

# Rapport annuel

2000-2001

The logo for the Centre de perception fiscale (CPF) features the letters 'CPF' in a white, serif font, centered within a dark blue, downward-pointing triangle. The triangle is set against a glowing yellow and orange oval background.

CPF

CENTRE DE PERCEPTION FISCALE

*Revenu*

Québec 

# Rapport annuel

2000-2001

CPF

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 du Revenu du Québec, à l'adresse suivante :  
[http://www.mrq.gouv.qc.ca/fr/ministere/ministere/organisation/centre\\_perception.asp](http://www.mrq.gouv.qc.ca/fr/ministere/ministere/organisation/centre_perception.asp)

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

Dépôt légal - Août 2001  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-550-37063  
© Gouvernement du Québec, 2001

*Monsieur Geoffrey Kelley  
Président de la Commission de l'administration publique  
Édifice Honoré-Mercier  
835, boulevard René-Lévesque Est  
Québec (Québec)*

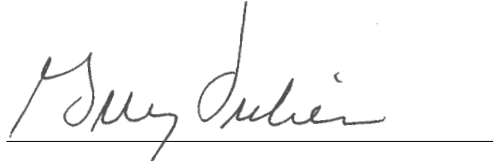
*Monsieur le Président,*

*J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2001.*

*Je profite de l'occasion pour féliciter le personnel du Centre de perception fiscale pour sa contribution aux résultats atteints.*

*Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes meilleurs sentiments.*

*Le ministre du Revenu,*

A handwritten signature in cursive script, reading "Guy Julien". The signature is written in black ink and is positioned above a horizontal line.

*Guy Julien*

*Sainte-Foy, août 2001*

*Monsieur Guy Julien  
Ministre du Revenu  
3800, rue de Marly  
Sainte-Foy (Québec)*

*Monsieur le Ministre,*

*J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'année financière qui a pris fin le 31 mars 2001.*

*Ce rapport témoigne des réalisations du Centre ainsi que de la performance du personnel pour atteindre ces résultats tout en maintenant la qualité des services.*

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

*La sous-ministre,*



*Francine Martel-Vaillancourt, FCA*

*Sainte-Foy, juillet 2001*

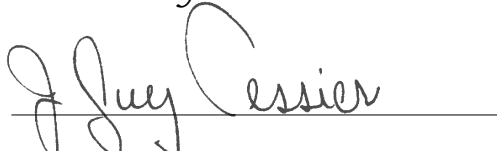
*Madame Francine Martel-Vaillancourt  
Sous-ministre du Revenu  
3800, rue de Marly  
Sainte-Foy (Québec)*

*Madame la Sous-Ministre,*

*C'est avec plaisir que je vous présente le rapport annuel du  
Centre de perception fiscale pour l'exercice financier couvrant la  
période du 1<sup>er</sup> avril 2000 au 31 mars 2001.*

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

*Le directeur général,*

  
*Jean-Guy Tessier*

*Sainte-Foy, juillet 2001*

## Message du directeur général

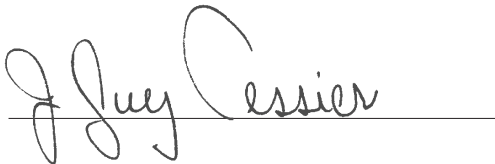
Je suis heureux de vous présenter le rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2000-2001. À la lecture de ce rapport, vous constaterez que le Centre a amélioré sa performance. Ainsi, les objectifs fixés pour l'année ont été atteints. Permettez-moi de souligner les principales réalisations.

Pour une sixième année consécutive, le Centre a augmenté le montant des recettes fiscales recouvrées tout en diminuant ses coûts par dollar recouvré. De même, les recettes découlant du recouvrement des créances alimentaires sont à la hausse pour une quatrième année consécutive, soit depuis que le Centre œuvre dans ce domaine.

L'exercice financier 2000-2001 s'est aussi caractérisé par la réalisation de projets importants visant l'amélioration constante des façons de faire en vue d'améliorer la qualité des services aux contribuables, aux mandataires et aux débiteurs alimentaires.

De grands efforts ont été fournis durant cette année. C'est pourquoi je tiens à exprimer ma gratitude à tous les membres du personnel du Centre qui unissent leurs forces pour que celui-ci atteigne une telle performance.

Le directeur général,

A handwritten signature in cursive script, reading "Jean-Guy Tessier", written over a horizontal line.

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, juillet 2001

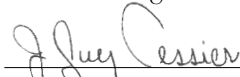
## Déclaration de la direction

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 2000-2001*.

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 soit fiable.

La Direction de la vérification interne et des enquêtes du Ministère s'est assurée du caractère fiable et vraisemblable des résultats présentés dans le rapport annuel du Centre au regard des objectifs poursuivis dans le *Plan d'action 2000-2001*. L'examen n'a pas porté sur les autres données contenues dans le rapport annuel. Au terme de son examen, cette direction a produit un rapport attestant de 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

Le directeur régional de la  
Montérégie,



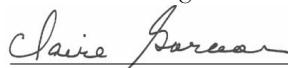
Marc Lyrette

Le directeur régional de Montréal,



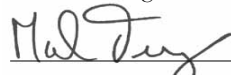
Alain Lambert

La directrice régionale de l'Outaouais,



Claire Garceau

Le directeur régional de Québec et  
de la Chaudière-Appalaches et  
directeur régional des Autres Régions,



Marcel Turgeon

Le directeur des Services administratifs  
et techniques



Richard Demers

**Rapport de validation de la vérification interne  
portant sur la plausibilité des résultats présentés dans  
le rapport annuel du Centre de perception fiscale  
2000-2001**

Madame la Sous-Ministre,

Nous avons procédé à l'examen des résultats présentés aux sections 1 à 8 et à l'annexe IV du rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'exercice terminé le 31 mars 2001. Ces résultats découlent des objectifs quantitatifs et qualitatifs établis dans le plan d'action 2000-2001 du Centre et des indicateurs de performance prévus à son entente de gestion avec le Ministère. Notre examen n'a pas porté sur les annexes I et II relativement aux états financiers et sur l'annexe III quant à l'état des comptes débiteurs au 31 mars 2001.

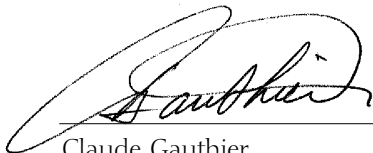
La responsabilité de l'exactitude et de l'intégralité des résultats apparaissant au rapport annuel ainsi que celle de la divulgation et de la présentation des résultats en regard des objectifs quantitatifs et qualitatifs décrits dans le plan d'action et des indicateurs de performance définis dans l'entente de gestion incombent à la direction.

Notre responsabilité consiste à exprimer un avis sur le caractère plausible des résultats prévus au plan d'action et des indicateurs de performance prévus à l'entente de gestion, ainsi que sur la cohérence générale de l'information présentée au rapport annuel à l'égard des résultats et aux explications qui y sont associées, en se fondant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques (comparaisons avec l'exercice précédent, analyse de la cohérence des données), appréciation du fonctionnement des mécanismes de compilation des données, révision des calculs de la compilation des données et discussions portant sur l'information fournie par le Centre de perception fiscale. Notre examen n'a pas consisté à vérifier les systèmes de contrôle interne ni à procéder par sondage à des vérifications.

À la suite de nos travaux, nous concluons que les résultats et les explications présentés aux sections 1 à 8 et à l'annexe IV du *Rapport annuel 2000-2001* du Centre de perception fiscale nous paraissent plausibles et cohérents.

