

RAPPORT ANNUEL

**CPF** 1999-2000

CENTRE DE PERCEPTION FISCALE

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

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

Dépôt légal - 2000  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-550-35725-6  
© Gouvernement du Québec

**Monsieur Geoffrey Kelley**  
**Président**  
**Commission de l'administration publique**  
**835, boul. René-Lévesque Est**  
**Édifice Honoré-Mercier, bureau 3.29**  
**Québec (Québec)**  
**G1A 1A3**

**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 2000.**

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

**Le ministre du Revenu,**

**Paul Bégin**

**Septembre 2000**

**Monsieur Paul Bégin**  
**Ministre du Revenu**  
**3800, rue de Marly, secteur 6-2-5**  
**Sainte-Foy (Québec)**  
**G1X 4A5**

**Monsieur le Ministre,**

**J'ai l'honneur de vous transmettre le rapport  
annuel du Centre de perception fiscale pour l'année  
financière qui a pris fin le 31 mars 2000.**

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

**Le sous-ministre,**

**André Fiset, FCA**

**Septembre 2000**

**Monsieur André Fiset, FCA**  
**Sous-ministre du Revenu**  
**3800, rue de Marly, secteur 6-2-7**  
**Sainte-Foy (Québec)**  
**G1X 4A5**

**Monsieur le Sous-ministre,**

**C'est avec plaisir que je vous présente le rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'année financière couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 1999 au 31 mars 2000.**

**Veillez agréer, Monsieur le Sous-ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.**

**Le directeur général,**

**Jean-Guy Tessier**

**Septembre 2000**

## MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Depuis quelques années, le Centre de perception fiscale pratique une gestion par résultats dans les limites du fonctionnement d'une unité autonome de services au sein du ministère du Revenu du Québec. C'est donc avec fierté que le Centre dépose son rapport annuel pour l'exercice financier 1999-2000. En plus de présenter les résultats obtenus en relation avec les objectifs fixés, le rapport fait également état d'un certain nombre d'activités réalisées au cours de l'année, notamment en matière de services à la clientèle et de gestion des ressources humaines.

Pour une cinquième année consécutive, le Centre a augmenté la valeur des recettes fiscales perçues. De même, les recettes découlant de la perception des créances alimentaires sont à la hausse pour une troisième année consécutive. Pour l'exercice financier 1999-2000, les objectifs fixés ont été atteints et dépassés. Ces résultats sont attribuables en très grande partie à la détermination de l'ensemble du personnel.

Cette performance a été reconnue en août 1999, par le Vérificateur général et par les membres de la Commission parlementaire de l'administration publique, lors d'une audition du Centre à l'occasion d'une reddition de comptes sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics.

L'exercice financier 1999-2000 a aussi été marqué par l'ouverture de deux nouveaux bureaux régionaux, soit en Montérégie et en Outaouais. Notre consolidation régionale des activités permet un rapprochement de la clientèle, contribue à l'amélioration de la qualité des services rendus et augmente les possibilités de rapprochement et d'échanges de services avec les autres directions générales du Ministère.

Le Centre a intensifié sa gestion participative en mettant à contribution le personnel pour résoudre les problèmes qui surviennent.

Je suis donc très fier des résultats obtenus. Ils font en sorte que le Centre a réussi à mieux contrôler l'inventaire des comptes débiteurs, et ce, malgré une augmentation sensible de la facturation faite par le Ministère dans le cadre de son programme de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir.

Le Centre contrôle de plus en plus tous les nouveaux dossiers ainsi que ceux en inventaire. De ce fait, il lui est possible de réduire sensiblement l'âge des comptes débiteurs et d'augmenter la qualité des créances à percevoir.

Jean-Guy Tessier

## 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 1999-2000.

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 d'assurer la fiabilité de l'information ici présentée.

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 1999-2000. 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,

Le directeur régional de Montréal,

---

Claude Girard

---

Alain Lambert

Le directeur des Services  
administratifs et techniques,

---

**RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE SUR LA FIABILITÉ  
DES RÉSULTATS PRÉSENTÉS DANS LE RAPPORT ANNUEL  
DU  
CENTRE DE PERCEPTION FISCALE**

Monsieur le Sous-ministre,

Nous avons procédé à l'examen des résultats présentés aux sections 2 à 9 du rapport annuel du Centre de perception fiscale pour l'exercice terminé le 31 mars 2000. Ces résultats découlent des objectifs quantitatifs et qualitatifs établis dans le plan d'action 1999-2000 du Centre. Il est à souligner que notre examen n'a pas porté sur les sections 2.2 et 9.2 du rapport annuel qui sont respectivement intitulées : « États financiers » et « Évolution des comptes débiteurs » ainsi que sur les annexes I, II et III.

Il incombe à la direction d'assurer 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 dans l'entente de gestion.

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

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté essentiellement en collectes de renseignements, procédés analytiques (comparaisons avec l'exercice précédent, analyse de la cohérence des données), appréciation du fonctionnement des mécanismes de compilation des données, recalculs de la compilation des données et discussions portant sur les informations fournies 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 2 à 9 du rapport annuel 1999-2000 du Centre de perception fiscale nous paraissent plausibles et fiables.

Le directeur de la Vérification interne et des Enquêtes  
Ministère du Revenu du Québec

---

Claude Gauthier

Septembre 2000

# 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. RÉSULTATS FINANCIERS.....</b>	<b>3</b>
3.1. RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES.....	4
3.2. RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES.....	5
3.3. REVENUS.....	6
3.4. RADIATION ET ANNULATION DE CRÉANCES FISCALES.....	7
3.5. CONCLUSION SUR LES RÉSULTATS DE LA PERCEPTION DES CRÉANCES FISCALES ET ALIMENTAIRES.....	7
<b>4. AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE.....</b>	<b>7</b>
4.1. TRAITEMENT DE LA CORRESPONDANCE.....	8
4.2. TRAITEMENT DES PLAINTES ÉCRITES.....	8
4.3. RENCONTRE AVEC LE COMITÉ AVISEUR.....	8
4.4. AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES.....	9
4.5. SONDAGES DE L'APFF.....	9
<b>5. RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>10</b>
5.1. NIVEAU DE RESSOURCES ET RÉPARTITION DANS LES SECTEURS D'ACTIVITÉS.....	10
5.2. MESURES DE MOBILISATION DU PERSONNEL.....	11
5.3. INDICATEUR DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	12
<b>6. RÉALISATION DE DOSSIERS SPÉCIFIQUES.....</b>	<b>12</b>
6.1. ACHÈVEMENT DU SYSTÈME DE PERCEPTION INTÉGRÉ DES CRÉANCES (SPIC).....	13
6.2. MODE DE PERCEPTION ALLÉGÉ.....	13
6.3. RATIONALISATION DES COÛTS INDIRECTS.....	13
<b>7. AUTRES RÉALISATIONS MAJEURES.....</b>	<b>14</b>
7.1. POURSUITE DE LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES ORGANISMES SIMILAIRES.....	14
<b>8. MÉCANISMES DE SUIVI ET DE REDDITION DE COMPTES.....</b>	<b>14</b>
8.1. AUDITION DEVANT LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET INDICATEURS DE GESTION.....	14
8.2. RENCONTRES AVEC LE COMITÉ GOUVERNEMENTAL DE SUIVI.....	15
<b>9. ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DES CRÉANCES FISCALES.....</b>	<b>15</b>
9.1. ÉVOLUTION DU COÛT PAR DOLLAR PERÇU.....	16
9.2. ÉVOLUTION DES COMPTES DÉBITEURS.....	17
9.3. ÉVOLUTION DE L'INVENTAIRE DES DOSSIERS NON ASSIGNÉS.....	17
9.4. ÉVOLUTION DE L'INVENTAIRE DES CRÉANCES FISCALES.....	18

ANNEXE I	États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2000
ANNEXE II	Analyse des variations des postes financiers
ANNEXE III	État des comptes débiteurs au 31 mars 2000

---

## 1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

### 1.1. ORIGINE

Le Centre de perception fiscale (ci-après « le Centre ») 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. Le présent document représente le rapport annuel pour l'année financière 1999-2000.

