiteurs alimentaires en faisant preuve de courtoisie à leur endroit, en acceptant des ententes de paiement qui correspondent à leur capacité de payer et en tenant compte, le cas échéant, du jugement rendu dans le cas d'une créance alimentaire.

1.3 Structure de l'organisation

Le Centre relève de la sous-ministre du Revenu.

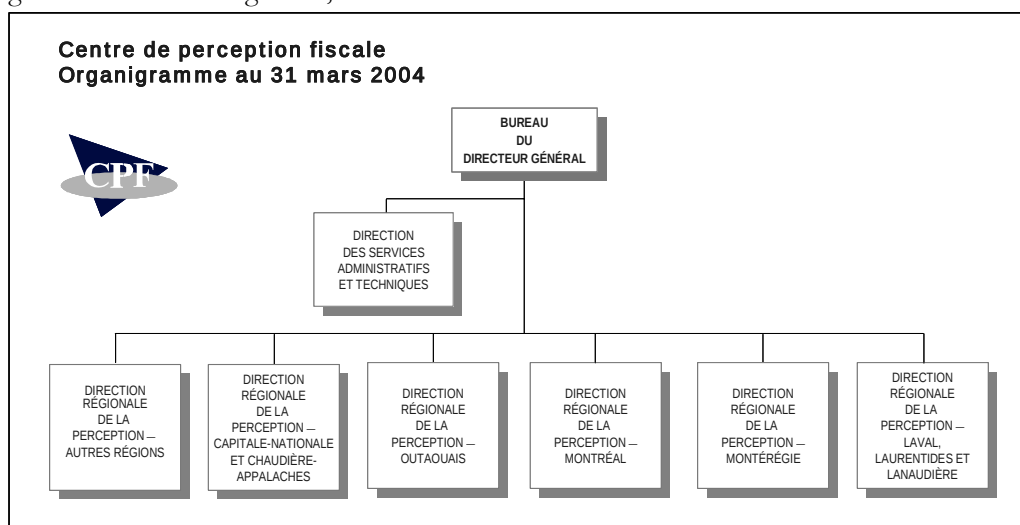
Comme l'illustre l'organigramme ci-dessous, il fait partie de la structure administrative du ministère du Revenu du Québec.



En ce qui concerne la structure organisationnelle du Centre au cours de l'exercice financier 2003-2004, elle se composait des six directions régionales suivantes : Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches ; Laval, Laurentides et Lanaudière ; Montérégie ; Montréal ; Outaouais ; et Autres régions. Cette dernière direction couvre les régions suivantes : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Centre-du-Québec, Côte-Nord, Estrie, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Nord-du-Québec et Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Aussi, le Centre dispose d'une direction dont le mandat est d'assurer les activités de soutien aux opérations, notamment au regard des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Il s'agit de la Direction des services administratifs et techniques.

Enfin, cette structure est très efficace, puisqu'elle ne comporte que trois niveaux de gestion : le directeur général, les directeurs et les chefs de service.



1.4 Collaborateurs

Pour mener à bien son mandat de recouvrer les créances fiscales et alimentaires qui lui sont confiées, le Centre peut compter sur l'appui des partenaires suivants :

- La Direction générale de la législation et des enquêtes appuie le Centre dans l'exercice de recours judiciaires.
- La Direction générale de la Capitale-Nationale et des régions et la Direction générale de la métropole peuvent prendre des ententes de paiement selon certains paramètres pour des dossiers dans des régions où le Centre n'a pas de bureau.
- La Direction générale du traitement et des technologies assure l'entretien du système de perception intégré des créances (SPIC), en plus de participer aux travaux de développement d'applications. Elle est également responsable du bon fonctionnement des mécanismes de compensation ministérielle.
- Différents ministères, organismes, fonds, cégeps, commissions scolaires et établissements de santé collaborent à l'application de la compensation gouvernementale. Ils versent au Centre des sommes dues à des fournisseurs qui ont une créance envers le ministère du Revenu.

2. Ressources financières

2.1 Budget, revenus et dépenses

Au début de l'exercice 2003-2004, le Centre prévoyait des dépenses de fonctionnement et d'administration s'élevant à 75,3 millions de dollars pour la tenue de l'ensemble des activités de recouvrement.

Au terme de cet exercice, les dépenses se sont élevées à 76,7 millions de dollars (excluant les frais de gestion facturés par le ministère du Revenu concernant la perception faite pour d'autres organismes).

Malgré cet écart de 1,4 million de dollars, le Centre a terminé l'exercice financier 2003-2004 avec un surplus de fonctionnement de 1,3 million de dollars en raison de revenus plus élevés que prévu, issus des frais de recouvrement.

2.2 États financiers

Les états financiers au 31 mars 2004 et une analyse de la variation des postes financiers du Centre sont présentés respectivement à l'annexe I et à l'annexe II.

Le Centre n'est plus tenu de déposer annuellement des états financiers vérifiés du Fonds de perception au Secrétariat du Conseil du trésor et au ministère des Finances. En outre, le Vérificateur général du Québec ne procède plus à une vérification distincte des états financiers de certains fonds spéciaux, dont celui du Fonds de perception, et ce, depuis l'exercice financier 1999-2000. Les données financières de ces fonds sont désormais vérifiées au cours de la vérification annuelle des états financiers consolidés du gouvernement. Toutefois, il importe de souligner que la Direction de la vérification interne et des enquêtes a procédé à l'examen des états financiers du Fonds de perception pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004.

3. Présentation des résultats

Au début de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a convenu, avec la sous-ministre du Revenu, des objectifs financiers de son plan d'action.

Le tableau qui suit rappelle les objectifs planifiés et présente les résultats financiers ainsi que les ressources utilisées concernant le recouvrement des créances fiscales et alimentaires pour l'exercice financier 2003-2004.

EXERCICE FINANCIER 2003-2004

ACTIVITÉS	RESSOURCES UTILISÉES		OBJECTIFS PLANIFIÉS	RÉALISATIONS	
	DÉPENSES en millions de \$	ETC nombre	\$ ou ¢	\$ ou ¢	heures/cas
CONCERNANT LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES					
Centre d'appels	10,1	158	292 M\$	311 M\$	1,7
Recouvrement à l'aide de recours	51,2	730	825 M\$	811 M\$	11,0
Faillites et radiations	6,7	94	53 M\$	58 M\$	n. d.
Total fiscal	68,0	982	1 170 M\$	1 180 M\$*	6,0
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	5,7 ¢	5,76 ¢	s. o.
Revenus**	s. o.	s. o.	95 M\$	95,9 M\$	s. o.
Recommandation de radiation et d'annulation**	s. o.	s. o.	325 M\$***	401,4 M\$	s. o.
CONCERNANT LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES					
Recouvrement	8,7	125	63,6 M\$	59,7 M\$	12,3
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	12,7 ¢	14,7 ¢	s. o.

* Ce montant inclut 155,1 millions de dollars de recettes pour la TPS.

** Excluant la TPS.

*** Ce montant constituait une prévision.

3.1 Recouvrement des créances fiscales

Résultats

Les activités de recouvrement ont permis au Centre de récupérer pour un montant global de 1 milliard 180 millions de dollars de créances fiscales, soit 10 millions de dollars de plus que la cible prévue de 1 milliard 170 millions de dollars. Les créances fiscales recouvrées se chiffraient à 1 milliard 104 millions de dollars pour l'exercice 2002-2003. L'augmentation des recettes par rapport à l'exercice précédent est directement liée à une hausse de l'effectif de 110 équivalents temps complet (ETC).

Par ailleurs, la moyenne des recettes par année-personne se situe à 1,2 million de dollars, alors qu'elle se situait à 1,27 million de dollars lors de l'exercice financier précédent. Cette moyenne a diminué en raison du traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés.

Coût par dollar recouvré

Le coût par dollar recouvré est établi par le rapport entre les recettes perçues et tous les coûts relatifs au recouvrement des créances fiscales.

Le Centre s'était fixé, pour l'exercice financier 2003-2004, un objectif de 5,7 ¢ par dollar recouvré. Au terme de l'exercice financier, les résultats pour le recouvrement des créances fiscales présentent un coût unitaire de 5,76 ¢.

Les résultats de l'exercice 2002-2003 pour le recouvrement des créances fiscales présentaient un coût unitaire de 5,6 ¢. L'augmentation du coût unitaire par rapport à la cible prévue et par rapport au coût de l'exercice précédent est attribuable au traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés. Il faut également rappeler que le phénomène des coûts de croissance exerce une pression à la hausse sur le coût par dollar recouvré.

Gain de productivité

Pour l'exercice 2003-2004, le Centre a réalisé des gains de productivité de l'ordre de 1 % concernant le recouvrement des créances fiscales. Le calcul de ces gains de productivité tient compte principalement des éléments suivants :

- le montant que le Centre a recouvré en 2003-2004, comparativement à celui de l'exercice financier 2002-2003 ;
- la dépense totale, en dollars constants, de l'exercice 2003-2004 en matière de recouvrement des créances fiscales par rapport à l'exercice précédent.