Le directeur de la Vérification interne et des Enquêtes



Claude Gauthier  
Sainte-Foy, juillet 2001

# Table des matières

<b>1. Présentation de l'organisation</b>	<b>1</b>
1.1. Origine	1
1.2. Mandat et objectifs généraux	1
1.3. Structure de l'organisation	2
<b>2. Ressources financières</b>	<b>3</b>
2.1. Budget planifié et dépensé	3
2.2. États financiers	3
<b>3. Présentation des résultats</b>	<b>5</b>
3.1. Recouvrement des créances fiscales	5
3.2. Recouvrement des créances alimentaires	6
3.3. Revenus	7
3.4. Radiation et annulation de créances fiscales	7
3.5. Conclusion sur les résultats du recouvrement des créances fiscales et alimentaires	7
<b>4. Amélioration des relations avec la clientèle</b>	<b>9</b>
4.1. Traitement de la correspondance	9
4.2. Traitement des plaintes écrites	9
4.3. Rencontres avec le comité conseil	10
<b>5. Ressources humaines</b>	<b>11</b>
5.1. Niveau de ressources et répartition dans les secteurs d'activités	11
5.2. Mesures de mobilisation du personnel	11
5.3. Indicateur sur la gestion des ressources humaines	14
<b>6. Réalisation de dossiers spécifiques</b>	<b>15</b>
6.1. Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal	15
6.2. Amélioration du système d'information d'aide à la gestion (SIAG)	17
6.3. Mise en œuvre du plan ministériel sur l'éthique	17
<b>7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes</b>	<b>19</b>
7.1. Rencontres avec le Comité gouvernemental de suivi	19
<b>8. Évolution des résultats du Centre</b>	<b>21</b>
8.1. Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires	21
8.2. Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires	22
8.3. Évolution des comptes débiteurs fiscaux	25
8.4. Évolution de l'inventaire des dossiers non assignés	24
8.5. Autres indicateurs de performance - recouvrement des créances fiscales	25
<b>Annexe I</b>	
États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2001	29
<b>Annexe II</b>	
Analyse de la variation des postes financiers	37
<b>Annexe III</b>	
État des comptes débiteurs au 31 mars 2001	39
<b>Annexe IV</b>	
Tableau synthèse des résultats relatifs aux indicateurs prévus à l'entente de gestion	40

# 1. Présentation de l'organisation

## 1.1 Origine

Le Centre de perception fiscale existe sous sa forme actuelle depuis le 20 juin 1995 par la mise en œuvre d'une unité autonome de service au sein du ministère du Revenu du Québec.

Le concept d'unité autonome de service prévoit la préparation d'un plan d'action en début d'année et le suivi mensuel des résultats à l'aide d'indicateurs de performance. Une reddition de comptes des résultats obtenus et de la gestion du Centre est aussi prévue, sur convocation, à la Commission parlementaire de l'administration publique. Enfin, ce concept requiert également la rédaction d'un rapport annuel qui fait l'objet du présent document pour l'exercice financier 2000-2001.

## 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)<sup>1</sup> sur le territoire québécois.

Le Centre a aussi le mandat de recouvrer les sommes dues en vertu de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*.

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

### Objectifs généraux

Afin d'assumer le mandat qui lui est confié au chapitre du recouvrement des créances fiscales et à celui du recouvrement des créances 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 et en acceptant des ententes de paiement qui correspondent à leur capacité de payer.

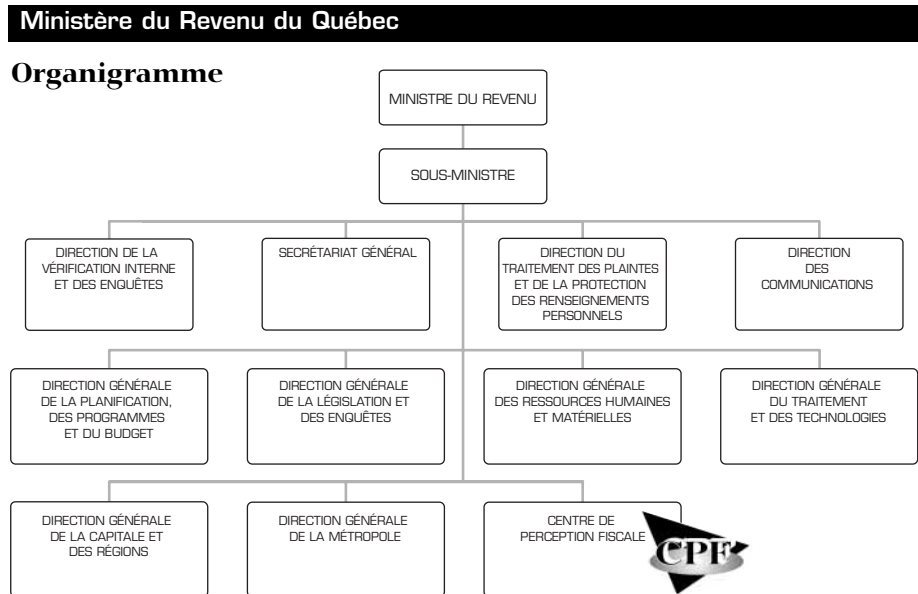
---

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



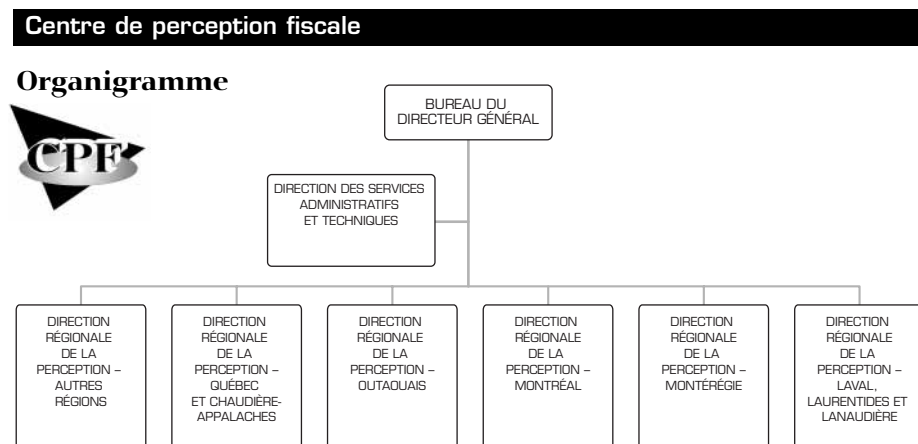
### 1.3 Structure de l'organisation

Le Centre est une organisation qui 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.



La structure organisationnelle du Centre, au cours de l'exercice financier 2000-2001, se composait de six directions régionales, soit : Laval, Laurentides et Lanaudière, Montérégie, Montréal, Outaouais, Québec et Chaudière-Appalaches, et Autres régions. Cette structure concrétise bien la volonté du Centre de rapprocher ses services de la clientèle.

Également, le Centre disposait d'une direction spécialisée dans les activités de soutien aux opérations, soit la Direction des services administratifs et techniques.



## 2. Ressources financières

### 2.1 Budget planifié et dépensé

Au début de l'exercice 2000-2001, le Centre prévoyait des ressources budgétaires s'élevant à 60 millions de dollars pour la réalisation de l'ensemble des activités de recouvrement. En outre, au regard de ses prévisions initiales, le Centre a bénéficié d'une augmentation de ses revenus issus des frais de recouvrement de l'ordre de 3,9 millions de dollars ainsi que d'une augmentation de 1,2 million de dollars provenant des honoraires versés par le Ministère et par le Fonds des pensions alimentaires, portant ainsi ses revenus totaux à quelque 65,1 millions de dollars (excluant les revenus provenant des autres fonds spéciaux et organismes).

Au terme de cet exercice, les dépenses de fonctionnement se sont élevées à 61,5 millions de dollars<sup>2</sup>, laissant ainsi un surplus d'opération pour l'exercice financier 2000-2001 de 3,6 millions de dollars.

L'augmentation des frais de fonctionnement de 1,5 million provient principalement d'une augmentation du coût des services rendus au Centre par les autres directions générales du Ministère et par la hausse du coût des bénéficiaires marginaux.

### 2.2 États financiers

Les états financiers au 31 mars 2001 et une analyse de la variation des postes financiers du Centre sont présentés respectivement à l'annexe I et à l'annexe II.

Rappelons que 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.

---

2. Excluant les frais de gestion imputés à d'autres organismes.

## 3. Présentation des résultats

Le Centre convient annuellement, avec la sous-ministre du Revenu, des objectifs financiers dans le cadre de son plan d'action.

Le tableau qui suit présente les résultats financiers ainsi que les ressources utilisées à l'égard du recouvrement des créances fiscales et alimentaires pour l'exercice financier 2000-2001.

