

Plan d'action 2004-2005

Centre de perception fiscale
Mai 2004

Ce document est disponible dans le site Internet
du ministère du Revenu du Québec, à l'adresse suivante :
www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/organisation/cpf/documents.asp.

Note :

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

Dépôt légal – Juillet 2004
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-42463-8

© Gouvernement du Québec, 2004


Mot du ministre

Je suis heureux d'entériner le plan d'action pour l'exercice financier 2004-2005 du Centre de perception fiscale.

Le Centre pratique une gestion axée sur les résultats depuis qu'il a acquis le statut d'unité autonome en 1995. Par la suite, il a obtenu le statut d'agence en octobre 2001. Il a donc poursuivi ce mode de gestion depuis. Je lui assure mon appui dans la poursuite des objectifs de performance, de qualité de services et de productivité qu'il présente dans son plan d'action.

Je suis persuadé que le Centre atteindra ses objectifs, puisqu'il peut toujours compter sur la compétence et la mobilisation de son personnel.

Le ministre du Revenu,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lawrence S. Bergman". The signature is stylized with large, overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Lawrence S. Bergman

Sainte-Foy, le 2 juin 2004

Mot de la sous-ministre

J'ai le plaisir de vous transmettre le plan d'action du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2004-2005.

Je souscris, conjointement avec le directeur général du Centre et les gestionnaires responsables de ce plan, aux objectifs énoncés de performance et de qualité de services. Ils s'inscrivent bien dans l'esprit de la *Loi sur l'administration publique*, qui met l'accent sur la gestion par résultats pour faciliter l'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises.

Aussi, je suis certaine que les objectifs visés par le Centre seront atteints, grâce à la collaboration et à la compétence, toujours constantes, de son personnel.

La sous-ministre du Revenu,



Diane Jean

Sainte-Foy, le 21 mai 2004

Message du directeur général

Le plan d'action du Centre de perception fiscale pour l'exercice 2004-2005 témoigne d'une volonté de consolider et de maintenir les acquis tout en proposant de relever de nouveaux défis.

Il faut rappeler que les activités réalisées par le personnel du Centre contribueront, au cours du prochain exercice financier, au recouvrement de 1 milliard 200 millions de dollars de créances fiscales pour le bénéfice de l'État et au recouvrement de 54 millions de dollars pour le bénéfice des créanciers et créancières alimentaires. Ainsi, les activités du Centre s'inscrivent de façon tangible dans la raison d'être du ministère du Revenu, qui s'assure que chacun paie sa juste part du financement des services publics et que les enfants et les parents gardiens reçoivent régulièrement le soutien financier prévu par la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*.


Au cours des dernières années, le Centre a consacré beaucoup d'efforts afin de contrôler l'évolution des comptes débiteurs, tant en ce qui concerne le recouvrement des créances fiscales que celui des créances alimentaires. Bien que cet objectif ait été atteint, le contrôle des comptes demeure toujours un enjeu pour la prochaine année. Si la direction du Centre veut demeurer en contrôle de ses inventaires, elle doit constamment demeurer alerte pour agir efficacement sur l'effet d'une augmentation des arrivages, conséquence d'une plus grande facturation du ministère du Revenu dans le cadre de ses différents programmes de lutte contre l'évasion fiscale.

Sur le plan des créances alimentaires, le temps de règlement des dossiers demeure une préoccupation constante pour que les bénéficiaires visés obtiennent les pensions auxquelles ils ont droit le plus rapidement possible.

De plus, depuis le 1^{er} avril 2004, le Centre prend en charge une nouvelle activité, soit le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes, qui était effectué auparavant par d'autres directions générales du ministère du Revenu. Il s'agit d'entreprendre les démarches nécessaires pour amener le mandataire à produire ses déclarations et ses sommaires ou à régulariser sa situation, même dans le cas où il n'existe pas encore de dossier de recouvrement fiscal.

La direction compte mobiliser son personnel autour des objectifs prévus au plan d'action, et cela, dans un grand souci d'efficacité et de respect des contribuables et des mandataires. C'est avec fierté que la direction du Centre présente son plan d'action pour l'exercice financier 2004-2005.

