

# Plan d'action 2001-2002



CPF

CENTRE DE PERCEPTION FISCALE

Québec   
Ministère du Revenu

---

---

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

Production : Centre de perception fiscale  
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec - mai 2001  
ISBN 2-550-37062-7  
© Gouvernement du Québec

---

---

---

---

## MOT DE LA SOUS-MINISTRE

Je suis fière de présenter le plan d'action du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2001-2002.

Je souscris conjointement avec le directeur général du Centre aux objectifs énoncés de performance et de qualité de service aux citoyens. Ils s'inscrivent parfaitement dans l'esprit de la nouvelle *Loi sur l'administration publique* qui mise sur la gestion par résultats pour faciliter l'amélioration des services aux citoyens.

Les défis sont encore exigeants. Je sais que nous pouvons à nouveau compter sur la compétence ainsi que sur la mobilisation du personnel et des gestionnaires du Centre pour réaliser toutes les activités prévues au plan d'action, et cela, dans un souci de service de qualité aux citoyens.

La sous-ministre du Revenu,

Francine Martel-Vaillancourt, FCA

Sainte-Foy, mai 2001

---

---

---

---

## MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'exercice financier 2000-2001 se termine une fois de plus sous le signe de la performance et nous prévoyons prendre les moyens nécessaires pour maintenir nos services de recouvrement des créances fiscales et alimentaires au moindre coût possible au cours de l'exercice financier 2001-2002.

Pour la prochaine année, comme vous le constaterez, nous accordons une place importante aux actions qui favoriseront la mobilisation de notre personnel et l'amélioration de nos relations avec les citoyens. De même, nous continuerons à revoir certaines de nos façons de faire en vue de maintenir la qualité de notre service et d'améliorer encore notre performance.

Par ailleurs, les activités du Centre de perception fiscale seront aussi influencées par la mise en œuvre du projet de loi n° 82 (*Loi sur l'administration publique*), sanctionné le 30 mai 2000, qui instaure un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique. L'application de la nouvelle *Loi sur l'administration publique* (L.Q. 2000, c.8) entraîne la transformation de l'actuelle entente de gestion du Centre en une convention de performance et d'imputabilité. Cette dernière est conclue avec le ministre et la sous-ministre du Revenu et consacrera l'emploi de la nouvelle dénomination *agence*. De plus, comme cela est prévu à ladite Loi, le Centre a l'intention d'élaborer une entente de gestion pour convenir de nouvelles marges de manœuvre afin de faciliter l'administration de l'agence.

C'est dans ce contexte que le Centre dépose son plan d'action pour l'exercice financier 2001-2002.

Le directeur général du Centre de perception fiscale,

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, mai 2001

---

---

---

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FAITS SAILLANTS</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>10</b>
<b>2. PRÉSENTATION DU CENTRE</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Rappel du mandat et des objectifs généraux</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Produits et clientèle</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Secteurs d'activités</b>	<b>12</b>
<b>3. DÉMARCHE PROGRESSIVE DE RECOUVREMENT</b>	<b>12</b>
<b>4. CONTEXTE ET ENJEUX DU RECOUVREMENT DES     CRÉANCES FISCALES ET ALIMENTAIRES</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Contexte et enjeux du recouvrement des créances fiscales</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Contexte et enjeux du recouvrement des créances alimentaires</b>	<b>13</b>
<b>5. PLANIFICATION</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Planification ministérielle</b>	<b>13</b>
<b>5.2 Perspectives triennales du centre</b>	<b>14</b>
<b>5.3 Planification annuelle</b>	<b>14</b>
5.3.1 Tableau synthèse	14
5.3.2 Ressources disponibles	15
5.3.3 Objectifs financiers	16
<b>5.4 Revenus produits</b>	<b>17</b>
<b>5.5 Radiation et annulation de créances fiscales</b>	<b>18</b>
<b>5.6 Amélioration des relations avec les citoyens</b>	<b>18</b>
<b>5.7 Gestion du personnel</b>	<b>19</b>
<b>5.8 Projets spécifiques à réaliser</b>	<b>19</b>
<b>6. MÉCANISMES DE SUIVI DES RÉSULTATS ET DE     REDDITION DE COMPTES</b>	<b>20</b>

<b>ANNEXE I</b>	Vocabulaire
<b>ANNEXE II</b>	Secteurs d'activités du Centre

---

---

## **FAITS SAILLANTS**

### **CONTEXTE ET ENJEUX DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES**

Rappelons que le solde des comptes débiteurs a connu une progression constante de 1990 à 1995, passant de 875 millions de dollars à 2 milliards de dollars.

C'est pourquoi, dès l'exercice financier 1995-1996, le Centre a entrepris le redressement de la situation. Le Centre s'est alors donné cinq ans pour contrôler l'inventaire des dossiers et pour traiter annuellement toutes les nouvelles créances. Pour y arriver, il a mis en place un certain nombre de moyens, dont :

- ⇒ l'embauche de nouvelles ressources ;
- ⇒ l'instauration d'une philosophie de gestion axée sur la participation et la mobilisation du personnel ;
- ⇒ l'implantation d'une nouvelle démarche de perception qui prévoit une intervention plus rapide auprès des débiteurs ;
- ⇒ l'utilisation d'outils informatiques plus performants.