<b>Exercice financier 2000-2001</b>					
<b>Activités</b>	<b>Ressources utilisées</b>		<b>Objectifs planifiés</b>	<b>Réalisations</b>	
	<b>Dépenses</b>	<b>ETC</b>		<b>\$ ou ¢</b>	<b>\$ ou ¢</b>
	<b>en millions de \$</b>	<b>nombre</b>			
<b>À l'égard des créances fiscales</b>					
Centre d'appels	7,4	105	242 M\$	228 M\$	1,5
Recouvrement à l'aide de recours	42,2	587	638 M\$	705 M\$	14,1
Faillites et radiations	4,7	66	30 M\$	42 M\$	n. d.
Total fiscal	<b>54,3</b>	<b>758</b>	910 M\$	<b>975 M\$ *</b>	<b>8,1</b>
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	5,9 ¢	<b>5,6 ¢</b>	s. o.
Revenus	s. o.	s. o.	110 M\$	<b>113 M\$</b>	s. o.
Recommandation de radiation et d'annulation	s. o.	s. o.	225 M\$**	<b>289 M\$</b>	s. o.
<b>À l'égard des créances alimentaires</b>					
Recouvrement	<b>7,2</b>	<b>111</b>	50 M\$	<b>62M\$</b>	<b>14,6</b>
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	13,2 ¢	<b>11,7 ¢</b>	s. o.

\* Ce montant inclut un montant de 150,5 millions de dollars de recettes pour la TPS.

\*\* Ce montant constitue une prévision.

### 3.1 Recouvrement des créances fiscales

#### 3.1.1 Résultats

Les activités de recouvrement ont permis au Centre de récupérer pour un montant global de 975 millions de dollars de créances fiscales, soit 65 millions de dollars de plus que la cible prévue de 910 millions de dollars. La moyenne des recettes par année-personne se situe à 1,29 million de dollars.



### 3.1.2 Gains de productivité

Pour l'exercice financier 2000-2001, le Centre a réalisé des gains de productivité de 11 % à l'égard du recouvrement des créances fiscales. Les gains de productivité réalisés par le Centre en 1999-2000 étaient de 5 %. Les gains de productivité cumulés au cours des deux derniers exercices financiers s'établissent à 16 %.

Le calcul des gains de productivité pour l'exercice financier 2000-2001 tient compte principalement des éléments suivants :

- le montant que le Centre a recouvré en 2000-2001, comparativement à celui de l'exercice financier 1999-2000 ;
- la dépense totale, en dollars constants, de l'exercice financier 2000-2001 en matière de recouvrement des créances fiscales par rapport à l'exercice précédent.

### 3.1.3 Coût par dollar recouvré

La mesure du résultat à l'égard du coût par dollar recouvré est établie pour l'ensemble des créances fiscales, c'est-à-dire que tous les coûts relatifs au recouvrement des créances fiscales sont mis en relation avec les recettes fiscales.

Le Centre s'était fixé pour l'exercice financier 2000-2001 l'objectif de 5,9 ¢ par dollar recouvré. Au terme de l'exercice financier, les résultats pour le recouvrement des créances fiscales présentent un coût unitaire de 5,6 ¢.

Les résultats de l'exercice 1999-2000 pour le recouvrement des créances fiscales présentaient un coût unitaire de 6,0 ¢.

## 3.2 Recouvrement des créances alimentaires

### 3.2.1 Résultats

Dans le cadre de ses activités de recouvrement des créances alimentaires, le Centre s'était fixé comme objectif de récupérer 50 millions de dollars au cours de l'exercice 2000-2001. Les résultats présentent des recettes alimentaires de 62 millions de dollars. En considérant, comme pour le recouvrement des créances fiscales, le montant recouvré et la dépense en dollars constants, les gains de productivité pour le recouvrement des créances alimentaires s'élèvent à 20 %.

### 3.2.2 Coût par dollar recouvré

En ce qui concerne le coût unitaire pour le recouvrement des créances alimentaires, le Centre s'était fixé pour l'exercice financier 2000-2001 un objectif de 13,2 ¢ par dollar recouvré. Au terme de l'exercice, le coût par dollar recouvré se situe à 11,7 ¢<sup>3</sup>.

Les résultats de l'exercice 1999-2000 pour le recouvrement des créances alimentaires présentaient un coût unitaire de 13,4 ¢.

---

3. Incluant la partie concernée du coût d'amortissement pour le système de perception intégré des créances (SPIC).

### 3.3 Revenus<sup>4</sup>

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 2000-2001, le Centre a produit des revenus additionnels de 113 millions de dollars alors qu'il en avait projeté 110 millions.

Les revenus générés par le Centre en 1999-2000 étaient de 104 millions de dollars.

### 3.4 Radiation et annulation de créances fiscales<sup>5</sup>

Dans les limites de ses activités de recouvrement, le Centre identifie certaines créances qui sont irrécouvrables et recommande au Ministère de les radier. Ces créances peuvent malgré tout être recouvrées si les motifs de radiation ne sont plus applicables et que des sommes deviennent disponibles. En outre, d'autres créances doivent être annulées, notamment dans les cas de faillis libérés, puisque ces créances ne peuvent plus être exigées du débiteur, étant donné qu'il est libéré de ses obligations.

Au cours de l'exercice 2000-2001, le Centre avait prévu recommander au Ministère la radiation ou l'annulation de 225 millions de dollars de créances. Dans les faits, cela représente 289 millions de dollars de créances, soit 103 millions pour l'annulation et 186 millions pour la radiation, qui ont été recommandés par le Centre. Le montant recommandé à la radiation ou l'annulation, en 1999-2000, était de 384 millions de dollars.

Le Centre recommande au Ministère la radiation ou l'annulation de créances, mais la comptabilisation de créances soumises pour la radiation ou l'annulation peut s'effectuer dans un exercice financier différent de celui de leurs recommandations.

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

Encore cette année, le Centre a pu compter sur la détermination et 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.

Plusieurs facteurs ont contribué à l'atteinte de ces résultats positifs, mentionnons

- le rendement exceptionnel du personnel ;
- une meilleure performance du système de perception intégré des créances (SPIC) ;
- l'ajout en cours d'année de nouvelles fonctionnalités au SPIC, lesquelles ont facilité le traitement des dossiers.

En outre, le secteur du recouvrement des créances fiscales a notamment apporté des modifications à sa stratégie de recouvrement, de manière à réorienter le rôle du centre d'appels. La nouvelle approche cible davantage les activités de communication aux nouveaux débiteurs, ce qui permet de traiter un plus grand nombre de dossiers.

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

5. Excluant la TPS.



## 4. Amélioration des relations avec la clientèle

Le contexte du recouvrement des créances n'est pas toujours facile et le personnel doit être, en toute circonstance, courtois et compréhensif, bien que ferme et déterminé, dans ses communications orales et écrites. Rappelons que le Centre intervient, annuellement, dans environ 250 000 dossiers.

### 4.1 Traitement de la correspondance

Au cours de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a reçu 82 demandes diverses et cette correspondance était adressée au ministre, à la sous-ministre ou à la Direction du traitement des plaintes et de la protection des renseignements personnels, comparativement à 114 l'année précédente.

Cette baisse de la correspondance s'explique notamment par le fait 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 (10) ;
- requêtes en annulation de droits, de pénalités et d'intérêts (15) ;
- propositions en vue de négocier une entente de paiement pour régler une créance (57).

L'objectif du Centre pour l'exercice financier 2000-2001 était de traiter 80 % 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, le Centre a répondu à la correspondance dans 76 % des cas à l'intérieur du délai de 26 jours. Le délai moyen pour répondre à la correspondance est de l'ordre de 19 jours pour l'ensemble des demandes traitées.

### 4.2 Traitement des plaintes écrites

Au cours de l'année 2000-2001, le Centre a reçu 77 plaintes écrites formulées par les débiteurs, comparativement à 72 l'année précédente. Les plaintes fiscales ont ciblé deux principaux objets : le traitement du dossier (53) et le comportement des percepteurs (20). Dans le cas du recouvrement alimentaire, quatre plaintes ont été logées. Elles concernent principalement le délai de traitement du dossier. Les mesures correctives appropriées ont été prises dans un esprit d'amélioration de la qualité des services.

Le Centre s'était fixé l'objectif de traiter 80 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas les 26 jours consécutifs de leur réception de manière à respecter l'objectif ministériel de 35 jours.

Au cours de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a répondu dans une proportion de 82 % aux cas de plaintes écrites à l'intérieur du délai de 26 jours. Le délai moyen de traitement est de près de 16 jours pour l'ensemble des plaintes écrites.





### **4.3 Rencontres avec le comité conseil**

Le comité conseil a été constitué afin de conseiller la sous-ministre du Revenu sur

- les changements à apporter à l'entente de gestion ;
- les indicateurs de performance, de productivité et de qualité de services à fixer au Centre dans le cadre du plan d'action annuel ;
- l'atteinte par le Centre des objectifs et des résultats fixés.