Le directeur général du Centre de perception fiscale,

A handwritten signature in black ink, reading "Jean-Guy Tessier". The signature is written in a cursive, flowing style.

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, le 4 mai 2004

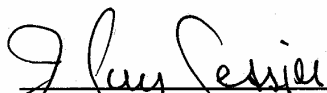
Déclaration de la direction

Voici, pour l'exercice financier 2004-2005, le plan d'action comprenant les objectifs opérationnels, les ressources disponibles, les projets à réaliser, les indicateurs, les outils de mesure et les mécanismes de résultats. La présentation du Centre, sa mission et raison d'être, les valeurs, les objectifs généraux, les secteurs d'activités, les produits, la clientèle ainsi que les services offerts aux citoyens et aux entreprises sont également inclus.


Les renseignements et les résultats attendus sont sous la responsabilité du directeur général du Centre de perception fiscale et des gestionnaires cosignataires de cette déclaration.

La direction du Centre prévoit présenter, dans son rapport annuel de gestion 2004-2005, les résultats atteints concernant les objectifs poursuivis dans le présent plan.


Le directeur général,


Jean-Guy Tessier

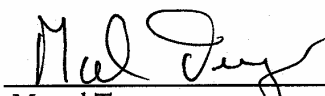
Le directeur régional de Laval, des
Laurentides et de Lanaudière,


Claude Girard

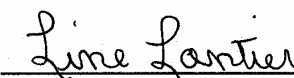
La directrice régionale de Montréal,


Lise Hamel


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


Marcel Turgeon
Avril 2004

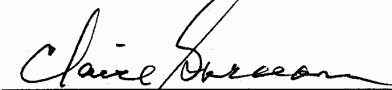
La directrice régionale des Autres régions,


Line Lantier

Le directeur régional de la Montérégie,


Michel Marcotte

La directrice régionale de l'Outaouais,


Claire Garceau

Le directeur des Services administratifs et
techniques,

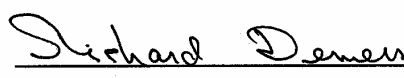

Richard Demers

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants	1
1. Introduction	3
2. Présentation du Centre	4
Mission et raison d'être	4
Valeurs	4
Objectifs généraux	4
Secteurs d'activités	5
3. Produits et clientèle	6
Produits	6
Clientèle	6
4. Service aux citoyens et aux entreprises	7
Communication avec la clientèle	7
Démarche progressive de recouvrement	7
5. Contexte et enjeux	8
Concernant le recouvrement des créances fiscales	8
Concernant le recouvrement des créances alimentaires	8
6. Planification	9
Planification ministérielle	9
Perspectives triennales du Centre	9
Planification annuelle	9
Tableau synthèse	10
Ressources disponibles	11
Objectifs financiers	11
Revenus produits	13
Radiation et annulation de créances fiscales	13
Amélioration des relations avec les citoyens	14
Gestion du personnel	15
Projets particuliers à réaliser	16
7. Mécanismes de suivi des résultats et de reddition de comptes	17
Annexe I	18
Annexe II	20

Faits saillants

Concernant le recouvrement des créances fiscales

Contexte et enjeux

L'exercice financier 2004-2005 sera marqué par la poursuite des activités permettant au Centre

- de maintenir l'approche de traitement personnalisé pour toutes les créances ;
- de maintenir l'équilibre atteint afin de traiter au fur et à mesure les nouveaux dossiers de créances fiscales ;
- de poursuivre ses efforts en vue de traiter tous les dossiers fiscaux accumulés.

Objectifs financiers 2004-2005

- Recouvrer 1 milliard 200 millions de dollars.
- Assurer ce recouvrement à un coût de 5,8 ¢ par dollar recouvré.

Concernant le recouvrement des créances alimentaires

Contexte et enjeux

Dans le cadre d'une entente avec la Direction principale des pensions alimentaires, le Centre a la responsabilité de recouvrer les sommes dues en matière de pensions alimentaires auprès des débiteurs. Pour le Centre, les enjeux seront de continuer de prendre en charge les nouveaux dossiers au fur et à mesure qu'ils lui sont confiés et de réduire le temps de règlement des dossiers pour que les bénéficiaires visés obtiennent le plus rapidement possible les pensions auxquelles ils ont droit.