### 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, le Centre poursuit les objectifs généraux suivants :

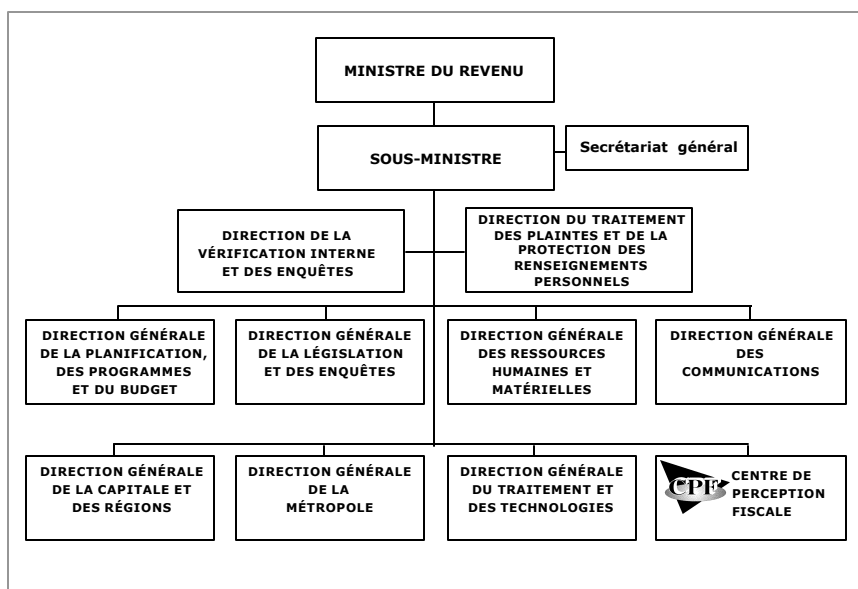
- maximiser le recouvrement des comptes en souffrance, au moindre coût ;
- assurer l'équité de traitement et le respect des droits des contribuables, des mandataires et des débiteurs alimentaires ;
- maintenir un service de qualité auprès des contribuables, des mandataires et des débiteurs alimentaires au regard de la pertinence des renseignements fournis, du respect de la confidentialité des renseignements traités, ainsi que du comportement et de la courtoisie du personnel.

---

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

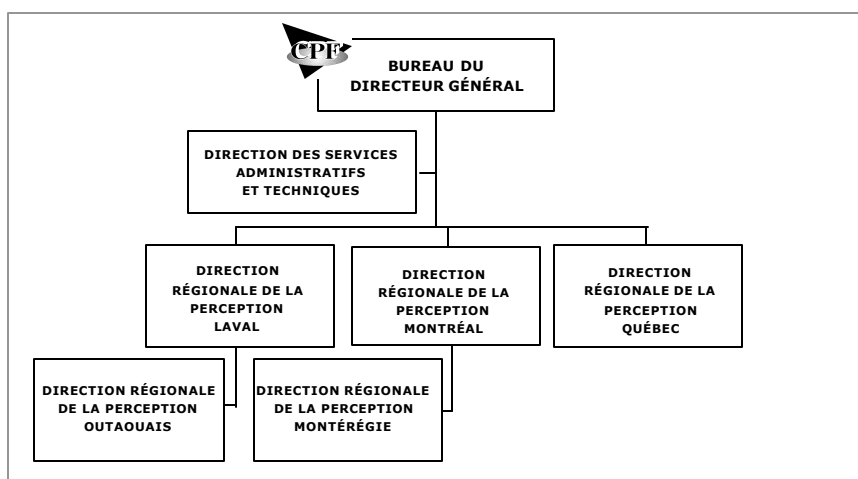
### 1.3. STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Le Centre est un organisme qui relève du sous-ministre du Revenu. Il fait partie de la structure administrative du ministère du Revenu du Québec :



La structure organisationnelle du Centre, au début de l'exercice financier 1999-2000, se composait de trois directions régionales, soit Laval, Montréal et Québec. À cette organisation sont venues se greffer deux nouvelles directions régionales, soit la direction régionale de la Montérégie en mai 1999 et la direction régionale de l'Outaouais en août 1999. Ces dernières ont acquis leur pleine autonomie le 1<sup>er</sup> avril 2000. En outre, les travaux de mise en place de la nouvelle direction régionale des Autres régions ont été achevés afin de concrétiser la volonté du Centre de rapprocher ses services de la clientèle.

Également, le Centre disposait d'une direction de soutien opérationnel, soit la Direction des services administratifs et techniques.



---

## **2. RESSOURCES FINANCIÈRES**

### **2.1. BUDGET PLANIFIÉ ET DÉPENSÉ**

Au début de l'exercice financier 1999-2000, le Centre prévoyait des ressources budgétaires s'élevant à 58,8 millions de dollars pour la réalisation de ses activités de perception. Au terme de cet exercice, les dépenses de fonctionnement, excluant les frais de gestion imputés à d'autres organismes, se sont élevées à 58,3 millions de dollars, ce qui constitue un écart favorable de 500 000 \$, soit moins de 1 % du budget initialement prévu. Cette différence provient principalement des économies réalisées à l'égard du coût des services rendus au Centre par les autres directions générales du Ministère (coûts indirects) pour un montant de 700 000 \$. En contrepartie, l'ensemble des coûts directs a été un peu plus élevé que prévu. En effet, une somme additionnelle de 200 000 \$ est attribuable à l'ajout, en cours d'exercice, d'effectifs pour le secteur de la perception des créances alimentaires.

### **2.2. ÉTATS FINANCIERS**

Les états financiers au 31 mars 2000 et une analyse de la variation des postes financiers du Centre sont présentés aux annexes I et II.

Par décision du Conseil du trésor, 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. Par ailleurs, le Vérificateur général du Québec a indiqué qu'il ne procédera plus à une vérification distincte des états financiers de certains fonds spéciaux, dont celui du Fonds de perception, et ce, pour l'exercice financier 1999-2000 et les exercices financiers subséquents. Les données financières de ces fonds seront désormais vérifiées au cours de la vérification annuelle des états financiers consolidés du gouvernement.

## **3. RÉSULTATS FINANCIERS**

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

Le tableau qui suit présente les objectifs fixés ainsi que les réalisations du Centre à l'égard du recouvrement des créances fiscales et des créances alimentaires pour l'exercice financier 1999-2000.

<b>Activités</b>	<b>Objectifs financiers</b>	<b>Réalisations</b>	
<u>À l'égard des créances fiscales</u>	<b>\$ ou ¢</b>	<b>\$ ou ¢</b>	<b>heures / cas</b>
Centre d'appels	231 M\$	251 M\$	3,2
Perception à l'aide de recours	601 M\$	589 M\$	11,9
Faillites et radiation	23 M\$	34 M\$	n. d.
<b>Total des recettes</b>	<b>855 M\$</b>	<b>874 M\$</b>	<b>9,2</b>
<b>Coût unitaire par dollar perçu<sup>2</sup></b>	<b>6,2 ¢</b>	<b>6,0 ¢</b>	<b>-</b>
<b>Revenus</b>	<b>81 M\$</b>	<b>104 M\$</b>	<b>-</b>
<b>Recommandation de radiation et d'annulation de créances</b>	<b>200 M\$</b>	<b>383 M\$</b>	<b>-</b>
<u>À l'égard des créances alimentaires</u>			
<b>Recettes</b>	<b>42 M\$</b>	<b>45 M\$</b>	<b>18,1</b>
<b>Coût unitaire par dollar perçu</b>	<b>13 ¢</b>	<b>13,4 ¢</b>	<b>-</b>

### 3.1. RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES

#### 3.1.1. Résultats

Les activités de perception ont permis au Centre de récupérer pour un montant global de 874 millions de dollars de créances fiscales, soit 19 millions de dollars de plus que la cible prévue de 855 millions de dollars.