3.2 Recouvrement des créances alimentaires

Résultats

Dans le cadre de ses activités de recouvrement des créances alimentaires, le Centre, en collaboration avec la Direction principale des pensions alimentaires (DPPA), s'était fixé comme objectif de récupérer 63,6 millions de dollars au cours de l'exercice 2003-2004. Les recettes alimentaires s'élèvent à 59,7 millions de dollars alors qu'elles étaient de 68 millions de dollars en 2002-2003. La diminution des recettes alimentaires, par rapport à l'objectif prévu et à l'exercice précédent, s'explique principalement par la diminution de plus de 9 % de la valeur moyenne des créances à recouvrer. Il est à noter que le Centre est en contrôle de ses inventaires.

Coût par dollar recouvré

En ce qui concerne le coût unitaire pour le recouvrement des créances alimentaires, le Centre s'était fixé un objectif de 12,7 ¢ par dollar recouvré pour l'exercice financier 2003-2004. Au terme de l'exercice, le coût par dollar recouvré se situe à 14,7 ¢.

Les résultats de l'exercice 2002-2003 pour le recouvrement des créances alimentaires présentaient un coût unitaire de 12,8 ¢. La hausse du coût par dollar recouvré, par rapport à l'objectif prévu et à l'exercice précédent, s'explique principalement par la diminution de plus de 9 % de la valeur moyenne des créances à recouvrer. Il faut également rappeler que le phénomène des coûts de croissance exerce une pression à la hausse sur le coût par dollar recouvré.

3.3 Revenus

Dans le cadre des activités de recouvrement du Centre, des revenus additionnels sont engendrés pour le gouvernement lorsque les déclarations de mandataires sont produites à la suite de l'intervention du personnel.

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a produit des revenus additionnels de 95,9 millions de dollars² par rapport à une prévision de 95 millions². Les revenus générés par le Centre, en 2002-2003, étaient de 93,1 millions de dollars².

3.4 Radiation et annulation de créances fiscales³

Dans l'exécution de ses activités de recouvrement, le Centre cible certaines créances devenues irrécouvrables, notamment parce que le débiteur est insolvable ou introuvable, et recommande au ministère du Revenu de les radier, ce qui n'entraîne pas la perte du droit du Ministère d'en réclamer le paiement. Les motifs utilisés pour la radiation sont encadrés par le *Règlement sur les créances irrécouvrables et douteuses*, qui précise les seuls motifs acceptables pour radier une créance.

En outre, d'autres créances doivent être annulées, notamment dans les cas de faillites libérées, puisque ces créances ne peuvent plus être exigées du débiteur lorsqu'il est libéré de ses obligations.

Il faut rappeler que la presque totalité des revenus fiscaux provenant des particuliers et des entreprises sont encaissés au moment de la réception de la déclaration ou de la cotisation, soit dans environ 96 % des cas. Donc, le Centre doit réaliser des interventions de recouvrement seulement dans 4 % des cas. Comme le taux de récupération du Centre est de 68 % en 2003-2004, le montant estimé de radiation ou d'annulation représente environ 1 % du total des revenus fiscaux de l'année.

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Centre avait prévu recommander au Ministère la radiation ou l'annulation de 325 millions de dollars de créances. Dans les faits, 401,4 millions de dollars de créances, soit 118,2 millions pour l'annulation et 283,2 millions pour la radiation, ont été recommandés par le Centre. Le montant recommandé à la radiation ou à l'annulation de créances, en 2002-2003, était de 416,2 millions de dollars.

2. Retenues à la source et taxe de vente du Québec, excluant la TPS.

3. Excluant la TPS.

Le système de perception intégré des créances (SPIC) est mis davantage à contribution dans le processus de radiation depuis le début de l'exercice 2001-2002. Il permet une grande efficacité dans le traitement des dossiers de radiation et d'annulation de créances fiscales, de même que la révision des processus qui a été effectuée dans ce secteur.

Il faut souligner que le Centre recommande au Ministère la radiation ou l'annulation de créances. Toutefois, la comptabilisation de créances soumises pour la radiation ou l'annulation peut s'effectuer dans un exercice financier différent de celui de la recommandation.

3.5 Conclusion sur les résultats du recouvrement des créances fiscales et alimentaires

Encore cette année, le Centre a bénéficié de la détermination et de l'effort soutenu de son personnel pour répondre avec succès aux exigences entourant le recouvrement des créances fiscales et alimentaires ainsi qu'à celles visant l'amélioration des services aux débiteurs et aux mandataires.

Les facteurs suivants expliquent l'atteinte de ses résultats positifs dans le secteur fiscal :

- l'augmentation du niveau de production, due à l'augmentation de l'effectif, ce qui a permis de traiter des dossiers en inventaire qui n'avaient pas pu être assignés au cours des exercices précédents ;
- l'amélioration de la productivité, due à
 - l'optimisation de la capacité de traitement du centre d'appels, qui a permis un traitement plus rapide des arrivages de dossiers,
 - la prise en charge plus hâtive des dossiers dans le secteur du recouvrement à l'aide de recours, après leur traitement au centre d'appels,
 - la mise à jour continue de plus de 90 % de la documentation de référence accessible dans l'intranet et destinée à l'ensemble des percepteurs,
 - l'accroissement des efforts consacrés à la formation continue du personnel, notamment concernant les outils de gestion des inventaires de dossiers,
 - la collaboration entre les différentes directions régionales dans le but d'utiliser de façon maximale leur capacité de production permettant des interventions dans un plus grand nombre de dossiers.

Malgré l'augmentation du coût par dollar recouvré, plusieurs points positifs se dégagent du secteur alimentaire :

- l'intervention hâtive dans les dossiers rend le traitement des dossiers rapide et efficace ;
- la diminution progressive de l'âge moyen de l'inventaire facilite le traitement des dossiers ;
- les efforts consacrés à la formation continue du personnel se sont accrus, notamment concernant les outils de gestion des inventaires et de certains recours de perception ;
- l'intensification des enquêtes permet d'obtenir des avenues de règlement dans un nombre significatif de dossiers.

4. Amélioration des relations avec la clientèle

Les actions menées par le Centre, au cours de l'exercice 2003-2004, sur le chapitre du maintien et de l'amélioration des relations avec la clientèle portent principalement sur

- le traitement de la correspondance et des plaintes écrites ;
- le délai de traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires ;
- le respect de la confidentialité des renseignements ;
- l'introduction d'une approche particulière auprès des personnes aînées.

4.1 Traitement de la correspondance

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a reçu 61 demandes diverses comparativement à 73 l'année précédente. Cette correspondance était adressée au ministre, à la sous-ministre ou à la Direction du traitement des plaintes.

Il faut mentionner que les publications du Centre et du Ministère invitent les contribuables à communiquer par voie téléphonique pour que leur demande fasse l'objet d'un suivi plus rapide.

La correspondance reçue se classe comme suit :

- renseignements sur les dossiers relatifs au recouvrement (23) ;
- requêtes en annulation de droits, de pénalités et d'intérêts (14) ;
- propositions en vue de négocier une entente de paiement pour régler une créance (24).

L'objectif du Centre, pour l'exercice financier 2003-2004, était de traiter 88 % de la correspondance ministérielle dans un délai n'excédant pas les 26 jours suivant sa réception, et ce, de façon à respecter l'objectif ministériel de 35 jours.

De fait, dans 92 % des cas, le Centre a répondu à la correspondance dans le délai de 26 jours. Le délai moyen pour répondre à la correspondance est de l'ordre de 12,6 jours pour l'ensemble des demandes traitées, ce qui représente une réduction de 21 % du délai moyen par rapport au résultat de l'exercice précédent, qui était de 16 jours.

4.2 Traitement des plaintes écrites

Au cours de l'année 2003-2004, le Centre a reçu 114 plaintes écrites formulées par les débiteurs, comparativement à 92 l'année précédente. Les plaintes fiscales ont porté sur les deux points suivants : le traitement du dossier (92) et le comportement des percepteurs (22).

Le Centre s'était fixé l'objectif de traiter 90 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas les 26 jours suivant leur réception, de manière à respecter l'objectif ministériel de 35 jours.

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a répondu aux plaintes écrites dans le délai de 26 jours dans une proportion de 90 %. Le délai moyen de traitement est de 13 jours pour l'ensemble des plaintes écrites, ce qui est équivalent au délai moyen de l'exercice précédent.

4.3 Traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires

L'objectif du Centre est d'effectuer la première intervention de recouvrement alimentaire au plus tard 10 jours à compter de la réception du dossier physique, et ce, dans 85 % des cas. En 2003-2004, le Centre a effectué une première intervention dans ce délai cible dans 93 % des cas.

Ces résultats démontrent bien que le Centre exerce un bon contrôle de ses inventaires et qu'il est en mesure de traiter les dossiers reçus au fur et à mesure, ce qui permet de verser aux créanciers leurs pensions alimentaires plus rapidement.

4.4 Respect de la confidentialité des renseignements

Plusieurs activités de sensibilisation ont été effectuées afin que le personnel respecte la confidentialité des renseignements et n'utilise ceux-ci qu'aux seules fins prévues par la loi.

En mars 2004, l'ensemble du personnel a été convié à des rencontres entre gestionnaires et employés pour échanger sur les préoccupations entourant la confidentialité, pour recevoir des documents liés et pour signer la déclaration de discrétion, témoignage de leur engagement. Sous la responsabilité du gestionnaire, cette activité de sensibilisation a permis de rappeler au personnel l'importance du respect de la confidentialité et des règles d'utilisation des renseignements personnels.