En somme, toutes ces mesures ont permis au Centre d'avoir un meilleur contrôle de l'évolution des comptes débiteurs, et ce, malgré le fait que les montants facturés par le Ministère ont augmenté de près de 40 % au cours des trois derniers exercices, en raison de la mise en place de nouveaux programmes pour lutter contre l'évasion fiscale et le travail au noir.

### **CONTEXTE ET ENJEUX DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES**

En ce qui concerne le recouvrement des créances alimentaires, rappelons que l'intervention du Centre se situe à la suite du traitement réalisé par le Ministère. Ces dossiers sont confiés au Centre lorsque l'avis final expédié par le Ministère n'a pas permis de recouvrer les sommes dues. Conséquemment, les dossiers qui sont confiés au Centre sont de nature plus complexe et requièrent un temps de règlement plus long. En outre, le Centre s'assure d'une plus grande vigilance pour le suivi des dossiers en arrivage et en inventaire compte tenu de l'impact socio-économique direct sur les bénéficiaires concernés.

#### **OBJECTIFS ANNUELS 2001-2002**

##### ***À L'ÉGARD DES CRÉANCES FISCALES***

- ⇒ recouvrer un milliard cinq millions de dollars à un coût de 5,7cents par dollar recouvré.

##### ***À L'ÉGARD DES CRÉANCES ALIMENTAIRES***

- ⇒ recouvrer 75 millions de dollars à un coût de 12,1 cents par dollar recouvré.

---

---

### **À L'ÉGARD DE L'AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS**

⇒ Traiter 80 % de la correspondance et des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours après leur réception au Centre pour permettre au Ministère de respecter son engagement de répondre dans les 35 jours.

Plus particulièrement, en regard du traitement de dossiers de recouvrement de créances alimentaires, le Centre vise :

⇒ la réalisation de la première intervention de recouvrement au plus tard 30 jours à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus.

### **À L'ÉGARD DE LA GESTION DU PERSONNEL**

Au chapitre de la gestion du personnel, le Centre entend privilégier les dossiers suivants pour l'exercice 2001-2002 :

- ⇒ permettre au personnel affecté aux opérations de recouvrement de recevoir environ cinq jours de formation en salle ;
- ⇒ maintenir les divers moyens d'échanges entre le gestionnaire et son personnel ;
- ⇒ poursuivre les gestes concrets de reconnaissance qui se reflètent notamment par la mise en œuvre d'activités de ressourcement pour le personnel ;
- ⇒ continuer à offrir des activités de ressourcement et de perfectionnement aux gestionnaires afin d'améliorer le leadership axé sur la communication ;
- ⇒ assurer l'engagement de la direction du Centre dans le cadre de la classification gouvernementale.

### **PROJETS SPÉCIFIQUES À RÉALISER**

En plus des objectifs annuels à l'égard des résultats financiers, de l'amélioration des relations avec les citoyens et de la gestion du personnel, le Centre réalisera d'autres projets qui auront des effets importants sur son organisation. Certains d'entre eux, contribueront à actualiser ses outils de gestion et d'autres à améliorer sa performance et ses services aux citoyens.

Le Centre entend réaliser au cours de l'exercice financier 2001-2002, les grands projets suivants :

- ⇒ réviser le processus de la chaîne de travail liée au traitement des cas de faillites et de propositions concordataires ;
- ⇒ réaliser une consultation auprès des débiteurs afin d'apprécier la qualité du service.

Dans le cadre de la nouvelle *Loi sur l'administration publique* :

- ⇒ transformer l'entente de gestion actuelle en une convention de performance et d'imputabilité ;
- ⇒ élaborer une nouvelle entente de gestion pour convenir de marges de manoeuvre permettant de faciliter l'administration du Centre.

---

---

## 1. INTRODUCTION

Le Centre de perception fiscale (ci-après appelé *Centre*) existe sous sa forme actuelle depuis le 20 juin 1995, alors qu'il a été reconnu en tant qu'unité autonome de service (UAS) au sein du ministère du Revenu du Québec.

Rappelons que la création d'UAS est à l'origine de la réforme du cadre de gestion pour la fonction publique proposée par le gouvernement. Pour répondre aux exigences de ce cadre de gestion, le Centre doit, entre autres, élaborer un plan d'action (en début d'exercice financier) et présenter une reddition de comptes par la publication du rapport annuel de gestion (au terme de l'année financière).

Le présent document constitue le plan d'action du Centre pour l'exercice financier 2001-2002.