#### 3.1.2. Amélioration de la performance

Pour l'exercice financier 1999-2000, l'objectif fixé était de 8 %. Dans les faits, le Centre a réalisé une amélioration de 5 % de sa performance à l'égard de la perception des créances fiscales. Le calcul de ce résultat tient compte principalement des éléments suivants :

- le montant que le Centre a perçu en 1999-2000 comparativement à celui de l'exercice financier 1998-1999 ;
- la dépense totale, en dollars constants, de l'exercice financier 1999-2000 en matière de perception des créances fiscales par rapport à l'exercice précédent.

---

2. Incluant le coût d'amortissement pour le Système de perception intégré des créances (SPIC).

---

Les gains obtenus au cours de l'année financière 1998-1999 avaient été établis à un peu plus de 7 %. Bien que le Centre n'ait pas prévu de gains lors de la première année de l'implantation du nouveau Système de perception intégré des créances (SPIC), ce dernier a tout de même contribué à la bonne performance du Centre.

Au terme des deux derniers exercices financiers, le Centre a donc atteint une augmentation de sa performance de l'ordre de 12 % découlant du rendement exceptionnel du personnel ainsi que de la mise en œuvre du SPIC.

Au chapitre des gains de productivité, calculés sur la base des heures totales travaillées et des recettes perçues, le Centre a réalisé pour l'exercice financier 1999-2000 un taux de 4,3 % supérieur aux résultats de l'exercice précédent.

### **3.1.3. Coût par dollar perçu**

La mesure du résultat à l'égard du coût par dollar perçu est établie pour l'ensemble des créances fiscales, c'est-à-dire que tous les coûts relatifs à la perception des créances fiscales, incluant le coût d'amortissement pour le SPIC, sont mis en relation avec les recettes de tous les programmes de perception de ces créances.

Les résultats de l'exercice 1999-2000 pour le recouvrement des créances fiscales présentent un coût unitaire de 6 ¢, et ce, bien que le Centre ait assumé ses coûts de croissance et ait traité un nombre important de dossiers accumulés au cours des années antérieures pour lesquels les rendements monétaires sont plus faibles.

Les résultats de l'exercice 1998-1999 pour le recouvrement des créances fiscales présentaient un coût unitaire de 6,1 ¢.

## **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 42 millions de dollars au cours de l'exercice 1999-2000. Les efforts déployés par le personnel ont permis au Centre de récupérer 45,2 millions de dollars. Ces résultats, qui dépassent l'objectif fixé, représentent en fait une augmentation de 31 % par rapport aux résultats de l'exercice 1998-1999, qui se situaient à 34,4 millions de dollars.

### **3.2.2. Amélioration de la performance**

Pour l'exercice financier 1999-2000, le Centre a réalisé une amélioration de 9,3 % de sa performance à l'égard du recouvrement des créances alimentaires. Le calcul de ce résultat tient compte principalement des éléments suivants :

- 
- le montant que le Centre a perçu en 1999-2000 comparativement à celui de l'exercice financier 1998-1999 ;
  - la dépense totale, en dollars constants, de l'exercice financier 1999-2000 en matière de recouvrement des créances alimentaires par rapport à l'exercice précédent.

Cependant, malgré cette productivité accrue, force est de constater que les arrivages de dossiers ont été de 54 % plus élevés que la prévision. Pour cette raison, le Centre n'a pu traiter, au fur et à mesure, tous les nouveaux dossiers au cours de l'exercice financier.

### **3.2.3. Coût par dollar perçu**

En ce qui concerne le coût unitaire pour le recouvrement des créances alimentaires, il était de 15,5 ¢ en 1998-1999 et se situe à 13,4 ¢ pour l'exercice financier 1999-2000.

### **3.3. REVENUS**

En plus des sommes qu'il perçoit dans le cadre de ses activités de recouvrement de créances fiscales et alimentaires, le Centre génère des revenus additionnels pour le gouvernement lorsqu'il fait produire les déclarations de mandataires et de contribuables qui avaient omis de le faire.

Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a généré des revenus additionnels de 104 millions de dollars<sup>3</sup> alors qu'il en avait projeté environ 81 millions<sup>4</sup>. Ce résultat s'explique principalement par l'augmentation du temps-personnes affecté aux comptes à plus petites incidences monétaires qui sont généralement plus âgés et qui comportent un facteur important de délinquance de production. Les revenus générés par le Centre en 1998-1999 étaient de 113 millions de dollars<sup>5</sup>.

Toutefois, un changement dans la méthode de calcul ministériel quant à l'attribution des revenus du Centre en 1999-2000 fait en sorte que le volume des revenus générés par le Centre n'est pas comparable entre 1999-2000 et 1998-1999.

---

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

4. Idem.

5. Idem.

---

---

### **3.4. RADIATION ET ANNULATION DE CRÉANCES FISCALES**

Dans les limites de ses activités de perception, le Centre met à jour certaines créances qui sont irrécouvrables et recommande au Ministère de les radier. Ces créances peuvent malgré tout être perçues si les motifs de radiation ne sont plus applicables et que des sommes sont 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 1999-2000, le Centre avait prévu de recommander au Ministère la radiation ou l'annulation de 200 millions de dollars de créances. Dans les faits, le Centre a recommandé l'annulation ou la radiation de 383 millions de dollars de créances, soit 85 millions pour l'annulation et 298 millions pour la radiation.

Ce montant s'explique du fait de l'opération ponctuelle menée par le Centre en 1999-2000, non prévue à sa planification initiale, et dont l'objectif était de régler un certain nombre de dossiers en inventaire.

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 DE LA PERCEPTION DES CRÉANCES FISCALES ET ALIMENTAIRES**

Malgré quelques difficultés ponctuelles éprouvées lors de la mise en œuvre de certaines nouvelles composantes du SPIC, la détermination démontrée par l'ensemble du personnel du Centre au cours de l'exercice financier 1999-2000 a permis de répondre avec succès aux exigences relatives au recouvrement des créances fiscales.

Il en est de même pour le secteur du recouvrement des créances alimentaires. La performance atteinte à ce chapitre dénote l'effort soutenu du personnel pour l'amélioration des services à la clientèle du secteur alimentaire.

## **4. AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE**

Le contexte de la perception des créances n'est pas toujours facile et le personnel doit être en toutes circonstances courtois et compréhensif, bien que ferme et déterminé dans ses communications orales et écrites. Rappelons que le Centre intervient, bon an mal an, dans environ 250 000 dossiers.

---

#### **4.1. TRAITEMENT DE LA CORRESPONDANCE**

Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a reçu 114 demandes diverses ayant trait à une correspondance adressée au ministre, au sous-ministre ou au Bureau des plaintes et de résolution de problèmes, comparativement à 105 au cours de l'exercice précédent. Elles se regroupent comme suit :

- renseignements sur les dossiers relatifs à la perception (13) ;
- requêtes en annulation de droits, de pénalités et d'intérêts (31) ;
- propositions en vue de négocier une entente de paiement pour régler une créance (70).

L'objectif du Centre pour l'exercice financier 1999-2000 était de répondre à la correspondance ministérielle dans 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 79 % des cas à l'intérieur du délai de 26 jours, ce qui correspond à un délai moyen d'environ 16 jours pour l'ensemble des demandes traitées.