Aussi, en 2003-2004, la direction du Centre a procédé à la mise en place d'un moyen permettant d'éviter la consultation accidentelle du dossier alimentaire d'un débiteur par le percepteur fiscal. Cette modification systémique a été apportée à la suite des préoccupations soulevées par le personnel, qui craignait un bris de confidentialité.

4.5 Approche particulière pour les personnes âgées

Dans l'exercice de son mandat, le Centre est appelé à travailler avec une clientèle diversifiée de débiteurs fiscaux et alimentaires. Afin d'améliorer ses services à la clientèle et de concrétiser l'approche client, le Centre a mis en place une approche particulière pour les personnes âgées, au printemps 2003. Le percepteur rencontre la personne âgée, lui propose un règlement par entente de paiement et lui indique les moyens à prendre pour éviter de s'endetter chaque année. Le Centre prévoit poursuivre dans cette voie en 2004-2005.

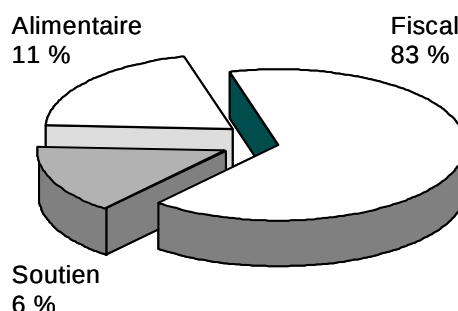
5. Ressources humaines

5.1 Niveau de ressources et répartition dans les secteurs d'activités

Au terme de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a consacré 1 107 années-personnes à l'accomplissement de ses activités, dont 758 postes réguliers et 349 postes occasionnels. Le Centre escomptait s'appuyer sur 1 112 équivalents temps complet (ETC) dans son plan d'action 2003-2004.

Le nombre de ressources utilisées au cours de l'exercice financier précédent était de 1 005 années-personnes. L'augmentation des ressources utilisées en 2003-2004 découle de la volonté du Centre d'assurer un traitement personnalisé pour un nombre de dossiers beaucoup plus grand.

Le graphique ci-contre illustre la répartition de l'effectif selon les principaux secteurs d'activités. Il démontre que 83 % du personnel du Centre est affecté aux activités de recouvrement des créances fiscales et 11 % à celles du recouvrement des créances alimentaires. Enfin, 6 % du personnel est affecté aux activités de soutien aux opérations.



5.2 Mesures de mobilisation du personnel

Les principales mesures de mobilisation réalisées au cours de l'exercice 2003-2004 sont la formation donnée à l'ensemble du personnel du Centre pour maintenir et développer l'expertise, les divers moyens d'échange entre le gestionnaire et son personnel, l'établissement et la mise en œuvre des actions découlant de l'évaluation du climat de travail, la reconnaissance du personnel de même que la réflexion sur l'éthique et les valeurs de l'organisation.

5.2.1 Formation

Le nombre de jours consacrés au développement continu de l'expertise et des compétences du personnel du Centre représente 96 % de la cible fixée en début d'année. Ainsi, le Centre a réalisé 14 494 jours de formation par rapport aux 15 112 jours initialement prévus. Ces données incluent les activités de soutien à la formation, telles que la gestion de la formation, la préparation et la diffusion des cours ainsi que l'élaboration de la documentation pédagogique et de référence.

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, le Centre a investi une moyenne de 10,4 jours-personnes dans les activités de formation pour l'ensemble de son personnel, dont 6,2 jours pour la formation en salle et 4,2 jours consacrés par l'employé à l'apprentissage et à la lecture en milieu de travail. L'an dernier, le Centre avait investi une moyenne de 9,2 jours-personnes pour l'ensemble de son personnel.

Les principaux champs de formation ont porté sur des habiletés professionnelles, sur des connaissances de nature systémique, légale et fiscale ainsi que sur la communication.

5.2.2 Activités de perfectionnement des gestionnaires

Parmi les six compétences clés de gestion retenues par le Ministère pour ses gestionnaires, la direction du Centre a privilégié le leadership axé sur la communication. Afin d'améliorer cette compétence, les gestionnaires du Centre ont élaboré, en 2002-2003, un plan de perfectionnement personnalisé à partir d'un profil souhaité. En 2003-2004, les gestionnaires du Centre ont poursuivi les activités de perfectionnement prévues dans leur plan respectif. Les approches de formation utilisées sont variées et s'étendent d'une formation théorique générale à une formation individuelle, telle que l'accompagnement personnalisé.

5.2.3 Moyens d'échange entre le gestionnaire et son personnel

Plusieurs moyens ont permis de dynamiser la communication et la circulation de l'information en 2003-2004. Outre les rencontres du directeur général avec l'ensemble du personnel, les tribunes d'échange des gestionnaires avec leur personnel se sont développées au cours de l'année.

Rencontres du directeur général avec l'ensemble du personnel

Le directeur général a poursuivi, cette année encore, ses rencontres semestrielles avec l'ensemble du personnel du Centre. Ces rencontres ont permis de cerner les préoccupations du personnel et d'y répondre, le cas échéant.

Les préoccupations soulevées portent sur des sujets tels que la confidentialité, les valeurs, la classification gouvernementale, la nomination d'employés réguliers, la charge de travail, les professionnels en perception et l'environnement physique de travail.

Tribunes d'échange

Les tribunes d'échange entre les gestionnaires et leur personnel se sont poursuivies au cours de l'exercice financier, et ce, à tous les niveaux de gestion. Outre les rencontres semestrielles du directeur général avec l'ensemble du personnel, les directeurs ont également tenu des rencontres avec l'ensemble de leur personnel, au minimum deux fois au cours de l'exercice financier. En ce qui concerne les chefs de service ou les chefs d'équipe de la Direction des services administratifs et techniques, des rencontres ont eu lieu régulièrement.

Ce concept a la principale caractéristique de fournir aux employés la possibilité d'exprimer leurs préoccupations à leur gestionnaire. Cette façon de faire permet aussi aux gestionnaires de trouver, de concert avec les employés, des solutions novatrices aux préoccupations soulevées, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la mobilisation du personnel.

5.2.4 Évaluation du climat de travail

Le Centre a conçu et mis en œuvre un plan d'action donnant suite aux résultats de l'étude sur l'évaluation du climat de travail conduite à l'hiver 2002. Pour 2003-2004, le plan d'action prévoyait l'amélioration des trois éléments suivants : la reconnaissance, l'évaluation du rendement ainsi que la communication et l'information.

PLAN D'ACTION

Priorités	Moyens à retenir	Réalisations
Reconnaissance	Conception d'une politique de reconnaissance	- Élaboration d'un cadre de référence, à l'hiver 2003, par un groupe de travail. - Partage du contenu du cadre de référence par les membres du Comité de gestion (juin 2003), par les gestionnaires (novembre 2003) et par le personnel (janvier et février 2004). Le Centre prévoit la rédaction finale et la diffusion du cadre de référence à l'été 2004.
Évaluation du rendement	Conception d'un nouveau cadre de référence pour l'évaluation du rendement	Le Centre a entrepris un changement dans la façon d'évaluer le rendement : - attentes signifiées en début d'année ; - évaluation et suivi ; - nouveaux outils. Pour faciliter le changement, - les gestionnaires du Centre ont tous reçu une formation de trois jours, à l'automne 2003 ; - un contenu de formation a été élaboré à l'intention des employés et testé au bureau régional de l'Outaouais au cours d'un projet pilote, à l'hiver 2004 ; - les gestionnaires ont participé à l'élaboration d'un projet visant à créer une banque d'attentes par catégories d'emplois. La diffusion du nouveau cadre de référence est prévue pour l'automne 2004.
Communication et information	Élaboration de principes directeurs en ce qui concerne la communication et la circulation de l'information	Ce projet a plutôt pris la forme du développement des tribunes entre les gestionnaires et les employés.

5.2.5 Reconnaissance envers le personnel

Cette année, la direction du Centre a achevé la mise en place de comités régionaux formés d'employés et de gestionnaires pour organiser les activités de reconnaissance et de ressourcement. Des activités ont ainsi été réalisées dans chacun des bureaux régionaux, à la Direction des services administratifs et techniques et au bureau du directeur général.

5.2.6 Réflexion sur l'éthique et les valeurs

L'an dernier, le diagnostic éthique a été partagé avec l'ensemble du personnel. Des précisions sur la mission et les valeurs ont été apportées par le Comité de gestion. Cette année, la direction a procédé à la diffusion de la mission et des valeurs du Centre lors de la rencontre des gestionnaires d'avril 2003. Tout le personnel a été rencontré par la suite.

Un cahier d'accompagnement a été élaboré pour guider les gestionnaires durant leurs rencontres avec le personnel, qui se sont déroulées de juin à octobre 2003. Ce cahier a servi d'outil privilégié pour les besoins de diffusion et d'appropriation des valeurs de l'organisation et ainsi que pour les étapes à suivre par les employés lorsqu'ils ont à prendre une décision éthique. Par la suite, un recueil des commentaires des gestionnaires sur l'opération éthique menée dans chacune des unités de travail a été élaboré. Ces commentaires ont été partagés à la rencontre des gestionnaires de novembre 2003.