Le plan d'action est le résultat d'un exercice rigoureux de planification et de programmation des activités. Il est élaboré en tenant compte des orientations stratégiques ministérielles, du plan triennal du Centre, des ressources disponibles et de l'ensemble des sources de *revenus* et de financement dont le Centre dispose au 1<sup>er</sup> avril 2001. Il contient un rappel du contexte dans lequel s'effectue la perception des créances fiscales et alimentaires, un énoncé des perspectives triennales, des précisions sur le personnel et les ressources allouées, les objectifs opérationnels visés ainsi que les projets spécifiques à réaliser au cours de l'exercice financier 2001-2002. De plus, la planification des activités et celle des moyens à développer pour atteindre les résultats prévus y font l'objet d'une attention particulière. Finalement, il définit les mécanismes de suivi des résultats et de reddition de comptes.

Pour faciliter la compréhension du texte, le vocabulaire des principaux termes qui y sont utilisés est présenté à l'annexe I. Les termes qui y sont définis sont écrits en italique la première fois qu'ils paraissent dans le document.

## 2. PRÉSENTATION DU CENTRE

### 2.1 RAPPEL DU MANDAT ET DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Le Centre a le 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 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 aux personnes en droit de recevoir une pension alimentaire auprès des débiteurs en défaut de paiement. Finalement, il conseille le Ministère en matière de recouvrement des créances fiscales et alimentaires.

---

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

---

---

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.

Les décisions et les actions quotidiennes abondent dans ce sens. En outre, l'adhésion de l'ensemble du personnel à ces objectifs et la reconnaissance par la direction du Centre de la contribution essentielle de ses ressources humaines garantissent la réalisation des résultats.

## **2.2 PRODUITS ET CLIENTÈLE**

### **Les produits**

Les activités du Centre sont orientées vers le recouvrement des créances qui lui sont confiées par le ministère du Revenu. Au terme de ces activités, le Centre livre au Ministère des *recettes* en paiement des *comptes débiteurs en souffrance* (sommes dues).

Ces recettes sont constituées de toutes les sommes recouvrées en impôts, en taxes, en droits et en contributions à compter de la date d'exigibilité de ces comptes en sus des peines, des intérêts et des frais y afférents. Elles comprennent également les sommes recouvrées en matière de *créances alimentaires* confiées au Centre pour l'application de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*.

Les activités de recouvrement entraînent aussi des *revenus* lorsque le Centre, dans le traitement de certains dossiers, voit à ce que les déclarations des mandataires et des contribuables soient produites si elles ne l'ont pas été.

### **La clientèle**

Dans la réalisation de son mandat, outre le ministère du Revenu pour lequel des recettes sont recouvrées et des revenus sont engendrés, le Centre est appelé à travailler avec une clientèle diversifiée de débiteurs fiscaux. En effet, il traite avec des particuliers et des sociétés à l'égard des impôts, mais aussi avec des mandataires qui perçoivent au nom du Ministère les taxes et les retenues à la source. Par ailleurs, le personnel est appelé à négocier avec des tiers qui agissent principalement à titre de représentants du débiteur fiscal (avocats et comptables).

Le Centre traite aussi avec des *débiteurs alimentaires*. Il recouvre, auprès du débiteur en défaut de paiement, les créances alimentaires afin qu'elles puissent être versées aux bénéficiaires concernés.

---

---

### **2.3 SECTEURS D'ACTIVITÉS**

Afin de protéger et de recouvrer les créances fiscales qui lui sont confiées, les activités du Centre sont groupées par secteurs : le recouvrement à l'aide d'interventions téléphoniques, le recouvrement à l'aide de recours (y compris la compensation gouvernementale), le recouvrement dans les cas de faillites et d'insolvabilité ainsi que la radiation et l'annulation de créances fiscales et, enfin, le recouvrement des créances alimentaires. L'annexe II fournit une brève description de chaque secteur.

### **3. DÉMARCHE PROGRESSIVE DE RECouvreMENT**

Un avis de cotisation est d'abord transmis au citoyen par le Ministère. Si l'avis comporte un solde et que le citoyen n'y donne pas suite dans le délai prescrit par la loi, le dossier est alors transmis au Centre pour recouvrer le montant dû.

La démarche progressive de recouvrement utilisée par le Centre favorise le paiement volontaire et, au besoin, la négociation d'une entente de paiement établie selon la capacité de payer du débiteur tout en tenant compte, le cas échéant, du jugement rendu dans le cas d'une créance alimentaire

S'il n'y a pas d'entente possible ou s'il y a absence de collaboration, le Centre peut être contraint à utiliser des recours administratifs et judiciaires. Cependant, en tout temps du processus de recouvrement, une entente de paiement peut être conclue.

Les recours dont dispose le Centre sont néanmoins utilisés avec discernement et prudence auprès des débiteurs. En agissant ainsi, le Centre évite de ternir la réputation et le crédit de ceux qui font l'objet de recouvrement.

### **4. CONTEXTE ET ENJEUX DU RECouvreMENT DES CRÉANCES FISCALES ET ALIMENTAIRES**

#### **4.1 CONTEXTE ET ENJEUX DU RECouvreMENT DES CRÉANCES FISCALES**

Rappelons que le solde des comptes débiteurs a connu une progression constante de 1990 à 1995, passant de 875 millions de dollars à 2 milliards de dollars.