Il réunit notamment un représentant de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, de l'Association de planification fiscale et financière (APFF), de l'Institut des cadres fiscalistes, du Protecteur du citoyen, du Conseil du patronat ainsi que de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, et des groupes de débiteurs et de débitrices, le cas échéant. Le directeur général du Centre participe aux rencontres du comité.

Le comité s'est réuni à trois reprises pour discuter des dossiers relatifs à l'exercice financier 2000-2001. Les principaux sujets discutés ont porté sur

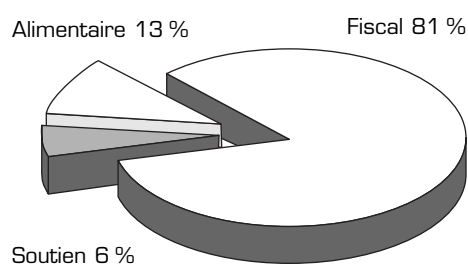
- le projet annuel du plan d'action ;
- les perspectives et les résultats de l'exercice financier 2000-2001 ;
- les échanges sur le traitement des cas en opposition ;
- les indicateurs de performance.

## 5. Ressources humaines

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

Au terme de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a consacré 869 années-personnes à la réalisation de ses activités, dont 562 postes réguliers et 307 postes occasionnels équivalents à temps complet. Le nombre de ressources utilisées au cours de l'exercice financier précédent était de 861 années-personnes.

Le graphique ci-contre illustre la répartition de l'effectif selon les principaux secteurs d'activités. Il démontre que 81 % du personnel du Centre est affecté à la réalisation des activités de recouvrement des créances fiscales et 13 % 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 mises de l'avant au cours de l'exercice se traduisent par la formation dispensée pour maintenir l'expertise et la compétence du personnel, par le développement de divers outils de communication, par la mise en œuvre d'actions visant la reconnaissance envers le personnel et par la poursuite des démarches du Centre en vue de permettre une progression de carrière en recouvrement.

#### 5.2.1 Formation

Dans une optique de continuité de perfectionnement et de développement de ses ressources humaines, le Centre a investi, au cours de l'exercice financier 2000-2001, une moyenne de 7 jours-personnes dans les activités de formation, incluant 3,6 jours pour le temps d'apprentissage. L'objectif du Centre était de fournir environ 7 jours de formation au personnel affecté aux opérations de recouvrement.

Les principaux champs de formation ont porté sur des habiletés professionnelles et des connaissances dans les domaines juridique, systémique et bureautique. En outre, la diffusion de cours en matière de communication s'est poursuivie au cours de l'exercice financier par une formation axée sur la négociation avec les débiteurs dans une approche de relation d'affaires. De plus, le Centre a mis l'accent sur la diffusion de nouveaux cours portant sur la gestion des conflits et sur la gestion du stress.





## 5.2.2 Outils de communication

### **Rencontres du directeur général avec l'ensemble du personnel**

Le directeur général a maintenu le rythme de ses rencontres semestrielles avec l'ensemble du personnel du Centre.

Ces rencontres ont été propices aux échanges sur les résultats, les performances et les préoccupations du personnel. Ces dernières préoccupations portent sur des sujets tels l'organisation du travail, l'environnement de travail, l'impact du projet de la nouvelle classification gouvernementale sur les différentes catégories d'emplois.

### **Tribunes d'échange**

Les tribunes d'échange entre les gestionnaires et leur personnel se sont poursuivies au cours de l'exercice financier. Rappelons que ce concept a la principale caractéristique de fournir aux employés la possibilité d'exprimer leurs préoccupations à leur gestionnaire. En plus, cette façon de faire permet à l'organisation de trouver, de concert avec les employés, des solutions innovatrices aux préoccupations soulevées, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Les gestionnaires ont tenu, au cours de l'exercice financier 2000-2001, une moyenne de six rencontres dans le cadre des tribunes d'échange.

### **Bulletins d'information**

Pour favoriser la circulation de l'information relative à la vie du Centre, les bulletins d'information périodiques ont permis de tenir le personnel informé des principaux dossiers majeurs qui sont au cœur des activités du Centre.

À ce chapitre, mentionnons le bulletin *Nouvelles du DG* qui rend possible un lien direct entre le directeur général et l'ensemble du personnel du Centre. Ce bulletin a connu quatre éditions au cours de l'exercice 2000-2001. En plus, le Directeur général a diffusé six communications ponctuelles destinées à l'ensemble du personnel afin de les informer de l'évolution de dossiers majeurs comme celui du projet de la nouvelle classification gouvernementale et celui de la mise en œuvre du poste de professionnel en recouvrement.

## 5.2.3 Reconnaissance envers le personnel

Depuis plusieurs années, la reconnaissance envers le personnel demeure l'une des valeurs importantes de gestion du Centre. La direction a déployé, à nouveau, beaucoup d'énergie pour offrir à l'ensemble du personnel diverses activités en vue de reconnaître leur contribution exceptionnelle à l'atteinte des résultats. Particulièrement, au cours de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a renouvelé la tenue d'activités de reconnaissance axées sur la qualité de vie au travail et le ressourcement.

À titre d'exemples, le personnel de certaines unités a pu assister à divers ateliers portant sur des thèmes liés au bien-être personnel, à la coopération et au travail en équipe. D'autres ont assisté à une conférence sur la gestion du stress ou le service à la clientèle.

#### 5.2.4 Élaboration d'activités de ressourcement et de perfectionnement des gestionnaires

Au chapitre du leadership de communication, le Centre a mis en place un plan d'action comportant six phases pour le perfectionnement de ses gestionnaires. Ces phases consistent notamment à

- clarifier, par des échanges avec le comité de gestion, la philosophie de gestion du Centre, le rôle du gestionnaire et les habiletés requises pour utiliser divers mécanismes de communication ;
- préciser le type de leadership recherché ainsi que les caractéristiques et les compétences ;
- échanger avec l'ensemble des gestionnaires sur le profil de leader, la démarche et la philosophie qu'il induit ;
- débiter l'auto-évaluation du gestionnaire selon le profil recherché ;
- dégager les plans de perfectionnement individuel et collectif ;
- évaluer et suivre la réalisation du plan d'action.

Au terme de l'exercice financier, les quatre premières étapes du plan ont été réalisées dans toutes les unités, alors que les travaux pour le développement des plans de perfectionnement sont entrepris.

#### 5.2.5 Progression de carrière en recouvrement

Au cours de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a continué ses démarches afin de permettre une possibilité de progression de carrière en recouvrement.

##### **Professionnels en recouvrement**

Malgré certaines difficultés, les travaux visant la mise en œuvre du poste de professionnel en recouvrement se sont poursuivis au cours de l'année.

À la suite d'une décision favorable rendue par la Commission de la fonction publique au début de l'exercice financier 2001-2002, le Centre a entrepris la dotation de plus d'une vingtaine de postes de professionnels. Ces postes sont répartis dans toutes les directions régionales du Centre.

Les premières étapes de la mise en œuvre prévoient le partage du matériel qui précise la nouvelle approche en recouvrement que commande ce nouvel emploi. Parallèlement, les nouveaux professionnels bénéficieront d'une période de perfectionnement qui leur permettra d'assumer la prise en charge de leur nouvel inventaire selon une approche de recouvrement adaptée à ces dossiers.

##### **Conseillers techniques**

La ratification de l'entente tripartite entre le Centre, le Secrétariat du Conseil du trésor et le Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) a permis, lors de l'exercice précédent, de concrétiser le nouveau poste de conseiller technique au sein de l'organisation du Centre. Au terme de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a comblé plus d'une soixantaine de postes de conseillers techniques. Ces postes sont répartis dans toutes les directions régionales du Centre.



## **5.3 Indicateur sur la gestion des ressources humaines**

### **5.3.1 Taux de mobilité**

Le taux de mobilité a trait aux départs volontaires du personnel du Centre. Il ne concerne que le personnel permanent.

Pour l'exercice financier 2000-2001, le taux de mobilité du personnel observé au Centre se situe à 2,8 %. Pour cette même période, le Ministère affiche un taux de mobilité de l'ensemble du personnel à 2,5 %.