La direction du Centre a également procédé à la diffusion d'affiches et de feuillets permettant ainsi au personnel de s'approprier les valeurs privilégiées au quotidien. Aussi, 23 personnes-ressources, réparties dans les six directions régionales et la Direction des services administratifs et techniques, ont été désignées pour accompagner les personnes vivant une situation problématique d'ordre éthique. Ces personnes ont reçu, en février 2004, une formation d'une journée portant sur la mission et le rôle d'une personne-ressource dans un contexte éthique. Une formation de trois jours sur l'éthique, destinée à plusieurs gestionnaires du Centre, a débuté au printemps et se terminera à l'automne 2004.

5.3 Mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

Le Centre a mis en œuvre son plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre en tenant, en collaboration avec la Direction générale adjointe des ressources humaines (DGARH), un concours de recrutement d'agent de recouvrement fiscal en décembre 2003, et ce, à la grandeur de la province. Ce concours a permis de constituer une liste de déclaration d'aptitudes de 2 264 candidats. De plus, la campagne de recrutement collégial, tenue en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor et la DGARH, a permis de fournir une liste de 312 personnes aptes à occuper cet emploi. Ces bons résultats font en sorte que les problèmes d'embauche éprouvés au cours des dernières années devraient être résolus.

5.4 Indicateur sur la gestion des ressources humaines

Le taux de mobilité a trait aux départs volontaires du personnel du Centre. Il ne concerne que le personnel régulier. Un départ volontaire peut être une démission, une mutation ou une promotion.

Pour l'exercice financier 2003-2004, le taux de mobilité du personnel observé au Centre se situe à 2,5 %, comparativement à 1,1 % en 2002-2003. Cette hausse s'explique par le fait que la façon de calculer le taux a été modifiée afin de tenir compte des départs pour promotion.

6. Réalisation de dossiers particuliers

Conformément au *Plan d'action 2003-2004*, le Centre a réalisé un certain nombre de mandats visant l'amélioration constante de ses résultats et de la qualité de ses interventions. Ceux-ci permettent de poursuivre l'objectif de contrôler de façon définitive l'évolution des comptes débiteurs.

6.1 Mise en œuvre d'un traitement personnalisé pour toutes les créances

Afin de permettre au Centre d'effectuer un traitement personnalisé de toutes les créances, le Conseil du trésor a autorisé, dans le cadre de l'entente de gestion, l'ajout à son enveloppe budgétaire d'un montant de 5,4 millions de dollars pour les exercices financiers 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005.

Plus précisément, ce budget permet aux percepteurs d'effectuer des interventions personnalisées dans un plus grand nombre de dossiers, principalement ceux dont les créances représentent 2 250 \$ et moins.

Au cours de l'exercice 2003-2004, l'injection de 142 759 heures dans le traitement personnalisé des créances a permis de recouvrer des recettes de 109,3 millions de dollars et de générer des revenus additionnels de 11,8 millions de dollars.

Le traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances a un impact positif sur les recettes issues de paiements volontaires en faisant prendre conscience à un plus grand nombre de citoyens de l'importance de produire leurs déclarations et de payer les sommes dues à l'État. Par conséquent, il a un effet positif sur l'autocotisation.

Le Centre prévoit poursuivre ce programme en 2004-2005 et entreprendre des démarches pour le renouveler de façon permanente.

6.2 Révision de la méthodologie de gestion des dossiers en inventaire

Les directions régionales du Centre ont mis sur pied une formation à l'intention des percepteurs pour leur permettre d'adopter une méthodologie de travail efficace en ce qui concerne la gestion de leur inventaire de dossiers. Cette formation a été donnée au cours de l'exercice dans certains bureaux régionaux. Elle sera offerte dans les autres bureaux au cours de l'exercice 2004-2005.

6.3 Expertise du Centre à la disposition du Ministère et d'autres organismes

Au niveau ministériel, le Centre a réalisé un projet pilote concernant le traitement de la non-production en matière de taxes et de retenues à la source, à Laval, de janvier à avril 2004. Grâce au générateur d'appels, le Centre intervient plus tôt et de manière systématique pour traiter la non-production, ce qui devrait inciter davantage les mandataires négligents à respecter les délais statutaires de production de leurs déclarations. Le 1^{er} avril 2004, le Centre a pris en charge cette activité, qui était effectuée auparavant par d'autres directions générales du ministère du Revenu.

Au niveau gouvernemental, dans le cadre des travaux de modernisation, le Centre a participé à une réflexion, conjointement avec trois autres ministères, sur l'opportunité d'envisager un regroupement de certains centres de recouvrement.

6.4 Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal

Le Centre a amorcé, en 2001-2002, une révision des processus d'insolvabilité. En 2002-2003, le Centre a documenté les cinq processus touchés par la révision : la faillite, le tiers, la proposition concordataire, la proposition de consommateur ainsi que la radiation et l'annulation à la suite d'une faillite. En 2003-2004, le Centre a complété la révision des quatre premiers processus. Devant l'importance des recommandations, le Centre a immédiatement entrepris leur mise en œuvre, reportant à l'automne 2004 la révision du processus de radiation et d'annulation des créances de débiteurs insolvable.

6.5 Mission sur le recouvrement fiscal dans les pays de l'Afrique de l'Ouest

L'an dernier, le Centre a appliqué la méthode développée en 2001-2002 dans le contexte de ses activités afin d'établir un diagnostic dans les pays membres de l'Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) [Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo]. Le Centre avait donc soumis un rapport à l'UEMOA pouvant servir de modèle pour la réalisation d'un diagnostic dans chacun des huit pays considérés. En 2003-2004, des échanges ont eu lieu entre les principaux organismes touchés d'Europe et d'Afrique concernant le financement requis pour la poursuite du projet.

7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes

7.1 Rencontre du comité consultatif

Le comité consultatif a été constitué afin de conseiller la sous-ministre du Revenu concernant

- les orientations stratégiques et les objectifs triennaux du Centre ;
- les changements à apporter à la convention de performance et d'imputabilité ;
- les indicateurs de performance, de productivité et de qualité de service à fixer au Centre dans le cadre du plan d'action annuel ;
- l'atteinte par le Centre des objectifs fixés.

Il réunit notamment des représentants de l'Agence du revenu du Canada (ARC), de l'Association de planification fiscale et financière (APFF), de l'Institut des cadres fiscalistes, du Protecteur du citoyen, du Conseil du patronat, de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, du groupe Option consommateurs et des groupes de débiteurs, le cas échéant. Le directeur général du Centre participe aux rencontres du comité. Ce comité s'est réuni en septembre 2003 et prévoit se réunir à l'automne 2004.

7.2 Rencontre du Comité gouvernemental de suivi

Le Comité gouvernemental de suivi réunit des personnes représentant le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère des Finances et le Centre. Il est chargé d'assurer le suivi des activités du Centre et des résultats obtenus.

Le Comité s'est réuni en septembre 2003. Les principaux sujets discutés ont été

- la reddition de comptes de l'exercice financier 2002-2003 et la planification 2003-2004 ;
- les résultats de la première année de l'entente de gestion conclue avec le Secrétariat du Conseil du trésor ;
- le dossier portant sur l'éthique ;
- le projet pilote relatif au traitement de la non-production en matière de taxes et de retenues à la source par le Centre d'appels ;
- la réflexion du Centre, intitulée *Horizon 2003-2006*.

7.3 Résultats liés aux autres exigences gouvernementales

Le Ministère rend compte dans son rapport annuel des principales exigences gouvernementales concernant la *Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'administration*, le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées et le programme gouvernemental d'accès à l'égalité. Cette reddition de comptes inclut le Centre, qui applique ces politiques.

7.4 Examen effectué par le Vérificateur général concernant les agences et les unités autonomes de service

À l'automne 2003, le Vérificateur général a entrepris une vérification portant sur les agences et les unités autonomes de service (UAS) dans le but

- de voir si ces modes de fonctionnement contribuent à améliorer la prestation des services aux citoyens et soutiennent la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats ;
- de s'assurer que la transformation d'une unité administrative en agence ou en UAS permet une amélioration concernant l'atteinte des résultats ;
- d'établir si les objectifs de l'agence ou de l'UAS donnent lieu à des actions concrètes, qui favorisent la réalisation de son plan stratégique.

Cinq agences et une UAS ont été sélectionnés par le Vérificateur général, dont le Centre de perception fiscale.

Dans son rapport déposé au début de juin 2004, le Vérificateur général fait les constats suivants :

- le virage du Centre vers le statut d'UAS, puis d'agence, a effectivement contribué à accroître sa performance ;
- le Centre a réduit de 20 % son coût unitaire par dollar recouvré depuis 1995 ;
- le Centre a répondu à presque toutes les attentes concernant l'établissement et le suivi d'objectifs précis et mesurables qui sont en lien avec le plan stratégique du ministère du Revenu ;
- les choix budgétaires du Centre sont liés aux objectifs de son plan d'action.

Le Vérificateur a également fait quelques recommandations que le Centre mettra en application dans les prochains mois.