C'est pourquoi, dès l'exercice financier 1995-1996, le Centre a entrepris le redressement de la situation. Le Centre s'est alors donné cinq ans pour contrôler l'inventaire des dossiers et pour traiter annuellement toutes les nouvelles créances. Pour y arriver, il a mis en place un certain nombre de moyens, dont :

⇒ l'embauche de nouvelles ressources, ce qui a permis la réalisation de nouveaux programmes de recouvrement ;

- 
- 
- ⇒ l'instauration d'une philosophie de gestion axée sur la participation et la mobilisation du personnel ;
  - ⇒ l'implantation d'une nouvelle démarche de recouvrement qui prévoit une intervention plus rapide auprès des débiteurs pour éviter que la créance augmente, un plus grand nombre d'échanges téléphoniques avec les débiteurs et une plus grande ouverture quant à la conclusion d'ententes de paiement selon la capacité de payer de ces personnes ;
  - ⇒ l'utilisation d'outils informatiques plus performants dont le système de perception intégré des créances (SPIC), qui comprend un générateur d'appels permettant de rejoindre plus rapidement les débiteurs.

La combinaison de ces trois derniers moyens a permis d'augmenter de 35 % la performance du Centre au cours des cinq dernières années.

En somme, toutes ces mesures ont permis au Centre d'avoir un meilleur contrôle de l'évolution des comptes débiteurs, et ce, malgré le fait que les montants facturés par le Ministère ont augmenté de près de 40 % au cours des trois derniers exercices, en raison de la mise en place de nouveaux programmes pour lutter contre l'évasion fiscale et le travail au noir.

Le suivi de la situation au regard de l'évolution des comptes débiteurs demeure une préoccupation constante du Centre.

Le rapport annuel de l'exercice financier 1999-2000 du Centre a fait état de la stabilisation de l'évolution des comptes débiteurs à 1 milliard 924 millions de dollars. Le prochain rapport annuel de gestion qui couvrira la période 2000-2001 rendra compte de l'état des comptes débiteurs.

## **4.2 CONTEXTE ET ENJEUX DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES**

En ce qui concerne le recouvrement des créances alimentaires, rappelons que l'intervention du Centre se situe à la suite du traitement réalisé par le Ministère. Ces dossiers sont confiés au Centre lorsque l'avis final expédié par le Ministère n'a pas permis de recouvrer les sommes dues. Conséquemment, les dossiers qui sont confiés au Centre sont de nature plus complexe et requièrent un temps de règlement plus long. En outre, le Centre s'assure d'une plus grande vigilance pour le suivi des dossiers en arrivage et en inventaire compte tenu de l'impact socio-économique direct sur les bénéficiaires concernés.

## **5. PLANIFICATION**

### **5.1 PLANIFICATION MINISTÉRIELLE**

Rappelons que les principales orientations stratégiques du ministère du Revenu consistent à améliorer la qualité des services aux citoyens, à faciliter et accroître l'autocotisation, à lutter contre les pertes fiscales et à récupérer les sommes dues, à assurer la protection des renseignements confidentiels et à miser sur l'expertise et l'engagement de son personnel.

---

---

## **5.2 PERSPECTIVES TRIENNALES DU CENTRE**

Le Centre s'est aussi donné une planification triennale, selon un horizon 1999-2002, selon laquelle ses interventions sont dirigées vers les principaux axes suivants :

- ⇒ l'engagement, la mobilisation et la compétence de son personnel en poursuivant des pratiques de gestion participative, en bonifiant le programme de formation et en favorisant un plan de carrière à l'intérieur du Centre ;
- ⇒ l'amélioration de ses relations avec les citoyens ;
- ⇒ le contrôle serré de l'inventaire des dossiers en s'assurant de ne pas perdre de créances recouvrables pour cause de prescription ;
- ⇒ le traitement, au fur et à mesure, des nouveaux dossiers ;
- ⇒ le maintien de ses performances et l'accroissement de sa productivité ;
- ⇒ la mise à contribution de l'expertise et des équipements du Centre sur les plans ministériel, gouvernemental et international ;
- ⇒ le maintien des équipements à la fine pointe technologique.

## **5.3 PLANIFICATION ANNUELLE**

Pour déterminer les résultats à atteindre dans sa planification annuelle, le Centre a pris en considération les orientations stratégiques énoncées par le Ministère, celles prévues à son plan triennal ainsi que dans sa déclaration de services aux citoyens. Il a également tenu compte du personnel et des ressources financières, matérielles et informationnelles dont il dispose au 1<sup>er</sup> avril 2001.

Les objectifs fixés pour l'exercice financier 2001-2002 sont détaillés dans les prochaines pages.

### **5.3.1 Tableau synthèse**

Le tableau qui suit présente, par activité, la répartition des ressources qui seront disponibles et des cibles de résultats prévues pour l'exercice financier 2001-2002.