Objectifs financiers 2004-2005

- Recouvrer 54 millions de dollars.
- Assurer ce recouvrement à un coût de 14,5 ¢ par dollar recouvré.

Concernant le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires

Contexte et enjeux

Lors des activités de recouvrement, des revenus additionnels sont engendrés à la suite de l'intervention du personnel dans le traitement de certains dossiers. En effet, celui-ci voit à rétablir la situation fiscale des mandataires qui ont omis de produire leurs déclarations ou leurs sommaires dans les délais prescrits. Depuis le 1^{er} avril 2004, le Centre doit aussi intervenir dans les cas où il n'existe pas encore de dossier de recouvrement.

Pour l'ensemble des activités visées, excluant celles de la TPS, le Centre prévoit produire des revenus de l'ordre de 157 millions de dollars.

Concernant l'amélioration des relations avec les citoyens

Objectifs annuels 2004-2005

- Améliorer de façon continue la relation avec la clientèle, notamment par la publication d'une brochure sur la démarche progressive de recouvrement afin de faire connaître les secteurs d'activités du Centre et ses valeurs éthiques.
- Traiter 90 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 24 jours après sa réception au Centre.
- Traiter 90 % des plaintes dans un délai n'excédant pas 24 jours après leur réception au Centre.
- Effectuer la première intervention de recouvrement d'une créance alimentaire au plus tard 10 jours après la réception du dossier physique au Centre, dans une proportion de 93 % des dossiers.

Concernant la gestion du personnel

Objectifs annuels 2004-2005

- Maintenir des gestes concrets de reconnaissance envers le personnel pour les efforts qu'il fait afin d'atteindre les objectifs visés.
- Poursuivre l'amélioration du processus d'appréciation du rendement.
- Continuer de mener les activités prévues au dossier de l'éthique afin que les valeurs de l'organisation soient prises en compte dans le quotidien pour l'ensemble du personnel.
- Dynamiser les divers moyens de communication entre le gestionnaire et son personnel.

Concernant des projets particuliers à réaliser

Autres projets à réaliser en 2004-2005

- Évaluer les diverses possibilités de mettre l'expertise du Centre, en matière de recouvrement des créances, à la disposition du ministère du Revenu et des autres ministères et organismes qui en font la demande.
- Prendre en charge le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires, qui était effectué auparavant par d'autres directions générales du Ministère.
- Poursuivre l'optimisation technologique du centre d'appels en vue d'un traitement personnalisé pour l'ensemble des créances fiscales ainsi que du traitement de la non-production et, aussi, en vue d'être en mesure de réaliser un projet-pilote pour le Ministère en matière d'inscription à risque des entreprises.
- Participer aux travaux liés aux refontes des systèmes comptables du Ministère (impôt des particuliers, impôt des sociétés et traitement de la TPS).
- Poursuivre la révision du processus de la chaîne de traitement des cas de faillites et de propositions.

1. Introduction

Le Centre de perception fiscale a obtenu le statut d'agence, comme il est prévu dans le cadre de la *Loi sur l'administration publique*, à la suite de la signature le 11 octobre 2001 d'une convention de performance et d'imputabilité, laquelle a été déposée à l'Assemblée nationale du Québec par le ministre du Revenu.

Unité autonome de service depuis juin 1995, le Centre pratique une gestion axée sur les résultats. Il forme une entité administrative distincte qui relève de la sous-ministre du Revenu. Ses activités et ses ressources sont régies par la *Loi sur le ministère du Revenu*, la *Loi sur l'administration financière*, la *Loi sur l'administration publique*, la *Loi sur la fonction publique*, la *Loi sur le vérificateur général* et les autres lois encadrant la gestion des ressources gouvernementales. La réglementation et les directives découlant de ces lois s'appliquent aussi au Centre. La gestion du Centre est assujettie aux conventions collectives.

Les exigences du nouveau cadre de gestion prévu par la *Loi sur l'administration publique* favorisent la gestion par résultats et la reddition de comptes. Dans cet esprit, et conformément à la convention de performance et d'imputabilité, le Centre doit produire un plan d'action annuel et présenter ses résultats dans un rapport annuel de gestion.