8. Évolution des résultats du Centre

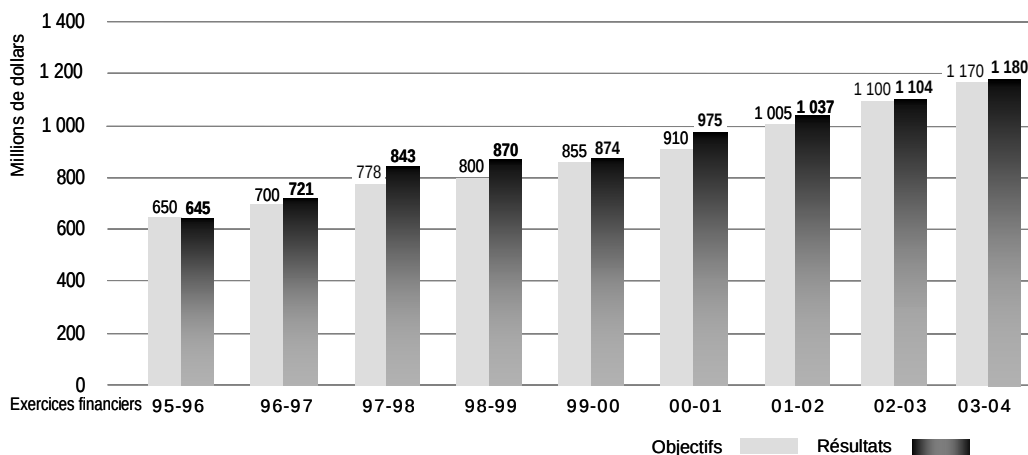
8.1 Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires

8.1.1 Recouvrement des créances fiscales

Le Centre a été mis sur pied en vue d'améliorer le recouvrement des créances fiscales confiées par le ministère du Revenu. Le tableau qui suit présente l'évolution des résultats du Centre.

Le tableau ci-dessous démontre que les créances fiscales recouvrées par le Centre ont considérablement augmenté au cours des neuf dernières années. Elles passent de 645 millions de dollars, en 1995-1996, à 1 milliard 180 millions en 2003-2004, soit une augmentation de 83 %.

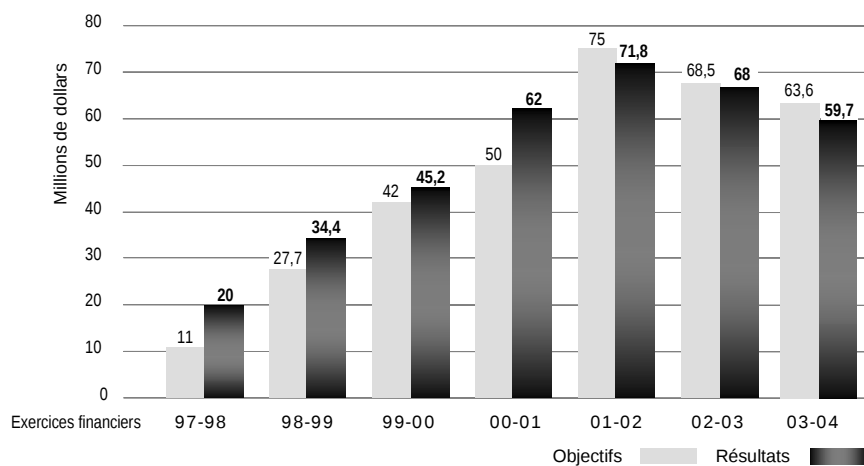
Ces résultats s'expliquent principalement par la réalisation de gains de productivité découlant du rendement et de la mobilisation du personnel, de la révision des processus de recouvrement et de la mise en œuvre du système de perception intégré des créances (SPIC) depuis 1998-1999 ainsi que par l'ajout de ressources affectées aux activités de recouvrement (86 ETC en 2002-2003 et 110 en 2003-2004).



8.1.2 Recouvrement des créances alimentaires

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des créances alimentaires recouvrées par le Centre au cours des sept dernières années. Ces résultats s'expliquent par le rendement du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de recouvrement, la mise en œuvre du SPIC et l'ajout de ressources affectées aux activités de recouvrement jusqu'en 2001-2002. Pendant les exercices 2001-2002 et 2002-2003, les recettes sont plus élevées parce que des inventaires accumulés ont été traités.

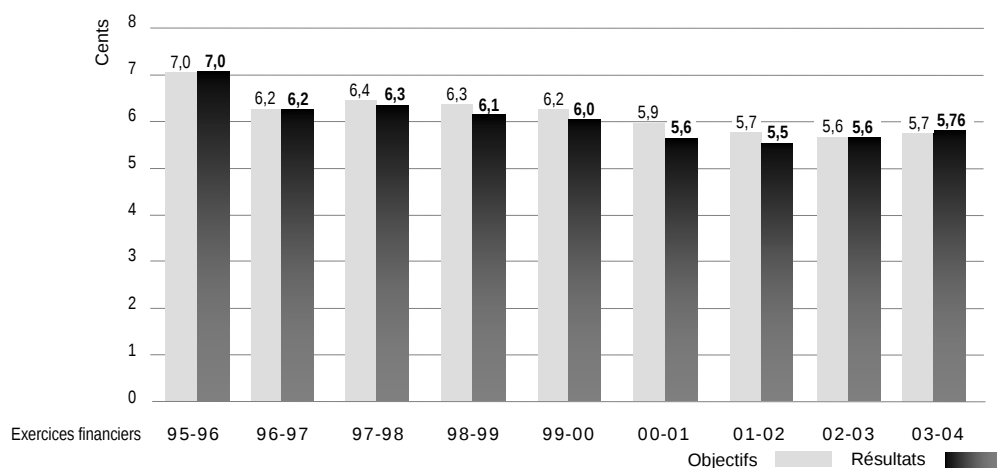
Il est à noter que le Centre est en contrôle de ses inventaires.



8.2 Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires

8.2.1 Coût par dollar recouvré – Créances fiscales

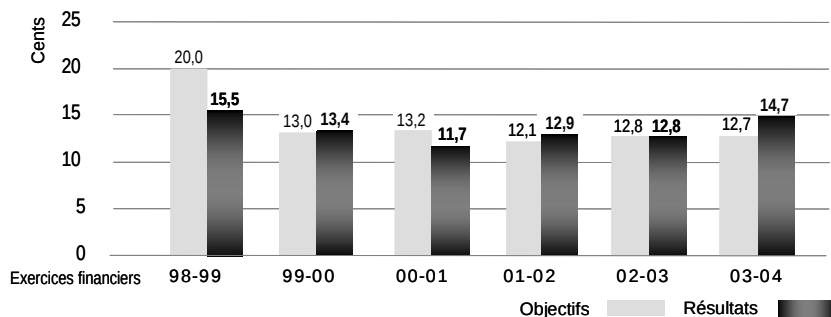
Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du coût par dollar recouvré au cours des neuf dernières années. On y constate notamment que le coût par dollar recouvré, en 1995-1996, se situait à 7 ¢ alors qu'il se situe, au terme de l'exercice financier 2003-2004, à 5,76 ¢ par dollar recouvré. L'augmentation du coût unitaire au cours des deux derniers exercices est attribuable au traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés. Il faut également souligner que le phénomène des coûts de croissance exerce une pression à la hausse sur le coût par dollar recouvré.



8.2.2 Coût par dollar recouvré – Créances alimentaires

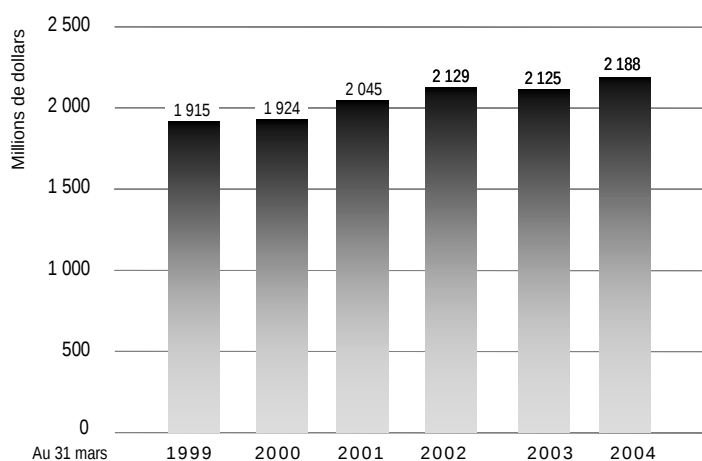
Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du coût par dollar recouvré au cours des six dernières années.

La hausse du coût par dollar recouvré au cours du dernier exercice s'explique principalement par la diminution de plus de 9 % de la valeur moyenne des créances à recouvrer. Il faut également rappeler que le phénomène des coûts de croissance exerce une pression à la hausse sur le coût par dollar recouvré.