Activités	RESSOURCES DISPONIBLES		CIBLES DE RÉSULTATS	
	Budget (en millions de dollars)	Effectifs (en nombre d'ETC)	Recettes prévues (en millions de dollars)	Coût prévu par dollar recouvré (en cents)
<b>À l'égard du recouvrement des créances fiscales</b>				
Centre d'appels	5,5	83	243,4	2,3
Recouvrement à l'aide de recours	47,2	646	726,7	6,5
Faillites et radiations	4,9	69	34,9	14,0
<b>Total fiscal</b>	<b>57,6 M\$</b>	<b>798 ETC</b>	<b>1 005 G\$</b>	<b>5,7 ¢</b>
<b>À l'égard du recouvrement des créances alimentaires</b>				
Recouvrement des créances alimentaires	<b>9 M\$</b>	<b>144 ETC</b>	<b>75 M\$</b>	<b>12,1 ¢</b>
<b>À l'égard de l'amélioration des relations avec les citoyens</b>				
Correspondance	Répondre à 80 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 26 jours civils.			
Plaintes écrites	Traiter 80 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours civils.			
Réaliser la <u>première intervention</u> de recouvrement au plus tard <u>30 jours</u> à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus.				

### 5.3.2 Ressources disponibles

#### ◆ Le personnel

Le Centre pourra compter sur quelque **942** postes équivalents temps complet (ETC) pour assurer la bonne marche de ses opérations. Ils se composent de 647 postes permanents et 295 postes occasionnels. Le personnel est réparti dans le secteur du recouvrement des créances fiscales et dans le secteur du recouvrement des créances alimentaires.

L'enveloppe des effectifs est supérieure de 73 postes par rapport à la planification de l'exercice précédent en raison de la réalisation de programmes spéciaux de recouvrement de créances fiscales et de recouvrement de créances alimentaires.

---

---

#### ◆ Les ressources financières

Pour l'exercice financier 2001-2002, le Centre affectera globalement pour le secteur du recouvrement des créances fiscales et pour celui du recouvrement des créances alimentaires des ressources financières qui totalisent **66,6 millions de dollars**, en *coûts directs* et *indirects*, provenant des honoraires de recouvrement facturés au ministère du Revenu et au Fonds des pensions alimentaires. Ils résultent aussi des revenus issus des *frais de recouvrement* imposés dans le traitement de certains dossiers qui exigent l'utilisation d'une mesure de recouvrement prévue par une loi fiscale ou celle d'un recours devant un tribunal de juridiction compétente.

#### 5.3.3 Objectifs financiers

Les objectifs financiers détaillés ci-dessous concernent les recettes des créances fiscales et alimentaires recouvrées ainsi que le coût par dollar perçu fixé pour l'exercice financier 2001-2002.

#### ◆ Les créances fiscales

Pour établir sa prévision au regard des recettes à percevoir par le recouvrement de créances fiscales, le Centre prend en considération les résultats de l'ordre de 975 millions de dollars<sup>2</sup> atteints lors du dernier exercice financier ainsi que le potentiel additionnel de gains de productivité découlant des efforts constants du personnel combinés à l'apport du générateur d'appels et du système de perception intégré des créances (SPIC).

Le Centre fixe, pour l'exercice financier 2001-2002, l'objectif de recouvrement suivant :

#### **1 milliard 5 millions de dollars de créances fiscales**<sup>3</sup>.

Ce montant comprend toutes les recettes recouvrées au cours de l'exercice, y compris celles relatives au recouvrement des créances découlant de l'application des programmes de lutte contre l'évasion fiscale et celles découlant de l'administration de la TPS.

**En ce qui concerne le coût par dollar recouvré**, celui-ci est fixé en considérant les ressources financières disponibles et les prévisions de recettes à percevoir pour l'exercice financier.

Le coût réel par dollar recouvré relatif aux créances fiscales du Ministère prévu à la fin de l'exercice financier est de 5,7 ¢<sup>4</sup>. Ce résultat découle principalement de la performance du personnel, de l'amélioration constante des façons de faire et des gains de productivité réalisés grâce aux nouveaux outils technologiques.

---

<sup>2</sup> Donnée préliminaire.

<sup>3</sup> Recettes résultant uniquement des interventions des agents de recouvrement fiscal du Centre.

<sup>4</sup> Donnée préliminaire.

---

---

Considérant les ressources financières disponibles et la cible de recettes fiscales, le Centre se fixe pour 2001-2002 l'objectif suivant :

**5,7 ¢ par dollar recouvré.**

En fait, le Centre tentera de maintenir pour l'exercice 2001-2002 le coût unitaire qu'il a obtenu en 2000-2001, et ce, même en tenant compte des coûts additionnels relatifs à :

- ⇒ l'augmentation de salaire de 2,5 % et aux avancements d'échelon découlant des nouvelles conventions collectives de son personnel ;
- ⇒ l'augmentation des versements de la part de l'employeur aux différents régimes de retraite.