## 6. Réalisation de dossiers spécifiques

Comme il a été convenu dans le *Plan d'action 2000-2001*, le Centre a mené à terme un certain nombre de dossiers 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 Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal

#### 6.1.1 Préciser le rôle du centre d'appels dans la stratégie de recouvrement

En 2000-2001, le Centre a modifié le rôle de son centre d'appels en ciblant davantage les activités privilégiant le contact avec les nouveaux débiteurs plutôt que les activités de suivi de dossiers. Par le fait même, le Centre est maintenant en mesure de traiter un volume de dossiers plus important et, par conséquent, de contribuer à améliorer la performance.

#### 6.1.2 Réviser les processus de travail en matière de radiation et d'annulation de créances

Dans sa poursuite pour améliorer la qualité de ses créances, le Centre a procédé à une révision des processus de traitement des dossiers de radiation et d'annulation de créances. L'identification des problématiques pouvant être corrigées permettra d'apporter au cours des prochains mois des améliorations au processus actuel.

#### 6.1.3 Réviser les processus de travail en matière de faillites et de propositions concordataires

Ce projet n'a pas pu être réalisé comme prévu au cours de l'année. Toutefois, ce projet est prévu à la planification des activités pour l'exercice financier 2001-2002.

#### 6.1.4 Achever la comparaison de sa performance administrative avec le secteur du recouvrement de Bell Canada - section Québec

On se rappellera que le Centre a entrepris des travaux d'analyse comparative (*benchmarking*) en collaboration avec le secteur du recouvrement de Bell Canada - section Québec, et ce, notamment au cours de l'exercice précédent. Ils ont permis aux deux organismes de remplir le questionnaire qui permettra de mettre en relation les indicateurs retenus.





Les premiers constats démontrent que les deux organisations évoluent dans un environnement complètement différent. En effet,

- une très grande partie des recettes de Revenu Québec provient de son processus d'autocotisation, ce qui a pour effet que les créances confiées au Centre de perception fiscale comportent une proportion plus élevée de mauvais payeurs que celles confiées au centre de perception de Bell ;
- Bell a la possibilité de refuser, *a priori*, le service aux mauvais payeurs ;
- les pratiques de Bell relatives aux radiations et aux faillites sont beaucoup moins contraignantes que celles utilisées par Revenu Québec ;
- les résultats découlant de la performance du Centre tiennent compte de toutes les étapes de recouvrement alors que ceux de Bell ne tiennent pas compte des créances confiées aux agences de recouvrement.

L'analyse des résultats obtenus permet tout de même de faire des comparaisons intéressantes, notamment au chapitre des pratiques en matière de radiation et de stratégie de recouvrement. Par exemple, nous remarquons de façon générale que Bell radie ses comptes clients en souffrance si aucun paiement n'a été reçu dans les 120 jours pour les confier à des agences de perception et qu'elle expédie un avis demandant de communiquer avec son service de perception 30 jours après la date de facturation si le compte n'a pas été payé.

Le Centre entend poursuivre ses démarches auprès du Bureau du Contrôleur des finances pour obtenir des assouplissements en matière de radiation des créances. En outre, le Centre a déjà entrepris une révision de ses façons de faire à l'égard de ses processus de radiation.

Par ailleurs, les stratégies de recouvrement des deux organisations seront examinées afin de détecter d'autres pratiques plus productives.

## **6.2 Amélioration du système d'information d'aide à la gestion (SIAG)**

Au cours de l'exercice financier 2000-2001, le Centre a réalisé les travaux permettant notamment d'intégrer de façon systémique ses indicateurs. Ainsi, les améliorations apportées au SIAG permettent à la direction une meilleure lecture de l'évolution des résultats.

### **6.2.1 Indicateurs de performance prévus à l'entente de gestion**

Dans le but de comparer le degré d'atteinte des objectifs fixés annuellement et de comparer les résultats obtenus à des données antérieures ou à des données disponibles dans des organismes similaires, le Centre s'est doté d'indicateurs de performance qui ont été intégrés à son SIAG. Ils sont accessibles de façon conviviale, sous forme d'un tableau de bord de gestion.

### **6.2.2 Indicateurs de gestion du centre d'appels**

Des indicateurs permettant d'assurer un meilleur contrôle des activités du centre d'appels par rapport aux objectifs fixés ont également été intégrés au SIAG du Centre. Ils sont disponibles sous forme de requêtes spécialisées répondant ainsi aux principaux besoins de gestion exprimés par les gestionnaires du centre d'appels.

### **6.2.3 Indicateurs spécifiques aux faillites et aux radiations**

Des indicateurs spécifiques aux faillites et aux radiations ont également été intégrés au SIAG.

## **6.3 Mise en œuvre du plan ministériel sur l'éthique**

Le Centre a entrepris, au cours de l'exercice financier 2000-2001, les premières activités prévues au plan d'action ministériel sur l'éthique. Ainsi, les activités suivantes ont été amorcées :

- Séance de deux jours de réflexion et de sensibilisation de l'équipe de gestion sur les trois valeurs suivantes :
  - le respect des personnes ;
  - l'équité ;
  - la confidentialité.
- Préparation des sessions de formation prévues avec les gestionnaires des directions régionales.



## 7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes

### 7.1 Rencontres avec le Comité gouvernemental de suivi

Le Comité gouvernemental de suivi réunit des personnes représentant le ministère du Conseil exécutif, le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère des Finances et le Centre.

Le Comité est chargé d'assurer le suivi de la mise en œuvre des activités du Centre et des résultats obtenus.

Les principaux sujets discutés concernant les dossiers de l'exercice financier 2000-2001 ont porté sur

- le suivi semestriel des résultats ;
- les dossiers majeurs de l'exercice financier 2000-2001, notamment le mode de financement du Centre, le processus de radiation, la nouvelle *Loi sur l'administration publique* et la réflexion sur le délai d'intervention.

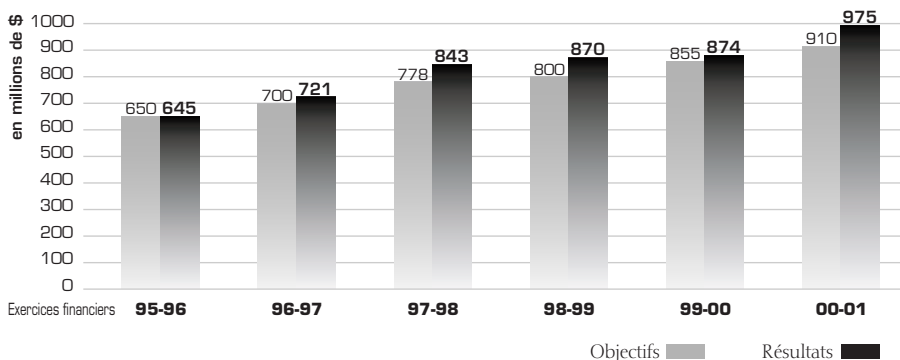


## 8. Évolution des résultats du Centre

### 8.1 Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires

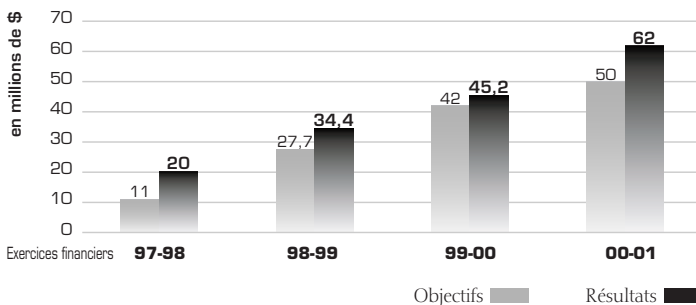
#### 8.1.1 Recouvrement des créances fiscales

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



Le tableau ci-dessus démontre que les créances fiscales recouvrées par le Centre ont considérablement augmenté au cours des six dernières années. Elles passent de 645 millions de dollars en 1995-1996 à 975 millions en 2000-2001, soit une augmentation de 330 millions de dollars. Ces résultats s'expliquent notamment 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 diverses activités de recouvrement.