#### **4.2. TRAITEMENT DES PLAINTES ÉCRITES**

En ce qui a trait au traitement des plaintes écrites, le Centre a reçu, au cours de l'exercice financier 1999-2000, 72 plaintes écrites provenant de débiteurs, comparativement à 118 au cours de l'exercice précédent. Cette baisse du nombre de plaintes écrites s'explique du fait de la clarté du guide de la déclaration de revenus pour l'année 1998 qui indique, pour une première année, le numéro de téléphone pour porter une plainte. Cette nouvelle information aux contribuables semble avoir favorisé la formulation de plaintes par voie téléphonique.

Les plaintes écrites reçues au cours de l'exercice financier portaient dans 47 cas sur le traitement du dossier ou le bien-fondé de la créance. De plus, 25 plaintes concernaient le comportement des percepteurs.

Le Centre s'était fixé l'objectif de traiter toute plainte écrite dans les 26 jours suivant sa réception de manière à respecter l'objectif ministériel de 35 jours. Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a répondu dans une proportion de 74 % aux cas de plaintes à l'intérieur du délai de 26 jours, ce qui correspond à un délai moyen de près de 17 jours pour l'ensemble des plaintes écrites traitées.

#### **4.3. RENCONTRE AVEC LE COMITÉ AVISEUR**

Le Comité aviseur a été constitué afin de conseiller le 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 est formé notamment de représentants 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 se réunit à la demande du sous-ministre du Revenu.

Les principaux sujets discutés lors de la rencontre de 1999-2000 ont porté sur :

- ⇒ le projet annuel du plan d'action ;
- ⇒ le bilan des résultats de l'exercice financier 1999-2000 ;
- ⇒ les échanges sur le traitement des cas en opposition ;
- ⇒ la comparaison de type « benchmarking »<sup>6</sup> sur les façons de faire entre le Centre et l'Agence des douanes et du revenu du Canada ;
- ⇒ les indicateurs de performance.

#### **4.4. AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES**

Au chapitre de l'amélioration de la qualité des services rendus, le Centre a réalisé les actions suivantes :

- ⇒ l'implantation de la messagerie vocale dans le milieu opérationnel selon des règles qui s'appuient sur le service à la clientèle ;
- ⇒ la communication au débiteur, par avis écrit ou verbal, pour l'informer lors du changement de responsable de son dossier au Centre ;
- ⇒ l'ouverture d'un bureau régional de la perception en Montérégie, en mai 1999, et en Outaouais, en août 1999.

#### **4.5. SONDAGES DE L'APFF**

L'Association de planification fiscale et financière (APFF) est un regroupement de professionnels actifs dans le domaine de la fiscalité. Il s'agit de juristes, de comptables et de fiscalistes qui transigent notamment avec le Ministère à titre de représentants du contribuable.

L'APFF a effectué, en octobre 1995 et en septembre 1999, un sondage téléphonique auprès de ses membres susceptibles d'entrer en communication avec le Ministère.

---

6. Benchmarking : analyse qui consiste à mesurer ses produits, services et pratiques avec ceux d'un autre organisme comparable. Les données ainsi générées permettent notamment de comparer les résultats, d'évaluer les performances et d'améliorer les façons de faire.

---

En ce qui concerne le Centre, les résultats s'avèrent très positifs dans l'ensemble. Ils démontrent en effet une nette amélioration entre les résultats de 1995 et ceux de 1999, notamment sur les points suivants :

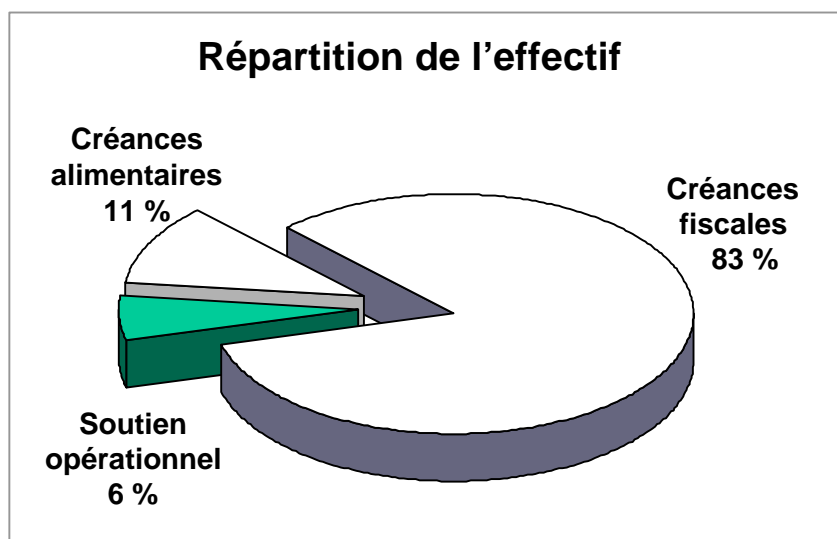
- ⇒ le percepteur tient davantage compte de la capacité de payer du client ;
- ⇒ le percepteur comprend mieux les circonstances qui justifient le retard à payer un solde ;
- ⇒ le percepteur offre la possibilité d'un paiement échelonné du solde à payer ;
- ⇒ le percepteur essaie de négocier un arrangement quant au solde impayé avant de recourir à des mesures légales.

## 5. RESSOURCES HUMAINES

### 5.1. NIVEAU DE RESSOURCES ET RÉPARTITION DANS LES SECTEURS D'ACTIVITÉS

Au terme de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a consacré 861 années-personnes à la réalisation de ses activités, dont 544 postes réguliers et 317 postes occasionnels équivalents à temps complet. Comparativement à l'exercice précédent, le nombre de ressources constaté est à la baisse de 37 années-personnes, puisqu'il se situait à 898 en 1998-1999. Cette situation s'explique principalement du fait de l'autofinancement par le Centre de ses coûts de croissance.

Le graphique ci-après illustre la répartition de l'effectif selon les principaux secteurs d'activités. Il démontre que le Centre consacre 83 % de son personnel à la réalisation des activités de perception des créances fiscales et 11 % au secteur du recouvrement des créances alimentaires. Le personnel affecté aux activités de soutien opérationnel constitue le dernier secteur avec une proportion de 6 %.



---

## **5.2. MESURES DE MOBILISATION DU PERSONNEL**

Conformément à son approche de gestion participative, la direction du Centre a poursuivi ses activités au cours de l'exercice financier 1999-2000.

Concrètement, 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 du personnel et par la poursuite des démarches du Centre en vue de permettre une progression de carrière en recouvrement.

### **5.2.1. Formation**

En matière de formation, l'objectif du Centre pour l'exercice financier 1999-2000 était de fournir environ six jours de formation au personnel affecté aux activités de recouvrement.

Le Centre a investi une moyenne de sept jours-personnes dans les activités de formation, incluant le temps d'apprentissage.

Les principaux champs de formation ont porté sur des habiletés professionnelles et des connaissances en matière juridique, systémique et bureaucratique. En outre, comme il est reconnu qu'en matière de communication la qualité du premier contact peut être garante du succès de toute négociation, une formation axée sur la négociation avec les débiteurs dans une approche de relation d'affaires a été adaptée selon la réalité de chacune des directions régionales afin d'appuyer les percepteurs.

### **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 préoccupations portent sur des sujets tels que l'organisation du travail, l'environnement de travail et la qualité des services reçus des autres directions générales.

#### Tribunes d'échanges

Les tribunes d'échanges entre les gestionnaires et leur personnel se sont poursuivies au cours de l'exercice financier. Rappelons que ce concept a comme 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.

#### 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 fait l'objet de quatre éditions au cours de l'exercice 1999-2000, soit environ une édition par trimestre.

### **5.2.3. *Reconnaissance du personnel***

La direction du Centre porte une attention particulière à la reconnaissance du personnel. Au cours de l'exercice, le Centre a donné suite à son intention de tenir des activités de reconnaissance de son personnel, et ce, dans un cadre qui favorise le ressourcement.