◆ **Les créances alimentaires**

Les efforts constants du personnel associés à ceux découlant de l'implantation des mesures prévues au plan d'amélioration ont démontré l'importance et la capacité du Centre à améliorer ses interventions relatives au recouvrement des créances alimentaires.

Le Centre prévoit recouvrer en 2001-2002 le montant suivant :

**75 millions de dollars de créances alimentaires<sup>5</sup>.**

**Relativement au coût réel par dollar recouvré** pour le recouvrement des créances alimentaires, il est prévu à 11,2 ¢<sup>6</sup> pour l'exercice financier 2000-2001. La révision des processus de travail associée aux efforts constants du personnel expliquent en grande partie cette performance.

Compte tenu des ressources financières disponibles et de la cible globale de recettes alimentaires, le Centre fixe pour l'exercice financier 2001-2002 l'objectif suivant :

**12,1 ¢ par dollar recouvré.**

La cible de 12,1 ¢ par dollar recouvré tient compte de l'augmentation des coûts résultant de la mise en place d'un programme spécial de recouvrement des créances alimentaires pour traiter des dossiers en inventaire et dont le coût unitaire par dollar recouvré sera de l'ordre de 18,0 ¢.

**5.4 REVENUS PRODUITS**

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

Pour l'exercice 2001-2002, le Centre prévoit produire des revenus, excluant la TPS, de l'ordre de :

**112 millions de dollars,**

y compris les frais, les pénalités et les intérêts.

---

<sup>5</sup> Recettes résultant uniquement des interventions des agents de recouvrement du Centre.

<sup>6</sup> Donnée préliminaire.

---

---

---

---

## **5.5 RADIATION ET ANNULATION DE CRÉANCES FISCALES**

Dans la réalisation de ses activités de recouvrement, le Centre cible certaines créances qui répondent aux critères d'irrécouvrabilité et recommande au ministère du Revenu de les radier. Ces créances peuvent malgré tout être recouvrées si les motifs de radiation ne sont plus applicables. 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 parce que la personne est libérée de ses obligations.

Au cours de l'exercice financier 2001-2002, le Centre prévoit recommander la radiation ou l'annulation de :

### **300 millions de dollars de créances fiscales.**

## **5.6 AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS**

Le Centre porte une attention spéciale à la déclaration de services aux citoyens du ministère du Revenu et à la politique cadre de perception ; leurs objectifs sont pris en compte dans l'organisation de ses activités et dans son mode de fonctionnement. Le Centre assure aux citoyens, dans chacune de ses six directions régionales, l'accessibilité aux services et à l'information, l'obtention d'une réponse rapide et l'assurance d'un service courtois et efficace. Dans le cadre de ses relations d'affaires, le personnel fait preuve de souplesse dans ses interventions et prend en considération la capacité de payer du débiteur lors du règlement des dossiers tout en tenant compte, le cas échéant, du jugement rendu dans le cas d'une créance alimentaire.

À ce chapitre, les objectifs du Centre consistent à :

- ⇒ assurer la confidentialité des renseignements qui lui sont fournis dans ses communications et dans ses consultations auprès des débiteurs et des tiers, et à n'utiliser ces renseignements qu'aux seules fins prévues par la loi ;
- ⇒ faire en sorte que le changement de responsable d'un dossier n'entraîne pas de retard dans le traitement du dossier d'un débiteur ou ne pénalise pas ce dernier ;
- ⇒ traiter 80 % de la correspondance et des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours civils après sa réception au Centre afin de permettre au Ministère de respecter son objectif de répondre dans les 35 jours ;

Le Centre privilégie la communication téléphonique ou une rencontre avec le citoyen pour faciliter la résolution de problèmes et pour donner suite rapidement à l'objet d'une demande qui lui est adressée. Le débiteur fiscal ou alimentaire est invité à communiquer avec son agent pour obtenir toute information ou toute explication sur le traitement de son dossier. S'il désire exprimer un désaccord, il est alors invité à communiquer avec le supérieur immédiat de son agent.

---

---

Plus particulièrement, en regard du traitement de dossiers de recouvrement de créances alimentaires, le Centre vise :

⇒ la réalisation de la première intervention de recouvrement au plus tard 30 jours à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus.

### **5.7 GESTION DU PERSONNEL**

Au chapitre de la gestion du personnel, le Centre entend privilégier les dossiers suivants pour l'exercice 2001-2002 :

- ⇒ permettre au personnel affecté aux opérations de recouvrement de recevoir environ cinq jours de formation en salle ;
- ⇒ maintenir les divers moyens d'échanges entre le gestionnaire et son personnel ;
- ⇒ poursuivre les gestes concrets de reconnaissance qui se reflètent notamment par la mise en œuvre d'activités de ressourcement pour le personnel ;
- ⇒ continuer à offrir des activités de ressourcement et de perfectionnement aux gestionnaires afin d'améliorer le leadership axé sur la communication ;
- ⇒ assurer l'engagement de la direction du Centre dans le cadre de la classification gouvernementale.