#### 8.1.2 Évolution du recouvrement des créances alimentaires

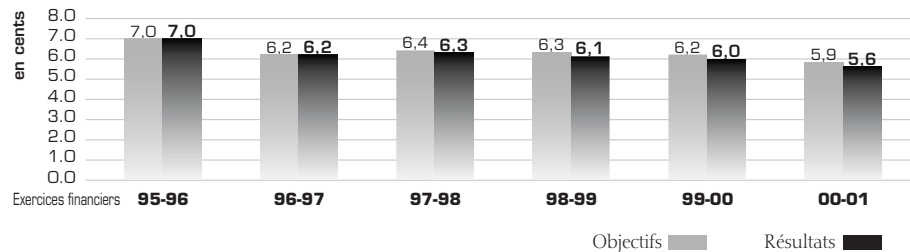


Le tableau ci-dessus illustre la progression constante des créances alimentaires recouvrées par le Centre. Ces résultats s'expliquent également par le rendement du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de recouvrement, la mise en œuvre du SPIC et l'ajout de ressources affectées aux activités de recouvrement.



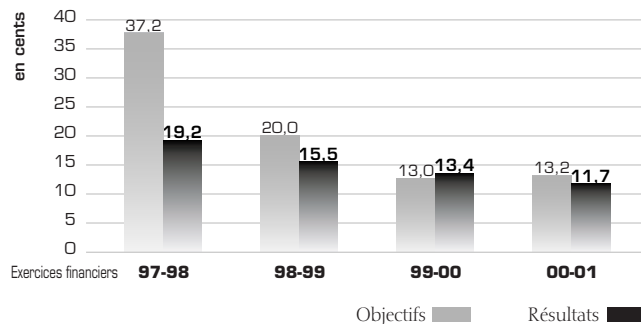
## 8.2 Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires

### 8.2.1 Évolution du coût par dollar recouvré - créances fiscales



Le tableau ci-dessus illustre l'évolution du coût par dollar recouvré au cours des six dernières années. On y constate notamment, qu'en 1995-1996, le coût par dollar recouvré se situait à 7,0 ¢ alors qu'il se situe au terme de l'exercice financier 2000-2001 à 5,6 ¢ par dollar recouvré.

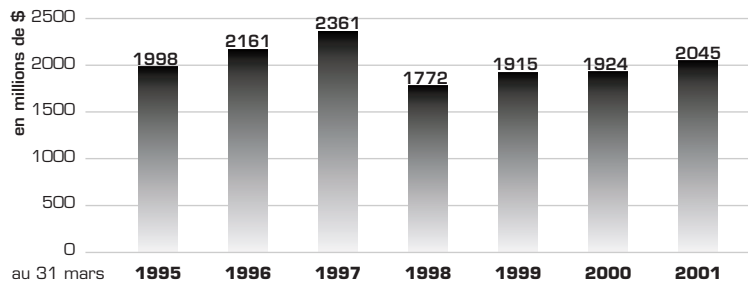
### 8.2.2 Évolution du coût par dollar recouvré - créances alimentaires



Le tableau ci-dessus indique la performance du Centre au chapitre du coût par dollar recouvré au chapitre des créances alimentaires. On y constate notamment que le coût par dollar recouvré se situait à 19,2 ¢ en 1997-1998, alors qu'il se situe à 11,7 ¢ par dollar recouvré au terme de l'exercice financier 2000-2001.

## 8.3 Évolution des comptes débiteurs fiscaux

### 8.3.1 Les comptes débiteurs du ministère du Revenu



Le tableau ci-dessus démontre que l'évolution des comptes débiteurs est sous contrôle malgré une augmentation constante, d'année en année, de la facturation du Ministère. En effet, les sommes facturées par le Ministère sont passées de 1,22 milliard, en 1995-1996, à 1,90 milliard en 2000-2001.

L'augmentation des comptes débiteurs du Ministère de 121 millions de dollars, en 2000-2001, découle de l'augmentation de la facturation de 145 millions de dollars (8,3 %) au cours de cet exercice.

L'annexe III présente un tableau qui fait état des comptes débiteurs du Ministère au 31 mars 2001. Il détaille le montant des comptes débiteurs par loi, selon le délai d'exigibilité et l'âge du compte. Il montre que près de la moitié des créances du Ministère datent de moins d'un an et que le montant des créances exigibles par le Centre est d'environ 1,8 milliard de dollars au 31 mars 2001, en hausse d'environ 75 millions de dollars par rapport au 31 mars 2000.

En comparaison avec les données de l'exercice précédent, les créances dont l'existence se situe entre 1 et 5 ans ont diminué de 3,5 %. Toutes les autres strates d'âge ont augmenté au cours de l'exercice. Outre l'augmentation de la facturation du ministère du Revenu qui a contribué à faire augmenter les créances de moins d'un an, l'augmentation des créances potentiellement radiables ou en phase de radiation s'est reflétée dans la hausse des créances qui existent depuis 5 ans et plus.

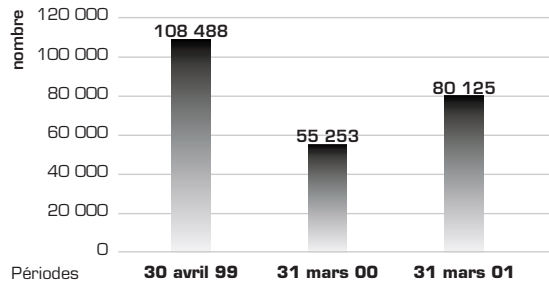
Bien que le Centre ait dépassé sa prévision en matière de radiation ou d'annulation et que la prévision ait été augmentée à 300 millions de dollars pour 2001-2002, il devra envisager d'accroître davantage ses efforts pour radier ou annuler les créances qui ne possèdent aucun potentiel de recouvrement.

La révision entreprise au niveau des processus de radiation devrait aider le Centre en ce sens.



## 8.4 Évolution de l'inventaire des dossiers non assignés

L'inventaire est constitué de tous les dossiers confiés au Centre (excluant les cas de faillites et de radiations), dont l'âge moyen de la créance est de plus de 55 jours.



Le tableau ci-dessus, montre l'évolution de l'inventaire du nombre de dossiers non assignés de plus de 55 jours depuis avril 1999.

On y constate qu'au cours de l'exercice financier 2000-2001, le nombre de dossiers non assignés a augmenté, passant de 55 253 à 80 125. La valeur monétaire de ces dossiers est passée de 110,7 millions de dollars au 31 mars 2000 à 154,5 millions de dollars au 31 mars 2001.

Le Centre expédie périodiquement des avis de perception aux débiteurs concernés afin de leur rappeler le solde de la dette en vue d'en obtenir le paiement. Un dossier non assigné reçoit donc un traitement, mais il n'est toutefois pas attribué à un percepteur pour un traitement personnalisé.

Par ailleurs, les changements introduits à la stratégie de recouvrement permettent dorénavant au secteur du centre d'appels de traiter un plus grand nombre de nouveaux dossiers. En outre, la stratégie prévoit que les dossiers, qui n'ont pu être réglés par le centre d'appels, soient pris en charge par les secteurs de recouvrement à l'aide de recours. Or, notamment au regard des créances de plus basses strates monétaires, il est difficile actuellement d'assigner tous les dossiers à un traitement personnalisé par les secteurs avec recours.

Pour remédier à cette situation, le Centre élabore, pour le prochain exercice financier, un programme spécifique de recouvrement qui vise précisément ces cas.

## 8.5 Autres indicateurs de performance - recouvrement des créances fiscales

Rappelons que le 25 août 1999, la Commission de l'administration publique s'est réunie afin d'examiner la gestion du Centre, et ce, conformément à la *Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*. Les travaux de la Commission ont notamment mis en lumière certains écarts entre les indicateurs de gestion prévus à l'entente de gestion et ceux rapportés au rapport annuel du Centre.

Le Centre a donc renouvelé son entente de gestion en avril 2000. Celle-ci intègre notamment une révision des indicateurs de gestion. Ainsi, mentionnons l'ajout de trois nouveaux indicateurs qui permettent de mieux rendre compte de la performance du recouvrement des créances. Les résultats obtenus au regard de ces trois indicateurs pour l'exercice financier 2000-2001 sont détaillés ci-après. En outre, l'annexe IV présente un tableau synthèse des résultats pour l'ensemble des indicateurs prévus à l'entente de gestion d'avril 2000.