8.3 Évolution des comptes débiteurs fiscaux

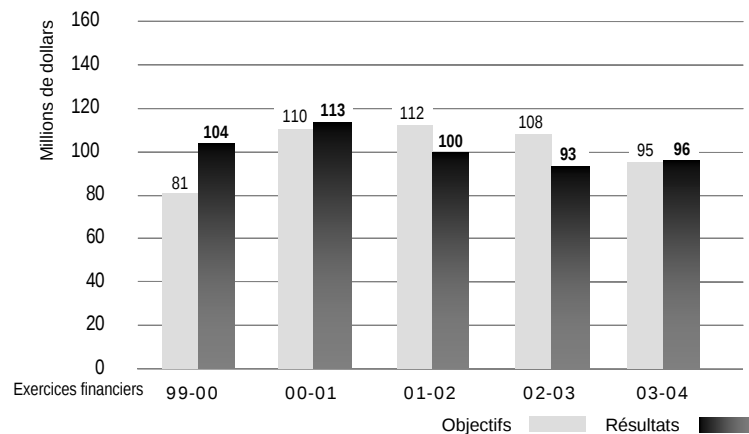
Le tableau ci-dessous montre l'évolution des comptes débiteurs au cours des six dernières années. Malgré un accroissement des arrivages de nouvelles créances de l'ordre de 11 % en 2003-2004, soit de 151,9 millions de dollars, le Centre demeure quand même en contrôle de ses comptes débiteurs grâce à une prise en charge plus rapide des nouvelles créances. La direction du Centre a maintenu le cap sur l'amélioration de la qualité de ses comptes débiteurs en inventaire, notamment par la radiation de ses créances irrécouvrables et le traitement des créances plus âgées. Les comptes en inventaire sont donc plus jeunes et plus facilement recouvrables. Cette réalisation a généré une diminution du montant de la provision pour mauvaises créances et, par conséquent, laisse présager un meilleur recouvrement dans les années à venir.



L'annexe III présente un tableau qui fait état des comptes débiteurs du Ministère au 31 mars 2004. Il détaille le montant des comptes débiteurs par lois, selon le délai d'exigibilité et l'âge du compte.

8.4 Évolution des revenus

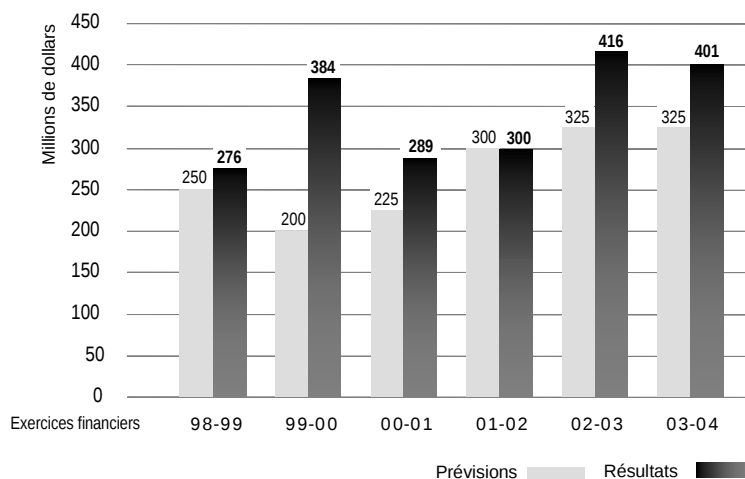
Le tableau ci-dessous montre l'évolution des revenus depuis cinq ans. Le Centre génère des revenus pour le gouvernement lorsqu'il s'assure que les mandataires en défaut produisent leurs déclarations manquantes en matière de taxes et de retenues à la source. Depuis 2001, on trouve de moins en moins de cas de non-production dans les dossiers du Centre. Le traitement assidu de ces dossiers a eu pour effet d'augmenter l'autocotisation.



8.5 Évolution des radiations et des annulations de créances

Le tableau⁴ ci-dessous illustre l'évolution des radiations et des annulations au cours des six dernières années.

Le SPIC est davantage utilisé dans le processus de radiation depuis le début de l'exercice 2001-2002, permettant une grande efficacité dans le traitement des dossiers de radiation et d'annulation de créances fiscales. De plus, en 2002-2003 et en 2003-2004, le Centre a affecté plus de ressources que prévu aux activités de radiation et d'annulation dans le but de traiter certaines créances jugées irrécouvrables et, ainsi, de mieux délimiter le bassin de comptes récupérables.



4. Ce tableau ne tient pas compte des créances liées à la TPS.

8.6 Autres indicateurs de performance – Recouvrement des créances fiscales

8.6.1 Taux de récupération des créances fiscales

Cet indicateur permet de mesurer la performance du Centre en ce qui concerne le contrôle des arrivages de créances à recouvrer (excluant la TPS) durant l'année financière. Il consiste à comparer les sommes recouvrées aux arrivages de nouvelles créances fiscales confiées au Centre durant l'année.

$$\frac{\text{Recettes réelles}}{\text{Arrivages de créances exigibles}} = \frac{1\,024,9 \text{ M\$}}{1\,517,2 \text{ M\$}} = 68 \%$$

La cible pour l'exercice 2003-2004 et le résultat de l'exercice 2002-2003 étaient de 70 %. Le Centre a augmenté ses recettes fiscales de 71,5 millions de dollars (7,5 %). Toutefois, l'augmentation des arrivages de créances de 151,9 millions de dollars (11 %) a fait en sorte que le taux de récupération des créances fiscales a diminué.

8.6.2 Indice de contrôle de l'inventaire

Cet indice permet d'évaluer la performance du Centre en ce qui concerne le contrôle de l'inventaire des créances (excluant la TPS) au cours de l'exercice financier.

$$\frac{\text{Recettes réelles + créances recommandées à la radiation}}{\text{Arrivages de créances exigibles}} = \frac{1\,024,9 \text{ M\$} + 401,4 \text{ M\$}}{1\,517,2 \text{ M\$}} = 0,94$$

La cible pour l'exercice 2003-2004 et le résultat de l'exercice 2002-2003 étaient de 1,00. Le Centre a augmenté ses recettes fiscales de 71,5 millions de dollars (7,5 %) et a maintenu le rythme en ce qui a trait à la radiation (légère diminution de 4 %). Toutefois, l'augmentation des arrivages de créances de 151,9 millions de dollars (11 %) a fait en sorte que l'indice de contrôle de l'inventaire a diminué. Ce résultat indique une légère augmentation de l'inventaire, puisque le Centre n'a pas pu recouvrer ou radier un total de créances équivalent aux arrivages.

8.6.3 Délai moyen de règlement

Ce ratio mesure, en temps, l'efficacité du Centre à traiter et à régler ses dossiers fiscaux.

$$\frac{\text{Somme du nombre de jours entre la création et la fermeture d'un dossier pour tous les dossiers réglés}}{\text{Nombre de dossiers réglés}} = \frac{122\,242\,982}{219\,653} = 557 \text{ jours}$$

En 2002-2003, le délai moyen de règlement était de 568 jours. Un plus grand contrôle sur les inventaires des créances âgées explique la diminution du délai par rapport à l'exercice précédent.

Par contre, le délai demeure élevé, puisque le problème des ententes demeure. Il faut rappeler que lorsqu'il y a entente de paiement, le dossier est considéré comme réglé seulement à la fin de l'entente. Si l'entente court pendant 18 mois, ce délai est ajouté au délai normal de traitement du dossier, même si le Centre n'a plus d'intervention à faire. Dans son prochain rapport annuel, le Centre sera en mesure de donner une vision plus réelle de la situation en distinguant le délai dans le cas des ententes.

8.7 Perspectives pour les prochaines années

Le Centre travaille à demeurer en contrôle des comptes débiteurs du ministère du Revenu. Le niveau des comptes débiteurs est en relation directe avec les montants facturés par le Ministère. Il est question de facturation ou de cotisation débitrice lorsqu'un contribuable, une société ou un mandataire ne verse pas le montant dû au Ministère lors de la production d'une déclaration.

La Direction générale de la Capitale-Nationale et des régions et la Direction générale de la métropole délivrent aussi des cotisations débitrices à la suite de vérifications.

La facturation a augmenté considérablement au cours des derniers exercices, passant de 1 598,4 millions de dollars, en 1997-1998, à 1 950,8 millions de dollars en 2002-2003. Le montant préliminaire pour 2003-2004 est de 2 129,8 millions de dollars.

Cette facturation à la hausse provoque nécessairement une augmentation des arrivages de créances au Centre. Les arrivages de créances sont passés de 1 206,3 millions de dollars, en 2000-2001, à 1 517,2 millions de dollars en 2003-2004.

Le contrôle des comptes débiteurs de l'État demeure toujours un défi pour le Centre. Ainsi, le Centre compte poursuivre l'optimisation du centre d'appels, la formation des percepteurs et la révision de certains processus.