À titre d'exemple, le personnel de certaines unités a pu assister à une conférence sur la gestion du stress, alors que d'autres unités ont organisé diverses activités portant notamment sur des notions d'apprentissage, d'habileté ou de comportement sur le travail d'équipe ou la gestion du changement, ainsi que des ateliers encadrés sur la santé et la sécurité au travail.

### **5.2.4. *Progression de carrière en recouvrement***

Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a poursuivi ses démarches afin de permettre une possibilité de progression de carrière en recouvrement.

Les travaux visant à amorcer le processus de dotation de plus d'une vingtaine de postes de professionnels en perception se sont poursuivis.

De plus, 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 de concrétiser le nouveau poste de conseiller technique au sein de l'organisation du Centre.

## **5.3. INDICATEUR DE 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 régulier.

Pour l'exercice financier 1999-2000, le taux de mobilité du personnel observé au Centre se situe à 1,8 %. Pour cette même période, le Ministère constate un taux de mobilité de l'ensemble du personnel de 3,2 %.

## **6. RÉALISATION DE DOSSIERS SPÉCIFIQUES**

Comme il a été convenu dans son plan d'action 1999-2000, 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. ACHÈVEMENT DU SYSTÈME DE PERCEPTION INTÉGRÉ DES CRÉANCES (SPIC)**

Rappelons que ce système permet d'accorder une priorité aux dossiers de perception en fonction de critères de risque et de probabilité de paiement, en plus d'automatiser l'assignation de dossiers aux percepteurs. En outre, il rend accessible un ensemble d'outils informatisés pour le traitement des créances fiscales et alimentaires, comprenant le dossier informatisé du débiteur, les documents administratifs automatisés et l'agenda électronique.

La livraison des volets Faillite, Radiation et Dossiers liés du SPIC a eu lieu en novembre 1999.

Le Centre a aussi instauré un nouveau système d'information d'aide à la gestion (SIAG) le 1<sup>er</sup> avril 1999. Les principales caractéristiques de ce nouveau système de données de gestion sont que les résultats proviennent directement des systèmes comptables du Ministère et que les résultats monétaires sont compilés selon la date réelle de l'encaissement des recettes.

Finalement, ce nouveau système fournit davantage d'informations qui peuvent être détaillées selon un plus grand nombre de variables.

### **6.2. MODE DE PERCEPTION ALLÉGÉ**

Dans les limites de la réflexion sur sa chaîne globale de production réalisée au cours de l'année, le Centre a revu ses façons de faire pour les dossiers à faible incidence monétaire.

En plus de transmettre des avis cycliques aux débiteurs et d'appliquer des mesures de compensation, le Centre traite ce genre de dossiers selon la notion de rentabilité et met davantage l'accent sur les recours administratifs que sur les recours légaux.

### **6.3. RATIONALISATION DES COÛTS INDIRECTS**

Les coûts indirects se composent de l'ensemble des produits et des services rendus au Centre ou assumés pour le Centre par les autres directions générales du Ministère.

La négociation d'ententes de services entre le Centre et certaines directions générales du Ministère s'est traduite par une rationalisation de l'ordre de 700 000 \$ et par un meilleur contrôle de la facturation des services reçus.

---

## **7. AUTRES RÉALISATIONS MAJEURES**

### **7.1. POURSUITE DE LA COMPARAISON AVEC D'AUTRES ORGANISMES SIMILAIRES**

#### *7.1.1. Agence des douanes et du revenu du Canada*

Au cours de l'exercice financier précédent, le Centre avait réalisé, en collaboration avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada, une étude comparative de type « benchmarking » sur ses processus et ses résultats. Cette étude, présentée aux membres de la Commission de l'administration publique en septembre 1999, avait pour but d'évaluer et d'améliorer les performances respectives des centres de perception fiscale de l'Agence et du Ministère.

Dans la foulée de cette étude, le Centre a entrepris en 1999-2000 des démarches pour approfondir avec l'Agence certaines thématiques dans le but d'améliorer ses processus. Il s'agit des sujets suivants :

- ⇒ la radiation ;
- ⇒ les éléments de la stratégie de perception ;
- ⇒ les données de gestion.

#### *7.1.2. Bell Canada*

Une comparaison similaire est en cours de réalisation entre les activités du Centre et le secteur du recouvrement de Bell Canada. Les travaux entrepris au cours de l'exercice financier 1999-2000 ont permis aux deux organismes de remplir le questionnaire qui permettra de mettre en relation les indicateurs retenus. Les résultats plus détaillés de cette analyse devraient être connus au cours du prochain exercice financier.

---

## **8. MÉCANISMES DE SUIVI ET DE REDDITION DE COMPTES**

### **8.1. AUDITION DEVANT LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET INDICATEURS DE GESTION**

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*.

---

« La Commission considère que les résultats globaux du Centre sont dignes de mention et que l'unité autonome de service est bien dirigée, en particulier en ce qui a trait à la gestion de son personnel, et qu'elle fait preuve d'une grande transparence<sup>7</sup>. » Toutefois, les travaux de la Commission ont aussi 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 procédé à la mise à jour de l'entente de gestion afin de revoir la pertinence de certains de ses indicateurs et d'en présenter de nouveaux qui permettront de mieux rendre compte de la performance de la perception des créances. Les principaux indicateurs prévus à l'entente de gestion de mai 1997 sont énoncés dans le présent rapport annuel. Par ailleurs, le Centre soumettra au terme du prochain exercice financier l'ensemble des indicateurs convenus, en avril 2000, lors du renouvellement de l'entente de gestion.

Ainsi, le Centre a répondu à la majorité des recommandations de la Commission. Toutefois, l'amélioration des systèmes d'information de gestion permettra de présenter au prochain rapport annuel de plus amples informations quant aux préoccupations soulevées par les membres de la Commission, notamment à l'égard de caractéristiques additionnelles concernant les comptes débiteurs en opposition et ceux issus des programmes de lutte contre l'évasion fiscale.

## **8.2. 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 au cours de l'exercice financier 1999-2000 ont porté sur :

- ⇒ l'évolution des résultats entre les exercices financiers 1995-1996 à 1999-2000 ;
- ⇒ les dossiers majeurs en 1999-2000, notamment les résultats de la comparaison avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le mode de perception allégé, la mise à jour des indicateurs de performance ainsi que les gains de productivité ;
- ⇒ les perspectives pour l'exercice financier 2000-2001.

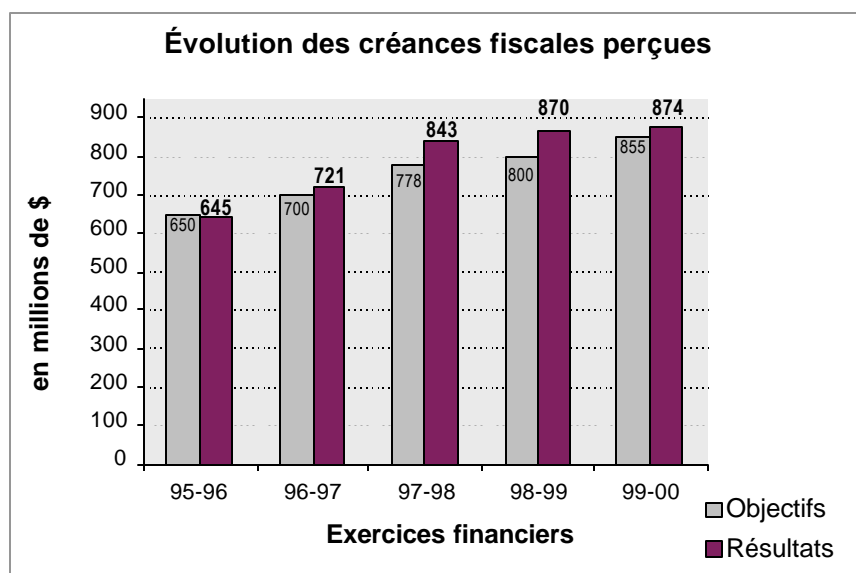
## **9. ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DES CRÉANCES FISCALES**

Le Centre a été mis sur pied en vue d'améliorer le recouvrement des créances au ministère du Revenu du Québec.