### 8.5.1 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, excluant la TPS, à recouvrer durant l'année financière. Il consiste à comparer les sommes recouvrées aux arrivages de nouvelles créances fiscales confiées au Centre :

$$\frac{\text{Recettes réelles}}{\text{Arrivages de créances exigibles}} = \frac{824,5 \text{ M\$}}{1\ 206,3 \text{ M\$}} = \mathbf{68\ \%}$$

### 8.5.2 Indice de contrôle de l'inventaire

Cet indice permet d'évaluer la performance du Centre sur le contrôle de l'inventaire des créances, excluant la TPS, au cours de l'exercice financier :

$$\frac{\text{Recettes réelles} + \text{créances recommandées à la radiation}}{\text{Arrivages de créances exigibles}} = \frac{824,5 \text{ M\$} + 288,9 \text{ M\$}}{1\ 206,3 \text{ M\$}} = \mathbf{0,92}$$

Ce résultat indique une légère augmentation de l'inventaire puisque le Centre n'a pu régler un total de créances supérieur aux arrivages.

### 8.5.3 Délai moyen de règlement

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

$$\frac{\text{Somme du nombre de jours entre la création et la fermeture d'un dossier pour tous les dossiers réglés}}{\text{Nombre de dossiers réglés}} = \frac{46\ 651\ 914}{120\ 332} = \mathbf{387 \text{ jours}}$$

# Annexes

CPF

CENTRE DE PERCEPTION FISCALE

## Fonds de perception

Opérations et excédent de l'année financière terminée le 31 mars 2001

<b>Revenus</b>	<b>2001</b> (Non vérifiés)	<b>2000</b> (Non vérifiés)
Honoraires de perception		
Ministère du Revenu (note 3)	42 231 608 \$	43 188 304 \$
Fonds des pensions alimentaires	6 834 017	5 971 233
Autres fonds spéciaux et organismes (note 3)	3 167 021	3 494 429
Frais de recouvrement (note 4)	15 749 317	9 500 000
Autres revenus	308 925	61 844
	<u>68 290 888</u>	<u>62 215 810</u>
 <b>Frais d'opération et d'administration</b>		
Traitements et avantages sociaux	41 555 704	39 604 059
Honoraires professionnels	1 581 568	1 386 201
Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu		
Perception fiscale et alimentaire	8 904 705	8 332 868
Perception pour d'autres organismes	3 167 021	3 494 429
Transport et communications	2 010 923	2 069 247
Location d'espaces	2 514 544	2 465 311
Fournitures et approvisionnements	254 610	297 124
Entretien et réparations	49 216	74 030
Autres dépenses	37 509	7 911
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 177	—
Amortissement des immobilisations	552 044	542 013
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 561 584	3 148 353
Intérêts (note 5)	471 005	352 753
	<u>64 682 610</u>	<u>61 774 299</u>
 <b>Revenu net</b>	 3 608 278	 441 511
Excédent au début	<u>3 471 631</u>	<u>3 030 120</u>
Excédent à la fin	<u><u>7 079 909 \$</u></u>	<u><u>3 471 631 \$</u></u>

# Annexe I

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

## Fonds de perception

Bilan au 31 mars 2001

	<b>2001</b> (Non vérifiés)	<b>2000</b> (Non vérifiés)
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Encaisse	63 532 \$	60 981 \$
Débiteurs	3 853 938	23 645
Avance au Fonds consolidé du revenu (note 6)	5 372 048	2 832 200
Frais payés d'avance	10 446	—
	<hr/>	<hr/>
	9 299 964	2 916 826
<b>Immobilisations (note 7)</b>	1 088 136	1 193 713
<b>Frais de développement de systèmes (note 8)</b>	8 445 570	11 398 251
	<hr/>	<hr/>
	18 833 670 \$	15 508 790 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Créiteurs et frais courus	3 374 319 \$	3 222 059 \$
Revenus reportés	1 680 000	—
Versement sur la dette à long terme (note 9)	2 842 042	2 186 871
	<hr/>	<hr/>
	7 896 361	5 408 930
<b>Dette à long terme (note 9)</b>	3 857 400	6 628 229
	<hr/>	<hr/>
	11 753 761	12 037 159
<b>EXCÉDENT</b>	7 079 909	3 471 631
	<hr/>	<hr/>
	18 833 670 \$	15 508 790 \$
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

## Fonds de perception

### État des flux de trésorerie de l'année financière terminée le 31 mars 2001

	<b>2001</b> (Non vérifiés)	<b>2000</b> (Non vérifiés)
<b>Activités d'exploitation</b>		
Revenu net	3 608 278 \$	441 511 \$
Éléments sans incidence sur les liquidités :		
Amortissement des immobilisations	552 044	542 013
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 561 584	3 148 353
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 177	—
	<hr/>	<hr/>
	7 744 083	4 131 877
Variation des éléments d'actif et de passif liés à l'exploitation	(2 008 479)	153 482
	<hr/>	<hr/>
Liquidités provenant des activités d'exploitation	5 735 604	4 285 359
<b>Activités de financement</b>		
Obligations découlant de contrats de location-acquisition		
Augmentation	—	177
Remboursement	(319 831)	(301 424)
Marge de crédit du Fonds de financement		
Augmentation	138 506	192 952
Remboursement	(3 967 293)	(5 574 800)
Emprunt sur billet du Fonds de financement		
Augmentation	3 900 000	5 600 000
Remboursement	(1 867 040)	(933 520)
	<hr/>	<hr/>
Liquidités utilisées pour les activités de financement	(2 115 658)	(1 016 615)
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisitions :		
Immobilisations	(449 247)	(322 757)
Frais de développement de systèmes	(628 300)	(1 890 780)
	<hr/>	<hr/>
Liquidités utilisées pour les activités d'investissement	(1 077 547)	(2 213 537)
<b>Augmentation des liquidités</b>	2 542 399	1 055 207
<b>Liquidités au début</b>	2 893 181	1 837 974
	<hr/>	<hr/>
<b>Liquidités à la fin</b>	<u>5 435 580 \$</u>	<u>2 893 181 \$</u>

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

### Fonds de perception

Notes complémentaires  
au 31 mars 2001

#### 1. Constitution et objet

Le Fonds de perception a été constitué le 1<sup>er</sup> 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 pu être assuré par le Ministère à l'égard des 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 les services financés par le Fonds de perception incluent aussi ceux afférents à la perception des cotisations, des taxes et autres droits effectuée par le ministre du Revenu, lesquels, conformément à la loi, sont versés à certains fonds spéciaux et organismes.

Ce Fonds 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 et selon les taux suivants :

	Taux
Mobilier et équipement de bureau	20 %
Équipements informatiques	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 encourus 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

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.

	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Crédits du Ministère affectés à un fonds spécial - perception	34 780 908 \$	35 485 604 \$
Autres crédits du Ministère affectés aux activités de recouvrement	7 450 700	7 702 700
	<u>42 231 608 \$</u>	<u>43 188 304 \$</u>

Les honoraires de perception incluent également des revenus de 3,167 millions de dollars, en provenance de fonds spéciaux et d'autres organismes. En décembre 1999, la *Loi sur le ministère du Revenu* a été modifiée afin que le Fonds de perception puisse être affecté non seulement au financement des activités de recouvrement mais également à celles de perception du Ministère.

### 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 une mesure de recouvrement prévue par une loi fiscale ou 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. Pour la période se terminant le 31 mars 2001, le gouvernement a fixé à 100 % la proportion qui doit être versée au Fonds, en vertu du décret 1251-2000 approuvé en octobre 2000.

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



# Annexe I

## 5. Intérêts

	2001	2000
Intérêts sur la dette à long terme	308 116 \$	291 490 \$
Intérêts sur un contrat de location-acquisition	1 388	21 024
Autres	161 501	40 239
	<u>471 005 \$</u>	<u>352 753 \$</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 six 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 l'excédent.

## 7. Immobilisations

	2001			2000
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Mobilier et équipement de bureau	1 406 073 \$	922 482 \$	483 591 \$	670 400 \$
Équipements informatiques	1 161 350	850 727	310 623	501 610
Logiciels	527 405	233 483	293 922	21 703
	<u>3 094 828 \$</u>	<u>2 006 692 \$</u>	<u>1 088 136 \$</u>	<u>1 193 713 \$</u>

Au 1<sup>er</sup> avril 1996, le Fonds a acquis du gouvernement, au coût d'un dollar, des immobilisations dont la juste valeur était estimée à 1 337 080 \$ à cette date.