### **5.8 PROJETS SPÉCIFIQUES À RÉALISER**

En plus des objectifs annuels à l'égard des résultats financiers, de l'amélioration des relations avec les citoyens et de la gestion du personnel, le Centre réalisera d'autres projets qui auront des effets importants sur son organisation. Certains d'entre eux, contribueront à actualiser ses outils de gestion et d'autres à améliorer sa performance et ses services aux citoyens.

Le Centre entend réaliser au cours de l'exercice financier 2001-2002, les grands projets suivants :

- ⇒ réviser le processus de la chaîne de travail liée au traitement des cas de faillites et de propositions concordataires ;
- ⇒ réaliser une consultation auprès des débiteurs afin d'apprécier la qualité du service.

Dans le cadre de la nouvelle *Loi sur l'administration publique* :

- ⇒ transformer l'entente de gestion actuelle en une convention de performance et d'imputabilité ;
- ⇒ élaborer une nouvelle entente de gestion pour convenir de marges de manoeuvre permettant de faciliter l'administration du Centre.

---

---

## 6. MÉCANISMES DE SUIVI DES RÉSULTATS ET DE REDDITION DE COMPTES

Le directeur général du Centre rend compte à la sous-ministre du Revenu, sur une base mensuelle, des résultats obtenus sur les cibles prévues dans son plan d'action. Il rend compte aussi de ces résultats au *Comité gouvernemental de suivi*, à la fin de chaque semestre. En outre, le directeur général présente le plan d'action au comité de direction du Ministère (CODIR).

La sous-ministre et le directeur général du Centre ont eu à discuter des résultats du Centre devant la Commission des finances publiques lors de l'étude des crédits du Ministère. Toutefois, ils peuvent aussi être convoqués, comme ce fut le cas le 25 août 1999, à la Commission parlementaire sur l'administration publique afin de rendre compte des résultats obtenus et de la gestion du Centre.

Enfin, le rapport annuel de gestion du Centre permettra de rendre compte des résultats obtenus quant aux objectifs énoncés dans son plan d'action et, le cas échéant, d'expliquer les écarts constatés. Les résultats présentés par le Centre relativement aux objectifs quantitatifs et qualitatifs feront l'objet d'un examen par le vérificateur interne du Ministère.

Il est prévu de rendre disponible le rapport annuel relatif au présent plan d'action vers le 30 juin 2002.

Signé à Sainte-Foy, le 7 mai 2001

\_\_\_\_\_  
ORIGINAL SIGNE  
La sous-ministre du Revenu

\_\_\_\_\_  
ORIGINAL SIGNE  
Le directeur général du  
Centre de perception fiscale

---

## **ANNEXES**

---

**VOCABULAIRE**

<b>Comptes débiteurs en souffrance</b>	<p>Comptes émis par le Ministère et dont le délai de paiement sur l'avis de cotisation est expiré.</p> <p>Dépenses de traitements, d'avantages sociaux, de frais de déplacement, de services professionnels (frais d'huissiers, timbres judiciaires, etc.), de fournitures de bureau ainsi que de matériel et d'équipement.</p> <p>ts des services rendus au Centre par les autres directions générales du Ministère, tels que les services juridiques, les services informatiques, les loyers, etc.</p>
<b>Comité gouvernemental de suivi</b>	<p>Comité chargé d'assurer le suivi des activités du Centre et des résultats obtenus.</p> <p>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.</p>
<b>Créances alimentaires</b>	<p>Sommes dues à une personne en droit de recevoir une pension alimentaire en vertu d'une ordonnance du tribunal.</p>
<b>Débiteur alimentaire</b>	<p>Personne devant verser une pension alimentaire pour le compte d'une personne en droit de recevoir une pension alimentaire en vertu d'une ordonnance du tribunal.</p>
<b>Frais de recouvrement</b>	<p>Frais imposés à un débiteur pour percevoir une dette du Ministère lors de l'utilisation d'une mesure de recouvrement prévue par une loi fiscale ou à la suite d'un recours devant un tribunal de juridiction compétente. Ces frais peuvent aussi être imputés lors de l'utilisation d'une mesure de recouvrement d'une créance alimentaire.</p>
<b>Mandataire</b>	<p>Particulier ou société qui perçoit et remet au Ministère, en application des lois fiscales et de la <i>Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires</i>, les taxes perçues, les retenues à la source et les pensions alimentaires.</p>

**Recettes**

Sommes recouvrées à l'égard de créances exigibles. Ces recettes sont générées, entre autres, par des interventions de la part des percepteurs.

**Revenus**

Montants comptabilisés comme appartenant au Ministère, mais pas nécessairement encaissés à l'égard des diverses lois fiscales qu'il administre.

Le Centre génère des revenus lorsqu'il voit à ce que les mandataires et les contribuables qui ont omis de produire leurs déclarations s'acquittent de cette obligation.