Annexes

Annexe I

États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2004

Annexe II

Analyse de la variation des postes financiers

Annexe III

État des comptes débiteurs au 31 mars 2004

Annexe IV

Tableau synthèse des résultats relatifs aux indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité

Annexe I

États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2004

Fonds de perception

Opérations et excédent pour l'exercice terminé le 31 mars 2004

Revenus	2004 (Non vérifiés)	2003 (Non vérifiés)
Honoraires de perception		
Ministère du Revenu (note 3)	47 936 916 \$	48 546 644 \$
Fonds des pensions alimentaires	8 652 753	8 470 596
Autres fonds spéciaux et organismes	6 096 906	5 962 238
Frais de recouvrement (note 4)	20 551 598	16 706 337
Autres revenus	879 336	43 631
	<u>84 117 509</u>	<u>79 729 446</u>
 Frais de fonctionnement et d'administration		
Traitements et avantages sociaux	54 594 569	49 249 353
Honoraires professionnels	4 329 701	3 168 240
Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu		
Perception fiscale et alimentaire	8 447 753	7 821 858
Perception pour d'autres organismes	6 096 906	5 962 238
Transport et communication	2 122 852	1 849 790
Loyer	2 933 215	2 477 850
Fournitures et approvisionnements	353 776	326 950
Entretien et réparations	1 009 963	920 185
Matériel et équipement	74 812	75 259
Autres dépenses	70 022	29 710
Perte sur aliénation d'immobilisations	6 604	—
Perte sur aliénation de frais de développement de systèmes	8 445	—
Amortissement des immobilisations	822 498	817 887
Amortissement des frais de développement de systèmes	1 887 757	3 090 636
Intérêts (note 5)	81 419	153 051
	<u>82 840 292</u>	<u>75 943 007</u>
 Revenu net	1 277 217	3 786 439
 Excédent au début	9 905 327	6 118 888
Excédent à la fin	<u>11 182 544</u> \$	<u>9 905 327</u> \$

Fonds de perception

Bilan au 31 mars 2004

	2004 (Non vérifiés)	2003 (Non vérifiés)
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	69 150 \$	67 472 \$
Débiteurs	1 532 930	1 485 356
Avance au Fonds consolidé du revenu (note 6)	12 017 786	11 634 748
	13 619 866	13 187 576
Immobilisations (note 7)	1 970 406	1 741 010
Frais de développement de systèmes (note 8)	3 366 014	4 088 725
	<u>18 956 286</u> \$	<u>19 017 311</u> \$
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et frais courus	7 156 331 \$	6 383 997 \$
Revenus reportés	617 411	777 987
Versement sur la dette à long terme (note 9)	—	975 000
	7 773 742	8 136 984
Dette à long terme (note 9)	—	975 000
	7 773 742	9 111 984
EXCÉDENT	11 182 544	9 905 327
	<u>18 956 286</u> \$	<u>19 017 311</u> \$

Fonds de perception

État des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 mars 2004

	2004 (Non vérifiés)	2003 (Non vérifiés)
Activités d'exploitation		
Revenu net	1 277 217 \$	3 786 439 \$
Rajustements pour :		
Amortissement des immobilisations	822 498	817 887
Amortissement des frais de développement de systèmes	1 887 757	3 090 636
Perte sur aliénation d'immobilisations	6 604	—
Perte sur aliénation de frais de développement de systèmes	8 445	—
	<u>4 002 521</u>	<u>7 694 962</u>
Variation des éléments hors caisse liés à l'exploitation	<u>564 184</u>	<u>2 974 475</u>
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>4 566 705</u>	<u>10 669 437</u>
Activités d'investissement		
Acquisitions :		
Immobilisations	(1 058 498)	(914 523)
Frais de développement de systèmes	<u>(1 173 491)</u>	<u>(1 089 930)</u>
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>(2 231 989)</u>	<u>(2 004 453)</u>
Activités de financement		
Versements sur billet à terme	<u>(1 950 000)</u>	<u>(1 907 400)</u>
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(1 950 000)</u>	<u>(1 907 400)</u>
Augmentation nette des espèces et quasi-espèces	384 716	6 757 584
Espèces et quasi-espèces au début	<u>11 702 220</u>	<u>4 944 636</u>
Espèces et quasi-espèces à la fin	<u>12 086 936 \$</u>	<u>11 702 220 \$</u>

Les liquidités du Fonds comprennent l'encaisse et les avances au Fonds consolidé du revenu.

1. Constitution et objet

Le Fonds de perception a été constitué le 1^{er} avril 1996 par la *Loi modifiant la Loi sur le ministère du Revenu et d'autres dispositions législatives* (L.Q., 1996, chapitre M-31). Il a pour objet le financement des activités de recouvrement. Ces activités consistent à recouvrer et à protéger les sommes dues au ministère du Revenu du Québec en impôts, en taxes, en droits ou en contributions à des régimes sociaux. Son mandat prévoit également le recouvrement des sommes dues à des créanciers alimentaires lorsque le prélèvement de ces sommes n'a pas pu être assuré par le Ministère concernant les pensions alimentaires.

En décembre 1999, la *Loi sur le ministère du Revenu* a été modifiée afin que le Fonds de perception puisse être affecté non seulement aux activités de recouvrement énumérées ci-dessus, mais également à celles de perception. Ainsi, les biens et services financés par le Fonds de perception incluent aussi ceux afférents à la perception des cotisations, des taxes et d'autres droits effectuée par le ministre du Revenu qui, conformément à la loi, sont versés à certains fonds spéciaux et organismes.

Le Fonds de perception est administré par le ministre du Revenu. Le mode de gestion, de financement et de fonctionnement du Fonds est prévu dans sa loi constitutive. Les surplus accumulés sont versés au Fonds consolidé du revenu aux dates et dans la mesure que détermine le gouvernement.

2. Conventions comptables

Les états financiers du Fonds ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus. Ces états comprennent des montants fondés sur les meilleurs jugements et estimations.

Immobilisations

Les immobilisations cédées au Fonds lors de sa constitution sont inscrites à la valeur attribuée par le gouvernement du Québec. Les autres immobilisations sont comptabilisées au coût d'acquisition.

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation, selon la méthode de l'amortissement linéaire, aux taux suivants :

	Taux
Mobilier et équipement de bureau	20 %
Améliorations locatives	20 %
Équipement informatique	25 %
Logiciels	50 %

Frais de développement de systèmes

Les frais de développement de systèmes représentent le coût de développement des systèmes informatiques transférés au Fonds lors de sa création et ceux engagés depuis le début des opérations. Ces frais représentent les coûts engagés pour la conception, la réalisation, la mise en place et l'amélioration des systèmes liés aux activités du Fonds de perception. Ils sont portés aux opérations sur une période de cinq ans, selon la méthode de l'amortissement linéaire, à compter de leur mise en opération.

3. Honoraires de perception – Ministère du Revenu

Ces honoraires sont constitués des sommes perçues sur une base de facturation auprès du Ministère pour défrayer le Centre de perception fiscale des coûts directs et indirects qu'il doit assurer pour les activités de recouvrement des créances fiscales.

Les honoraires de perception versés par le ministère du Revenu incluent aussi ceux afférents à la perception des cotisations, des taxes et d'autres droits effectuée par le Ministère qui, conformément à la loi, sont versés à certains fonds spéciaux et organismes. Ces honoraires sont comptabilisés par le Centre au moment de la facturation. Au 31 mars 2004, 6 096 906 \$ ont été versés à ce titre au Centre.

En vertu de l'entente de gestion conclue le 30 avril 2002 entre le ministre du Revenu et le Conseil du trésor concernant le Centre, un montant de 5,4 millions de dollars s'ajoute aux crédits affectés au Fonds de perception pour les exercices 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005 pour le traitement personnalisé des créances fiscales.

4. Frais de recouvrement

En vertu de l'article 12.1 de la *Loi sur le ministère du Revenu*, des frais de recouvrement de 10 % sont appliqués sur tout montant dont quiconque est redevable, lorsque le ministre utilise soit une mesure de recouvrement prévue par une loi fiscale, soit un recours légal.

L'article 97.2 de la même loi prévoit qu'une partie des frais de recouvrement, dans la proportion déterminée par le gouvernement, soit versée au Fonds de perception. À compter de l'exercice 2000-2001, le gouvernement a fixé à 100 % la proportion devant être versée au Fonds, en vertu du décret 1231-2000 approuvé en octobre 2000.

Les frais de recouvrement permettent le financement des projets spéciaux de recouvrement et des projets de développement qui contribuent à augmenter les recettes du gouvernement.

5. Intérêts

	2004	2003
Intérêts sur la dette à long terme	80 243 \$	152 808 \$
Autres	1 176	243
	<u>81 419 \$</u>	<u>153 051 \$</u>

6. Avance au Fonds consolidé du revenu

Le ministre des Finances peut, aux conditions qu'il détermine, avancer à court terme au Fonds consolidé du revenu toute partie des sommes constituant le Fonds de perception et qui n'est pas requise pour son financement.

Il peut, inversement, avancer au Fonds des sommes prélevées sur le Fonds consolidé du revenu jusqu'à concurrence d'un montant ne pouvant pas excéder 6 millions de dollars. Les intérêts sur les avances sont calculés au taux préférentiel de la Banque nationale du Canada, en vigueur pendant la durée de ces avances, et sont imputés au Fonds.

Toutefois, la loi précise que les intérêts produits par les sommes constituant le Fonds sont versés au Fonds consolidé du revenu et ne sont pas présentés dans l'état des opérations et de l'excédent.

7. Immobilisations

	2004			2003
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Mobilier et équipement de bureau	1 962 158 \$	1 435 963 \$	526 195 \$	242 700 \$
Améliorations locatives	352 457	101 676	250 781	226 871
Équipement informatique	2 315 528	1 354 581	960 947	1 097 545
Logiciels	1 067 431	834 948	232 483	173 894
	<u>5 697 574 \$</u>	<u>3 727 168 \$</u>	<u>1 970 406 \$</u>	<u>1 741 010 \$</u>

Au 1^{er} avril 1996, le Fonds a acquis du gouvernement, au coût de un dollar, des immobilisations dont la juste valeur était estimée à 1 337 080 \$ à cette date.