## 8. Frais de développement de systèmes

	2001		2000	
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Frais de développement de systèmes	16 700 089 \$	8 307 799 \$	8 392 290 \$	11 024 731 \$
Frais de développement de systèmes détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition	1 601 200	1 547 920	53 280	373 520
	<u>18 301 289 \$</u>	<u>9 855 719 \$</u>	<u>8 445 570 \$</u>	<u>11 398 251 \$</u>

Au 1<sup>er</sup> 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

	2001	2000
Obligations découlant d'un contrat de location-acquisition	— \$	319 831 \$
Dû au Fonds consolidé du revenu à la suite de transferts de certains actifs du gouvernement du Québec	2	2
Emprunt sur billet du Fonds de financement du gouvernement du Québec, intérêt au taux de 5,36 %, remboursable par versements semestriels de 933 520 \$ dès le 5 février 2000, échéant en août 2002	2 799 440	4 666 480
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 <sup>er</sup> mai 2001, échéant en novembre 2004	3 900 000	—
Marge de crédit autorisée de 12 000 000 \$, contractée auprès du Fonds de financement, sans échéance déterminée et qui porte intérêt à un taux variable moyen des acceptations bancaires majoré de 0,3 %, remboursable au gré du prêteur	—	3 828 787
	<u>6 699 442</u>	<u>8 815 100</u>
Versement échéant en deçà d'un an	2 842 042	2 186 871
	<u>3 857 400 \$</u>	<u>6 628 229 \$</u>

# Annexe I

Les versements en capital des quatre prochaines années sur les emprunts sur billets au Fonds de financement s'établissent comme suit :

31 mars 2002	2 842 042 \$
31 mars 2003	1 907 400 \$
31 mars 2004	975 000 \$
31 mars 2005	975 000 \$
	<u>6 699 442 \$</u>

## 10. Opérations 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 intégrés dans une fonction auprès du gouvernement du 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'année financière s'élèvent à 1 975 205 \$ (2000 : 1 683 814 \$). Les obligations du Fonds envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

## Analyse de la variation des postes financiers

### Aperçu des états financiers

Seuls les postes qui ont eu une variation importante par rapport à l'exercice précédent et ceux pour lesquels des événements particuliers ont eu une incidence notable sur la dépense sont présentés ici.

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

##### 1.1 Revenus

##### 1.1.1 Honoraires de perception – Ministère du revenu (956 696 \$)

Les honoraires versés au Fonds de perception en 1999-2000 incluait des montants totalisant 1 275 700 \$ qui n'ont pas été reconduits en 2000-2001, à l'égard de la réalisation d'un programme spécial de perception et des ajustements aux coûts indirects. En contrepartie, un ajustement de 317 000 \$ à la hausse a été effectué sur les honoraires de l'exercice 2000-2001 pour couvrir notamment les coûts de croissance.

##### 1.1.2 Honoraires de perception – Fonds des pensions alimentaires 862 784 \$

Les honoraires en regard des créances alimentaires ont augmenté en raison d'une croissance des effectifs affectés à la perception des pensions alimentaires.

##### 1.1.3 Revenus issus des frais de recouvrement 6 249 317 \$

La forte augmentation s'explique par l'acceptation du nouveau décret, en octobre 2000, faisant passer la proportion des sommes versées au Fonds de perception de 80 % à 100 %, sans maximum (en 1999-2000, le maximum était fixé à 9 500 000 \$).

##### 1.1.4 Autres revenus 247 081 \$

Une modification dans le mode de calcul de la facture de variation des banques de congés de vacances et de maladies pour l'année 1998-1999 a généré un revenu additionnel de 256 265 \$.

##### 1.2 Frais d'opération et d'administration

##### 1.2.1 Traitements et avantages sociaux 1 951 645 \$

L'augmentation de près de 2 millions de dollars dans les traitements provient des coûts de 843 600 \$ associés à la convention collective, des avances d'échelon pour un montant de 300 000 \$, de l'augmentation des bénéfices marginaux de 562 000 \$, dont 350 000 \$ sont liés à la majoration du taux de contribution de la part employeur et 212 000 \$ à la croissance de la masse salariale, ainsi que de l'ajout de 8 postes équivalents à temps complet pour 246 000 \$.



# Annexe II

## 1.2.2 Honoraires professionnels

1.2.2.1 Services juridiques **195 367 \$**

L'augmentation est due en partie aux postes équivalents à temps complet additionnels, mais surtout à l'augmentation des heures de perception avec l'utilisation de recours.

1.2.2.2 Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu pour la perception fiscale et alimentaire **571 837 \$**

Cette hausse résulte d'une croissance des services rendus par certaines directions générales du Ministère.

## 1.2.3 Location d'espaces **49 233 \$**

Augmentation des coûts de loyer

## 1.2.4 Fournitures et approvisionnements **( 42 514 \$ )**

La diminution provient d'un reclassement de dépenses vers la catégorie des frais de gestion imputés par le ministère du Revenu.

## 1.2.5 Intérêts **118 252 \$**

En 1999-2000, une portion des intérêts a été capitalisée aux « frais de développement de systèmes ». En 2000-2001, le système étant entièrement livré, les intérêts sont passés en dépenses.

## 1.2.6 Amortissement des frais de développement de systèmes **413 231 \$**

L'augmentation de la charge d'amortissement est attribuable à la livraison de la phase 2 du système de perception intégré des créances (SPIC).

## 2. Le bilan

### 2.1 Actifs

#### 2.1.1 Avance au Fonds consolidé du revenu **2 539 848 \$**

L'augmentation marquée des honoraires de frais de recouvrement explique le solde élevé de l'avance au Fonds consolidé du revenu.

#### 2.1.2 Immobilisations et frais de développement de systèmes **( 3 058 258 \$ )**

Au cours de l'exercice, le Centre a investi 450 000 \$ en immobilisations et près de 630 000 \$ en développement de systèmes informatiques. En contrepartie, la charge d'amortissement a été de 4 113 628 \$.

### 2.2 Passifs

#### 2.2.1 Revenus reportés **1 680 000 \$**

Le Centre a reçu ce montant du ministère du Revenu dans le cadre d'un programme spécial de recouvrement de créances alimentaires. Bien qu'amorcée au cours de l'exercice financier 2000-2001, la réalisation de ce programme s'effectuera surtout au cours de l'exercice 2001-2002.



## État des comptes débiteurs

(en millions de dollars)

**au 31 mars 2001**

Lois	Créances non exigibles	Créances exigibles à percevoir par le CPF				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total CPF	
<i>Loi sur les impôts (particuliers)</i>	82,4	296,2	360,2	78,6	735,0	817,4
<i>Loi sur les impôts (sociétés)</i>	52,9	232,3	121,2	38,4	391,9	444,8
<i>Loi sur les impôts (retenues à la source)</i>	22,6	79,0	81,0	27,5	187,5	210,1
<i>Loi sur la taxe de vente du Québec</i>	47,6	162,0	219,6	36,8	418,4	466,0
Autres lois	0,5	4,2	17,7	24,9	46,8	47,3
<b>Total des créances brutes<sup>1</sup></b>	<b>206,0</b>	<b>773,7</b>	<b>799,7</b>	<b>206,2</b>	<b>1 779,6</b>	<b>1985,6</b>
Plus : autres comptes débiteurs, intérêts courus et autres débiteurs						566,6
Moins : provision pour non-réalisation de revenus						(507,5)
<b>Total des débiteurs bruts</b>						<b>2 044,7</b>

**Note :** Le MRQ n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2000-2001. Les chiffres du tableau sont donc provisoires.

**au 31 mars 2000**

Lois	Créances non exigibles	Créances exigibles à percevoir par le CPF				Total des créances
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total CPF	
Total des créances brutes <sup>1</sup>	190,3	726,7	829,0	148,3	1 704,0	1 894,3
<b>Total des débiteurs bruts</b>						<b>1 923,6</b>

1. 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 l'entente de gestion

Indicateurs de performance	Résultats 2000-2001
Taux de réalisation des recettes prévues	
Secteur du recouvrement fiscal	107 %
Secteur du recouvrement alimentaire	124 %
Coût unitaire par dollar perçu	
Secteur du recouvrement fiscal	5,6 ¢
Secteur du recouvrement alimentaire	11,7 ¢
Taux de récupération des créances fiscales	68 %
Indice de contrôle de l'inventaire	0,92
Délai moyen de règlement	387 jours
Taux de plaintes écrites traitées à l'intérieur des délais fixés	82 %
Taux de correspondance traitée à l'intérieur des délais fixés	76 %
Taux de satisfaction de la clientèle	Non mesuré*

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