Le présent document constitue le plan d'action du Centre pour l'exercice financier 2004-2005. Il prend assise sur les orientations du Ministère et du Centre de même que sur les ressources dont il dispose au 1^{er} avril 2004. Le Centre y présente une cible annuelle pour chaque indicateur relié à la performance, à la qualité des services et à la productivité. Le plan d'action est approuvé par le ministre et déposé à l'Assemblée nationale du Québec.

Pour faciliter la compréhension du texte, certains termes importants sont définis à l'annexe I.

2. Présentation du Centre

Mission et raison d'être

La mission du Centre consiste à recouvrer les sommes dues au ministère du Revenu du Québec auprès des débiteurs fiscaux et alimentaires. Plus précisément, il a comme mission de recouvrer et de protéger les sommes dues 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 concerne la perception de la taxe sur les produits et services (TPS) sur le territoire québécois. Depuis avril 2004, le Centre a une nouvelle responsabilité, soit le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes. À ce titre, il doit veiller à ce que tous les mandataires produisent leurs déclarations et leurs sommaires, comme cela est prévu dans les lois fiscales du Québec et la *Loi sur la taxe d'accise*. Le Centre a aussi comme mission de recouvrer, auprès des débiteurs en défaut de paiement, les sommes dues aux personnes en droit de recevoir une pension alimentaire. Finalement, il conseille le Ministère en matière de recouvrement des créances fiscales et alimentaires.

La raison d'être du Centre s'inscrit dans celle du ministère du Revenu, à savoir qu'il doit veiller à ce que chacun paie sa juste part du financement des services publics. Le Centre doit également assurer la régularité du soutien financier, prévu par la loi, auquel ont droit les enfants et les parents gardiens.

Valeurs

Dans la foulée des réflexions amorcées par le gouvernement du Québec et le ministère du Revenu sur les valeurs organisationnelles, le Centre a entrepris une démarche qui l'a amené à privilégier trois valeurs fondamentales : le respect des personnes, l'équité et le professionnalisme. Cette dernière valeur s'exprime par le sens du service, les compétences et la confidentialité.

Ces valeurs guident le personnel dans ses décisions et dans ses relations quotidiennes avec les citoyens, permettant ainsi de réaffirmer l'importance de l'éthique au sein de l'organisation.

Objectifs généraux

Afin d'accomplir la mission qui lui est confiée concernant le recouvrement des créances fiscales et celui 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, en acceptant des ententes de paiement qui correspondent à leur capacité de payer et en tenant compte, le cas échéant, du jugement rendu dans le cas d'une créance alimentaire.

Secteurs d'activités

Afin de protéger et de recouvrer les créances qui lui sont confiées, le Centre regroupe ses activités par secteurs : le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes, 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. Produits et clientèle

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 donnent aussi lieu à des revenus lorsque le Centre assure le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires.

Clientèle

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

Le Centre traite aussi avec des débiteurs alimentaires. Dans le cadre d'une entente avec la Direction principale des pensions alimentaires, le Centre a la responsabilité de recouvrer les créances alimentaires, auprès des débiteurs en défaut de paiement, afin qu'elles puissent être versées aux bénéficiaires visés.

4. Service aux citoyens et aux entreprises

Communication avec la clientèle

Le Centre reconnaît que son personnel évolue dans un contexte difficile. Toutefois, le Centre lui demande d'être courtois et compréhensif dans ses communications orales et écrites, même quand il se doit d'être ferme et déterminé. Le personnel doit être particulièrement attentif à assurer la confidentialité des renseignements qui lui sont fournis lors de ses communications avec des débiteurs et des tiers ou des consultations les visant. De plus, il voit à n'utiliser ces renseignements qu'aux seules fins prévues par la loi.

Démarche progressive de recouvrement

En vue d'assurer la plus grande équité possible concernant le recouvrement des montants dus à l'État, le Centre a conçu une démarche progressive de recouvrement.

En matière de recouvrement fiscal, le Ministère transmet au citoyen un avis de cotisation. 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 ensuite transmis au Centre pour recouvrer le montant dû.