---

7. *Rapport de la Commission sur l'administration publique*, décembre 1999.

Le tableau qui suit présente l'évolution des résultats du Centre.

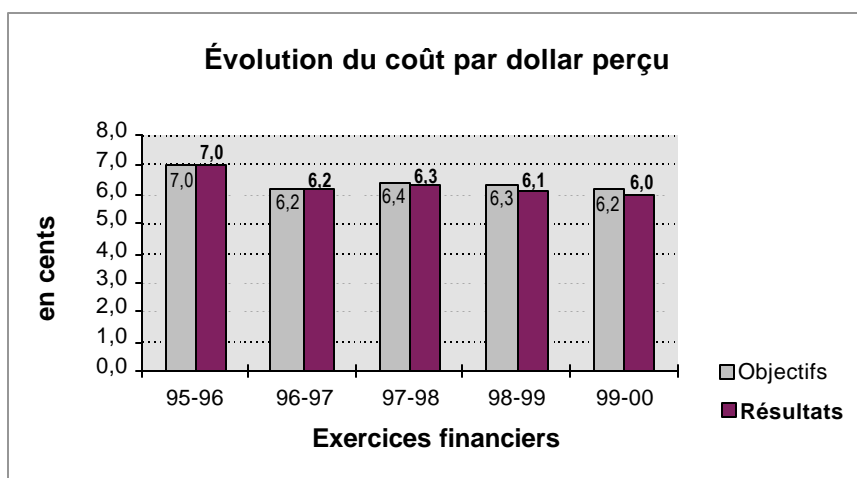


*Note : En 1999-2000, les résultats monétaires sont compilés selon la date réelle de l'encaissement des recettes.*

Les créances fiscales perçues par le Centre ont augmenté considérablement, passant de 645 millions de dollars en 1995-1996 à 874 millions en 1999-2000, soit une augmentation de 229 millions de dollars. Ces résultats s'expliquent notamment par le rendement du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de perception, la mise en œuvre du SPIC, l'ajout de ressources affectées aux activités de lutte contre l'évasion fiscale et aux activités de perception financées par le budget provenant des frais de recouvrement.

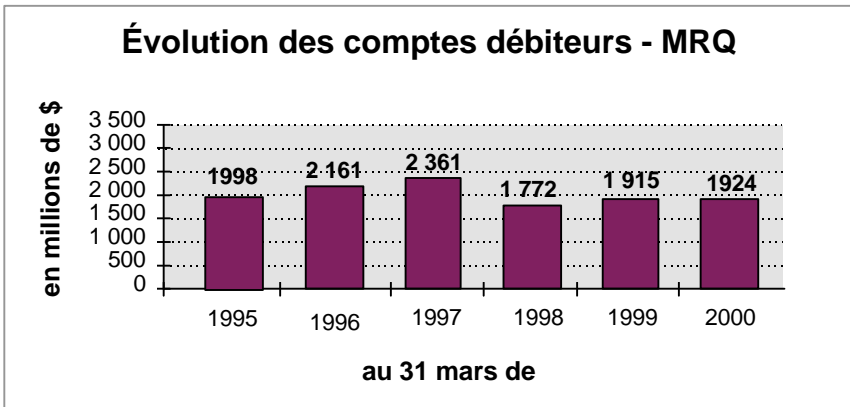
### 9.1. ÉVOLUTION DU COÛT PAR DOLLAR PERÇU

Le tableau qui suit illustre l'évolution du coût par dollar perçu durant les cinq dernières années. En 1999-2000, le coût était de 6 ¢ par dollar recouvré, alors qu'en 1995-1996 le coût par dollar perçu se situait à 7 ¢.



## 9.2. ÉVOLUTION DES COMPTES DÉBITEURS

Le tableau qui suit met notamment en lumière que l'évolution des comptes débiteurs est maîtrisée, et ce, malgré une augmentation de la facturation du Ministère découlant de la mise en œuvre du Plan de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir.



Notes : Les données excluent la TPS.

Les données inscrites au 31 mars 2000 sont préliminaires.

L'an dernier, lors de l'audition devant la Commission de l'administration publique, le Centre a notamment convenu de développer un outil lui permettant de présenter l'évolution des comptes débiteurs exigibles.

L'annexe III présente un tableau qui fait état des comptes débiteurs du Ministère au 31 mars 2000. 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 ont un âge inférieur à un an et que le montant des créances exigibles à percevoir par le Centre est d'environ 1,7 milliard de dollars au 31 mars 2000. En comparaison avec les données de l'exercice précédent, les créances de cinq ans et plus ont diminué de 32 % et celles entre un an et cinq ans ont baissé de 11 % au cours de l'exercice financier 1999-2000. Ces éléments sont de nature à améliorer la qualité des créances du Ministère.

## 9.3. ÉVOLUTION DE L'INVENTAIRE DES DOSSIERS NON ASSIGNÉS <sup>8</sup>

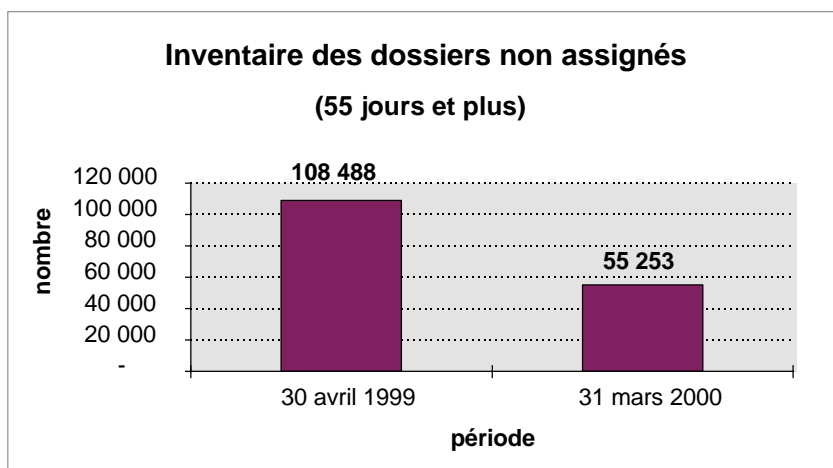
L'exercice financier 1999-2000 représente la première année financière complète où le Centre a utilisé ses nouveaux outils que sont le Système de perception intégré des créances (SPIC) ainsi que le générateur d'appels.

La valeur monétaire des dossiers non assignés a baissé de façon significative. En effet, elle est passée de 437,7 millions de dollars au

---

8. Dossiers pour lesquels le Centre expédie périodiquement un avis de perception au débiteur pour lui rappeler le solde de sa dette en vue d'en obtenir le paiement. Le dossier n'est toutefois pas attribué spécifiquement à un perceuteur ou traité au Centre d'appels.

début de l'exercice à 110,7 millions de dollars au 31 mars 2000. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de l'inventaire du nombre de dossiers non assignés de plus de 55 jours entre le début et la fin de l'exercice financier 1999-2000.



*Note : 55 jours et plus - nouveaux dossiers de perception créés, au cours d'une période donnée, dont le délai de paiement sur l'avis de cotisation est expiré.*

En raison de la nouvelle façon de traiter les dossiers et du flot différent des dossiers entre les divers secteurs de travail par rapport aux exercices antérieurs, le nouveau système d'information d'aide à la gestion (SIAG) ne permet pas de fournir des données comparables à celles des exercices précédents relativement à l'inventaire des dossiers de perception.