**SECTEURS D'ACTIVITÉS DU CENTRE**

---

**Le centre d'appels**

Le recouvrement à l'aide d'interventions téléphoniques

Lorsque le débiteur n'a pas donné suite aux avis de perception qui lui ont été expédiés, un agent de recouvrement fiscal, appuyé par le générateur d'appels, effectue à cette étape une communication téléphonique pour obtenir du débiteur le paiement total du compte ou pour convenir d'une entente de paiement conforme à sa capacité de payer (lorsque ce dernier est incapable d'obtenir un prêt pour acquitter sa dette). Dans le cas où le débiteur a également omis de produire ses déclarations, l'agent de recouvrement fiscal tente de les obtenir lors de son intervention téléphonique.

---

**Le recouvrement à l'aide de recours**

Le recouvrement à l'aide de recours

Lorsque les activités réalisées par le secteur précédent n'ont pas permis de régler le dossier ou lorsque le système de perception intégré des créances accorde une priorité en fonction de critères de risque et de rentabilité, le dossier est automatiquement assigné aux agents de recouvrement fiscal du secteur d'activités du recouvrement à l'aide de recours. L'agent de recouvrement fiscal communique de nouveau avec le débiteur pour obtenir le paiement total du compte ou pour convenir d'une entente de paiement conforme à sa capacité de payer. Advenant le cas où l'agent de recouvrement fiscal n'obtient pas le paiement des montants dus ou ne réussit pas à conclure une entente, il utilise les recours administratifs et judiciaires mis à sa disposition afin de recouvrer les sommes dues. Le cas échéant, l'agent de recouvrement fiscal voit à ce que soient produites les déclarations des contribuables si elles ne l'ont pas été.

Dans le cas d'une entente de paiement, ou lorsque les créances sont contestées, le Ministère est en droit d'exiger des sûretés pour garantir ses créances.

Lorsque le Centre traite des dossiers de recouvrement qui concernent des mandataires ayant négligé de produire les déclarations prescrites et de verser les sommes y afférentes dans les délais prévus par la loi à l'égard des taxes et des retenues à la source, l'agent de recouvrement fiscal prend aussi les mesures nécessaires pour régulariser la situation.

La compensation des créances fiscales

La compensation gouvernementale des créances fiscales est un moyen de recouvrement du Centre. Celui-ci retient et affecte au paiement d'une dette fiscale ou alimentaire exigible un remboursement en vertu d'une loi fiscale, ou des sommes payables par un ministère ou un organisme du gouvernement à des fournisseurs, des salariés ou des bénéficiaires de l'État.

---

### Les faillites et la radiation

Le recouvrement dans les cas de faillite et d'insolvabilité

Le secteur du recouvrement dans les cas de faillite et d'insolvabilité traite le dossier d'un débiteur qui fait cession de ses biens, fait l'objet d'une pétition de faillite de la part d'un créancier, d'une proposition concordataire ou de consommateur. Afin de protéger la créance du Ministère et de récupérer la plus grande partie possible des sommes dues, l'agent de recouvrement fiscal produit une preuve de réclamation au syndic de faillite, représente le ministère du Revenu aux assemblées des créanciers, agit au besoin à titre d'inspecteur à la faillite et, si nécessaire, utilise les recours prévus par la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, par différentes lois fiscales ou emploie certains recours à l'endroit de tierces parties.

## ANNEXE II

page 3 de 3

La radiation et l'annulation Il arrive que les créances deviennent irrécouvrables notamment parce que le débiteur est insolvable ou introuvable. Dans ces circonstances, le secteur de la radiation et de l'annulation s'assure que tous les recours ont été que les critères de radiation ou d'annulation prévus à la réglementation s'appliquent au dossier concerné ensuite à l'annulation, s'il s'agit d'une créance d'un failli libéré par un tribunal en matière de faillite, ou à la radiation, dans les autres cas. L'annulation a un caractère permanent, car la dette du débiteur est rayée des livres du Ministère à tout jamais. Le Ministère ne renonce toutefois pas à réclamer éventuellement une créance radiée. Si les critères qui avaient donné lieu à la radiation ne tiennent plus, le compte est alors réinscrit aux livres et les activités de recouvrement sont entreprises de nouveau.

---

### Le recouvrement des créances alimentaires

Le recouvrement des créances alimentaires Le secteur du recouvrement des créances alimentaires traite les dossiers des débiteurs alimentaires qui sont redevables à l'égard de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*. Ces dossiers sont confiés au Centre lorsque l'avis final expédié par le Ministère n'a pas permis de recouvrer les sommes dues. L'agent de recouvrement communique alors avec le débiteur pour obtenir le paiement total ou pour convenir d'une entente de paiement tout en tenant compte du jugement rendu. Il utilise, si nécessaire, les recours administratifs et judiciaires prévus par la Loi.

Il est à noter que la dette alimentaire d'un débiteur partie à une ordonnance de pension n'est pas une créance fiscale du ministère du Revenu.

---