8. Frais de développement de systèmes

	2004			2003
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Frais de développement de systèmes	20 497 874 \$	17 131 860 \$	3 366 014 \$	4 088 725 \$

Au 1^{er} avril 1996, le Fonds a acquis du gouvernement des systèmes informatiques opérationnels et en développement pour un montant de 1 601 201 \$, soit 1 601 200 \$ pour les systèmes détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition et un dollar pour les autres systèmes. La juste valeur de ces biens était estimée à 2 374 348 \$ à cette date.

9. Dette à long terme

	2004	2003
Emprunt sur billet du Fonds de financement du gouvernement du Québec, intérêt au taux de 5,98 %, remboursable par versements semestriels de 487 500 \$ dès le 1 ^{er} mai 2001, échéant en novembre 2004	—	\$ 1 950 000
		\$
		1 950 000
Versements échéant en deçà d'un an	—	975 000
	—	\$ 975 000
		\$

10. Opération entre apparentés

En plus des opérations entre apparentés déjà divulguées dans les états financiers, le Fonds est apparenté avec tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et entreprises contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. Le Fonds n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers.

11. Régimes de retraite

Les membres du personnel du Fonds participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), au Régime de retraite des fonctionnaires (RRF), au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) et au Régime de retraite des employés fédéraux transférés au Québec (RREFQ). Ces régimes sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Les cotisations du Fonds imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 2 886 851 \$, comparativement à 2 596 546 \$ au 31 mars 2003. Les obligations du Fonds envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

12. Chiffres comparatifs

Certains chiffres du 31 mars 2003 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée au 31 mars 2004.

13. Système comptable du Fonds de perception

Le 1^{er} octobre 2002, le Centre a implanté un nouveau système comptable pour la comptabilisation des revenus et des dépenses du Fonds de perception. Le système Avantage intégration permet aussi d'effectuer le suivi budgétaire par centres de gestion et par activités. Il est à noter que les transactions relatives à la paie des employés du Centre continuent d'être traitées par le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). De plus, les recettes et déboursés résultant des opérations financières du Fonds de perception sont traités par la Direction de la gestion de l'encaisse du ministère des Finances.

Annexe II

Analyse de la variation des postes financiers

Aperçu des états financiers

Seuls les postes ayant eu une variation de plus de 100 000 \$ et de plus de 10 % par rapport à l'année précédente et ceux pour lesquels des événements particuliers ont eu une incidence notable sur les résultats sont présentés ici.

1. L'état des opérations et de l'excédent

1.1 Revenus

1.1.1 Frais de recouvrement 3 845 261 \$
Les efforts investis pour assurer le contrôle de l'inventaire des comptes débiteurs ont entraîné une augmentation des revenus issus des frais de recouvrement.

1.1.2 Autres revenus 835 705 \$
Le Conseil du trésor a rajusté à la baisse les banques de congés de maladie de tous les fonds spéciaux. Cette réduction de dépenses des années antérieures a couvert la totalité de la facture de variation des jours de vacances et des congés de maladie de l'exercice 2003-2004.

1.2 Frais de fonctionnement et d'administration

1.2.1 Traitements et avantages sociaux 5 345 216 \$
La variation des traitements est principalement due à l'ajout de ressources pour la réalisation de programmes additionnels de perception, en plus des augmentations salariales découlant des conventions collectives. D'autre part, la hausse de la masse salariale a eu un effet direct sur les avantages sociaux.

1.2.2 Honoraires professionnels 1 161 461 \$
Les coûts des ententes de service ont augmenté de façon importante. De plus, il y a eu une augmentation de la tarification des timbres judiciaires et des honoraires de huissiers.

1.2.3 Transport et communication 273 062 \$
La hausse s'explique principalement par la plus grande utilisation des banques de données Internet ainsi que par l'augmentation des coûts de frais postaux.

1.2.4 Loyer 455 365 \$
Le Centre a augmenté la superficie de ses espaces de travail à la suite de la mise en place de nouveaux programmes de perception.

1.2.5 Amortissement des frais de développement de systèmes (1 202 879 \$)
La réduction de la charge d'amortissement est attribuable au coût de développement initial du système de perception intégré des créances (SPIC), qui est presque entièrement amorti.

2. Le bilan

2.1 Actifs

- 2.1.1 Immobilisations et frais de développement de systèmes (493 315 \$)
Au cours de l'exercice, le Centre a investi 1 058 498 \$ en immobilisations et 1 173 491 \$ en frais de développement de systèmes informatiques. En contrepartie, la charge d'amortissement a été de 2 710 255 \$ et la perte sur disposition de 15 049 \$.

2.2 Passifs

- 2.2.1 Créiteurs et frais courus 772 334 \$
Outre les créiteurs habituels de fin d'exercice, les créiteurs au 31 mars 2004 incluent un montant à payer de 3 507 726 \$ à l'égard des services rendus par les autres directions générales et de 1 090 733 \$ pour la perception des autres fonds spéciaux et organismes.
- 2.2.2 Revenus reportés (160 576 \$)
La réalisation d'un programme spécial de recouvrement de créances alimentaires n'ayant pas été complétée, un revenu de 600 000 \$ a été reporté à l'exercice 2003-2004.
- 2.2.3 Dette à long terme (1 950 000 \$)
Au cours de l'exercice, le Centre a procédé au remboursement complet des prêts à long terme.

Annexe III

État des comptes débiteurs

(en millions de dollars)

au 31 mars 2004

Lois	Créances non exigibles	Créances à percevoir par le Centre				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total - Centre	
<i>Loi sur les impôts (particuliers)</i>	81,6	346,7	346,4	91,7	784,8	866,4
<i>Loi sur les impôts (sociétés)</i>	49,7	126,8	124,2	48,1	299,1	348,8
<i>Loi sur les impôts (retenues à la source)</i>	60,0	114,8	98,6	15,8	229,2	289,2
<i>Loi sur la taxe de vente du Québec</i>	37,9	177,7	223,0	49,8	450,5	488,4
Autres lois	1,4	3,5	7,8	15,0	26,3	27,7
Total des créances brutes*	230,6	769,5	800,0	220,4	1 789,9	2 020,5
Plus : autres comptes débiteurs, intérêts courus et autres débiteurs						428,3
Moins : provision pour non-réalisation de revenus						(260,5)
Total des débiteurs bruts						2 188,3

Note

Le ministère du Revenu du Québec n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2003-2004. Les chiffres du tableau sont donc provisoires.

au 31 mars 2003

Lois	Créances non exigibles	Créances à percevoir par le Centre				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total - Centre	
Total des créances brutes*	193,4	735,0	844,7	222,0	1 801,7	1 995,1
Total des débiteurs bruts						2 124,6

* Le montant des créances brutes inclut les créances relatives au secteur du vidéopoker et les intérêts cycliques.

au 31 mars 2002

Lois	Créances non exigibles	Créances à percevoir par le Centre				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total - Centre	
Total des créances brutes*	153,6	784,0	854,7	236,3	1 875,0	2 028,6
Total des débiteurs bruts						2 129,0

au 31 mars 2001

Lois	Créances non exigibles	Créances à percevoir par le Centre				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total - Centre	
Total des créances brutes*	206,0	773,7	799,7	206,2	1 179,6	1 985,6
Total des débiteurs bruts						2 045,2

* Le montant des créances brutes inclut les créances relatives au secteur du vidéopoker et les intérêts cycliques.

Annexe IV

Tableau synthèse des résultats relatifs aux indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité

Indicateurs de performance		Résultats			
	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001	
Secteur du recouvrement fiscal					
1. Taux de réalisation des recettes prévues	101 %	100 %	103 %	107 %	
2. Coût unitaire par dollar perçu	5,76 ¢	5,6 ¢	5,5 ¢	5,6 ¢	
3. Taux de récupération des créances fiscales	68 %	70 %	69 %	68 %	
4. Indice de contrôle de l'inventaire	0,94	1,00	0,92	0,92	
5. Délai moyen de règlement	557 jours	568 jours	494 jours	387 jours	
Secteur du recouvrement alimentaire					
6. Taux de réalisation des recettes prévues	94 %	99 %	96 %	124 %	
7. Coût unitaire par dollar perçu	14,7 ¢	12,8 ¢	12,9 ¢	11,7 ¢	
8. Délai moyen de la première intervention de recouvrement alimentaire	5 jours	5 jours	76 jours	n. d.	
9. Taux de dossiers alimentaires pour lesquels la première intervention se fait dans un délai de 30 jours de la réception du dossier physique au Centre	93 %	99 %	79 %	s. o.	
Taux de dossiers alimentaires pour lesquels la première intervention se fait dans un délai de 10 jours de la réception du dossier physique au Centre		s. o.	s. o.	s. o.	
Pour tous les secteurs					
10. Taux de plaintes écrites traitées dans les délais fixés	90 %	93,5 %	86 %	82 %	
11. Taux de correspondance traitée dans les délais fixés	92 %	86 %	88 %	76 %	
12. Taux de satisfaction de la clientèle	non mesuré*	non mesuré*	non mesuré*	non mesuré*	

* Le Centre évalue à intervalles variables la qualité des services rendus en vue de mesurer le degré de satisfaction des débiteurs.