#### **9.4. ÉVOLUTION DE L'INVENTAIRE DES CRÉANCES FISCALES**

Au cours de l'exercice financier 1999-2000, le Centre a développé de nouveaux indicateurs, notamment au chapitre de l'indice de contrôle de l'inventaire des créances fiscales et du délai moyen de règlement des dossiers. Ces nouvelles données de gestion seront produites par le nouveau système d'information d'aide à la gestion (SIAG). Il permettra, dès le prochain exercice financier, de préciser davantage la situation relative à l'évolution de l'inventaire des créances fiscales pris en charge par le Centre.

**ÉTATS FINANCIERS DE L'ANNÉE FINANCIÈRE****TERMINÉE LE 31 MARS 2000**

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

**FONDS DE PERCEPTION****OPÉRATIONS ET EXCÉDENT****DE L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 2000**

	<u>2000</u> (non vérifiés)	<u>1999</u> (vérifiés)
<b>REVENUS</b>		
Honoraires de perception		
Ministère du Revenu du Québec (note 3)	43 188 304 \$	44 228 613 \$
Fonds des pensions alimentaires	5 971 233	5 325 906
Autres fonds spéciaux et organismes (note 3)	3 494 429	-
Frais de recouvrement (note 4)	9 500 000	7 959 644
Autres revenus	61 844	29 155
	<u>62 215 810</u>	<u>57 543 318</u>
 <b>FRAIS D'OPÉRATION ET D'ADMINISTRATION</b>		
Traitements et avantages sociaux	39 604 059	40 235 344
Honoraires professionnels	1 386 201	1 516 513
Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu du Québec		
Perception fiscale et alimentaire	8 332 868	7 960 945
Perception pour d'autres organismes	3 494 429	-
Transport et communication	2 069 247	2 509 104
Location d'espaces	2 465 311	2 661 404
Fournitures et approvisionnement	297 124	281 532
Entretien et réparations	74 030	92 621
Autres dépenses	7 911	15 120
Amortissement des immobilisations	542 013	554 890
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 148 353	2 215 179
Intérêts (note 5)	352 753	231 044
	<u>61 774 299</u>	<u>58 273 696</u>
 <b>REVENU NET (PERTE NETTE)</b>	441 511	(730 378)
 <b>EXCÉDENT AU DÉBUT</b>	<u>3 030 120</u>	<u>3 760 498</u>
<b>EXCÉDENT À LA FIN</b>	<u><u>3 471 631 \$</u></u>	<u><u>3 030 120 \$</u></u>



GOUVERNEMENT DU QUÉBEC  
**FONDS DE PERCEPTION**  
**ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE**  
**DE L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 2000**

	<u>2000</u> (non vérifiés)	<u>1999</u> (vérifiés)
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Revenu net (perte nette)	441 511	(730 378) \$
	\$	
Éléments sans incidence sur les liquidités :		
Amortissement des immobilisations	542 013	554 890
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 148 353	2 215 179
	4 131 877	2 039 691
Variation des éléments d'actif et de passif liés à l'exploitation	153 482	93 390
Liquidités provenant des activités d'exploitation	<u>4 285 359</u>	<u>2 133 081</u>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Remboursement des obligations découlant de contrats de location-acquisition	(301 247)	(284 075)
Remboursement de la dette à long terme	(5 381 848)	2 210 635
Émission d'un emprunt sur billet	4 666 480	-
Liquidités (utilisées pour les) provenant des activités de financement	<u>(1 016 615)</u>	<u>1 926 560</u>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions :		
Immobilisations	(322 757)	(148 677)
Frais de développement de systèmes	(1 890 780)	(3 599 577)
Liquidités utilisées pour les activités d'investissement	<u>(2 213 537)</u>	<u>(3 748 254)</u>
<b>AUGMENTATION DES LIQUIDITÉS</b>	1 055 207	311 387
<b>LIQUIDITÉS AU DÉBUT</b>	<u>1 837 974</u>	<u>1 526 587</u>
<b>LIQUIDITÉS À LA FIN</b>	2 893 181	1 837 974 \$
	\$	

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

GOVERNEMENT DU QUÉBEC  
**FONDS DE PERCEPTION**  
**NOTES COMPLÉMENTAIRES**  
**AU 31 MARS 2000**

## 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 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 qui, 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 d'opération 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 :

	<u>Taux</u>
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 encourus 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.

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Crédits du Ministère affectés à un fonds spécial - perception	35 486 \$	37 720 \$
Autres crédits du Ministère affectés aux activités de recouvrement	7 702	6 509
	<u>43 188 \$</u>	<u>44 229 \$</u>

Cette année, les honoraires de perception incluent également des revenus, soit près de 3,5 millions de dollars, en provenance de fonds spéciaux et d'autres organismes. En effet, 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 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. Pour la période se terminant le 31 mars 2000, le gouvernement a fixé à 80 % la proportion qui doit être versée au Fonds, jusqu'à concurrence de 9,5 millions de dollars.

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.

**5. INTÉRÊTS**

	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Intérêts sur la dette à long terme	291 490 \$	- \$
Intérêts sur un contrat de location-acquisition	21 024	76 523
Autres	40 239	154 521
	<u>352 753 \$</u>	<u>231 044 \$</u>

Les intérêts sur la marge de crédit contractée auprès du Fonds de financement au cours de l'exercice sont capitalisés dans les frais de développement des systèmes informatiques. Ils totalisent 192 952 \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 2000.

**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 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**

	<u>2000</u>		<u>1999</u>	
	<u>Coût</u>	<u>Amortissement cumulé</u>	<u>Net</u>	<u>Net</u>
Mobilier et équipement de bureau	1 324 526 \$	654 126 \$	670 400 \$	745 258 \$
Équipements informatiques	1 095 045	593 435	501 610	610 233
Logiciels	243 484	221 781	21 703	57 478
	<u>2 663 055 \$</u>	<u>1 469 342 \$</u>	<u>1 193 713 \$</u>	<u>1 412 969 \$</u>

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

**8. FRAIS DE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES**

	2000		1999	
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Frais de développement de systèmes	16 103 116 \$	5 078 385 \$	11 024 731 \$	11 962 064 \$
Frais de développement de systèmes détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition	1 601 200	1 227 680	373 520	693 760
	17 704 316 \$	6 306 065 \$	11 398 251 \$	12 655 824 \$

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 évaluée à 2 374 348 \$ à cette date.

**9. DETTE À LONG TERME**

	2000	1999
Obligations découlant d'un contrat de location-acquisition	319 831 \$	621 078 \$
Dû au Fonds consolidé du revenu à la suite du transfert 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	4 666 480	-
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	9 210 635
	8 815 100	9 831 715
Versement échéant en deçà d'un an	2 186 871	301 424
	6 628 229 \$	9 530 291 \$

Les versements en capital des trois prochaines années sur l'emprunt sur billet au Fonds de financement s'établissent comme suit :

31 mars 2001	1 867 040 \$
31 mars 2002	1 867 040 \$
31 mars 2003	<u>932 400 \$</u>
	<u>4 666 480 \$</u>

Les paiements minimums exigibles sur l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition s'établissent comme suit :

Total des paiements minimums exigibles	
31 mars 2001	339 363 \$
Montant représentant les intérêts inclus dans les paiements minimums exigibles à des taux de 5,25 % et 6,11 %	<u>19 532</u>
Versements échéant en deçà d'un an	<u>319 831 \$</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 1 683 814 \$ (1999 : 1 735 014 \$). Les obligations du Fonds envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

**ANALYSE DE LA VARIATION DES POSTES FINANCIERS****1. L'ÉTAT DES OPÉRATIONS ET DE L'EXCÉDENT****1.1 Les revenus***Honoraires de perception*

Au 31 mars 2000, les revenus du Fonds présentent les honoraires découlant de la perception des créances fiscales et alimentaires par le Centre de perception fiscale et ceux tarifés à d'autres organismes par le ministère du Revenu du Québec relativement aux activités qu'il a effectuées pour percevoir leurs cotisations, taxes et autres droits (selon la modification de la *Loi sur le ministère du Revenu* en décembre 1999).

Pour ce qui est des revenus du 1999-2000, en provenance du Ministère, 2 millions de dollars n'apparaissent plus compte tenu qu'il s'agissait de crédits alloués à l'intérieur d'un programme spécial accordé par le ministère des Finances. Quant aux sommes en provenance du Fonds des pensions alimentaires, elles ont augmenté de plus de 600 000 \$ comparativement à l'année dernière, et ce, afin de financer les ressources supplémentaires allouées au traitement des créances alimentaires.

*Revenus issus des frais de recouvrement*

Tel qu'il a été stipulé au décret 1046-99 (en date du 8 septembre 1999), la proportion des frais de recouvrement que touche le Fonds de perception est passée de 60 à 80 % jusqu'à concurrence de 9,5 millions de dollars. Comparativement à 1998-1999, les revenus issus des frais de recouvrement ont donc augmenté de plus de 1,5 million de dollars.

**1.2 Les frais d'opération et d'administration***Traitements et avantages sociaux*

Ces frais ont diminué comparativement à ceux de 1998-1999. Les raisons principales étant :

- ⇒ la baisse de la masse salariale évaluée à 1,4 million de dollars ;
- ⇒ la diminution de plus de 550 000 \$ de la facture relative aux obligations découlant du paiement futur des vacances et des congés de maladie des employés du Fonds.

Cependant, d'autres facteurs ont contribué à augmenter les frais de traitement, soit :

- ⇒ le règlement de la négociation des conventions collectives des fonctionnaires a représenté un coût de 750 000 \$ pour cette année ;

- ⇒ la main-d'œuvre travaillant au développement du projet SPIC (auparavant capitalisée dans les frais de développement de systèmes) est maintenant imputée en frais d'exploitation, puisqu'elle est consacrée à l'entretien et à l'évolution du système (évaluée à près de 400 000 \$) ;
- ⇒ une opération « blitz » sur la non-production de la déclaration de mandataires a entraîné une augmentation d'environ 80 000 \$ dans les frais de traitement ;
- ⇒ Une somme de 60 000 \$ a été investie dans un programme d'embauche d'étudiants durant la période estivale.

### ***Honoraires professionnels***

La baisse observée s'explique principalement par une diminution des effectifs qui entraîne une réduction des services juridiques utilisés par les agents de recouvrement, par la prise en charge plus rapide des comptes évitant par le fait même certains recours et par une plus grande ouverture à la négociation.

### ***Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu***

En 1999-2000, une nouvelle charge apparaît dans ce poste, en relation avec les honoraires perçus par le ministère du Revenu du Québec pour les activités de perception rendues à d'autres organismes. Rappelons que ces frais sont équivalents à la nouvelle source de revenus engendrés dans les honoraires de perception.

Concernant les activités du Centre pour la perception des créances fiscales et alimentaires, les frais imputés par le Ministère, au regard de ces services professionnels rendus, ont augmenté, et ce, pour les raisons principales suivantes :

- ⇒ cette année, les services informatiques rendus par le Ministère concernant les systèmes informatiques ont augmenté de plus de 670 000 \$. Compte tenu qu'en 1999-2000 les systèmes informatiques SPIC et Compensation sont passés du stade de développement (les frais de services informatiques sont alors capitalisables dans les immobilisations « Frais de développement de systèmes ») au stade de production, les frais de services informatiques liés à ces systèmes basculent donc dans les frais d'opération. À elle seule, la plate-forme départementale du SPIC représente près de 940 000 \$ de frais de traitement informatique. Toutefois, les frais d'entretien du système ont baissé de près de 340 000 \$ cette année ;
- ⇒ les services à la clientèle fournis par le Ministère et le traitement de certaines demandes d'information ont connu une hausse de près de 255 000 \$. Cette hausse s'explique par la présence territoriale accrue que le Centre a développée dans les différentes régions et qui fait appel à un partage plus accentué de certaines ressources ministérielles ;

⇒ les frais d'administration associés à la gestion des ressources humaines et matérielles ont augmenté de 170 000 \$.

Cependant, une diminution des coûts est aussi constatée au regard des services suivants rendus par le Ministère :

- ⇒ 360 000 \$ pour la dotation et l'administration du service de paye. Cette économie découle de la négociation de l'entente avec le Ministère sur les services rendus pour la gestion des ressources humaines et matérielles ;
- ⇒ 95 000 \$ en services juridiques et 170 000 \$ pour les avantages sociaux relatifs aux différents salaires considérés dans les services rendus. Ces baisses seraient aussi associées aux effets engendrés par la diminution des effectifs ;
- ⇒ 100 000 \$ pour les frais associés aux travaux du Cabinet du sous-ministre.

### ***Transport et communication et location d'espaces***

L'économie découlant de la négociation de l'entente avec le Ministère sur les services rendus dans la gestion des ressources humaines et matérielles s'est concrétisée par une diminution de

- ⇒ 200 000 \$ pour les loyers facturés au Centre ;
- ⇒ 400 000 \$ pour les services de télécommunications ;
- ⇒ 80 000 \$ pour les formulaires et les imprimés utilisés par le Centre.

Cependant, une hausse de 30 000 \$ a été constatée dans les frais de poste et le traitement du courrier. Cette hausse s'expliquerait principalement par l'opération « blitz » menée sur la non-production de la déclaration de mandataires.

### ***Fournitures et approvisionnement***

Une hausse de la consommation de fournitures et de papier, de plus de 44 000 \$, a été principalement compensée par une consommation moindre des services de reprographie, soit un montant d'environ 20 000 \$.

### ***Amortissement***

La hausse constatée prend sa source dans l'achèvement des travaux de développement du projet SPIC. Compte tenu de la livraison finale en fin d'année financière, le coût global des frais de développement de ce système est maintenant sujet à amortissement, ce qui n'était pas le cas l'année dernière.

### ***Intérêts***

Étant donné les dates de livraisons finales de développement du système, une partie de la marge de crédit a été convertie en emprunt sur billet du Fonds de financement. Les intérêts payés sur les versements de cette dette apparaissent maintenant comme frais d'intérêt. L'an dernier, les intérêts de la marge de crédit étaient capitalisés dans les frais de développement du système.

**MINISTÈRE DU REVENU DU QUÉBEC**  
**CENTRE DE PERCEPTION FISCALE**  
**ÉTAT DES COMPTES DÉBITEURS**  
*(en millions de dollars)*

**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	
Loi sur les impôts (particuliers)	67,6	320,5	374,8	61,1	756,4	824,0
Loi sur les impôts (sociétés)	38,4	145,1	135,1	29,5	309,7	348,1
Loi sur les impôts (retenues à la source)	36,0	75,2	74,2	21,6	171,0	207,0
Loi sur la taxe de vente du Québec	46,5	180,8	214,8	14,9	410,5	457,0
Autres lois	1,8	5,1	30,1	21,2	56,4	58,2
<b>(1) Total des créances brutes</b>	<b>190,3</b>	<b>726,7</b>	<b>829,0</b>	<b>148,3</b>	<b>1 704,0</b>	<b>1 894,3</b>
Plus : autres comptes débiteurs, intérêts courus et autres débiteurs						576,2
Moins : provision pour non-réalisation de revenus						(546,9)
<b>Total des débiteurs bruts</b>						<b>1 923,6</b>

*Note : le MRQ n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 1999-2000. Les chiffres du tableau sont donc préliminaires.*

**Au 31 mars 1999**

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	
<b>(1) Total des créances brutes</b>	<b>184,2</b>	<b>718,4</b>	<b>927,7</b>	<b>217,7</b>	<b>1 863,8</b>	<b>2 048,0</b>
<b>Total des débiteurs bruts</b>						<b>1 914,9</b>

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