La démarche progressive de recouvrement utilisée par le Centre favorise le paiement volontaire lors de la réception d'un avis de perception ou d'une communication téléphonique. À cette étape, le Centre rappelle au débiteur sa dette ainsi que ses obligations. Au besoin, le Centre peut accepter de conclure une entente de paiement basée sur 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 d'utiliser des recours administratifs et judiciaires. Toutefois, il doit aviser verbalement ou par écrit le débiteur de ces recours et de l'ajout de frais de recouvrement. Par ailleurs, 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.

5. Contexte et enjeux

Concernant le recouvrement des créances fiscales

Le suivi de la situation en ce qui touche l'évolution et la qualité des comptes débiteurs demeure toujours un enjeu important pour le Centre.

Au cours des dernières années, le Centre de perception fiscale a travaillé sans relâche en vue de contrôler de façon régulière et continue l'ensemble des comptes débiteurs. Il a réussi à réduire progressivement le nombre de dossiers en inventaire et à prendre en charge les nouveaux dossiers au fur et à mesure qu'ils lui sont confiés.

Toutefois, les nouvelles créances ne cessent d'augmenter en raison des programmes spéciaux de récupération fiscale administrés par le ministère du Revenu. Cette situation crée une pression à la hausse sur le niveau des comptes débiteurs.

En somme, l'enjeu principal du Centre pour les années à venir sera de rester alerte pour agir efficacement sur l'effet de l'augmentation de la facturation du ministère du Revenu. Le Centre devra maintenir un niveau de production suffisant pour éviter de reconstituer un inventaire. Pour y arriver, il devra mettre en place, en temps opportun, des moyens nécessaires afin d'être en mesure de contrôler l'évolution et la qualité des comptes débiteurs.

Le rapport annuel de gestion qui couvrira la période 2003-2004 rendra compte de la situation qui prévaut en ce qui concerne l'état des comptes débiteurs au 31 mars 2004.

Concernant le recouvrement des créances alimentaires

En ce qui concerne le recouvrement des créances alimentaires, la perception est confiée au Centre lorsque le recouvrement de ces sommes n'a pas pu être assuré par le Ministère. Conséquemment, les dossiers confiés au Centre requièrent des interventions de recouvrement plus lourdes afin d'obtenir le paiement des montants dus.

Les défis et enjeux pour la prochaine année consistent à

- continuer de prendre en charge les nouveaux dossiers au fur et à mesure qu'ils lui sont confiés, et cela, dans les meilleurs délais pour que les bénéficiaires visés obtiennent le plus rapidement possible les pensions auxquelles ils ont droit ;
- réduire le temps de règlement des dossiers, permettant ainsi de rajeunir l'âge moyen des dossiers en inventaire.

6. Planification

Planification ministérielle

Les principales orientations stratégiques du ministère du Revenu couvrant la période 2003-2006 consistent à

- s'assurer que chacun paie sa juste part des impôts, des taxes et des contributions sociales, verse les montants de pensions alimentaires requis et bénéficie des sommes auxquelles il a droit, et ce, au meilleur coût ;
- offrir des services de qualité prenant en compte l'évolution des besoins et des attentes de la clientèle ;
- favoriser l'engagement du personnel et l'appuyer par une organisation et des systèmes performants.

Perspectives triennales du Centre

Le Centre a renouvelé sa planification triennale selon un calendrier débutant le 1^{er} avril 2003 et se terminant le 31 mars 2006. On y prévoit, entre autres, que les interventions du Centre seront dirigées vers les principaux axes suivants :

- conserver l'équilibre atteint, qui permet de traiter au fur et à mesure les nouveaux dossiers pour les créances fiscales et alimentaires ;
- maintenir ses performances sur le plan fiscal et alimentaire ;
- poursuivre la mobilisation du personnel, notamment par des gestes concrets de reconnaissance de sa contribution, par l'amélioration de la qualité de vie au travail et par l'amélioration du processus d'appréciation du rendement ;
- améliorer de façon continue sa relation avec la clientèle, allant même jusqu'à la prévention en matière de respect des lois fiscales.

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 et celles prévues à son plan triennal ainsi que dans la déclaration de services aux citoyens.

Il a aussi tenu compte du personnel et des ressources financières, matérielles et informationnelles dont il dispose au 1^{er} avril 2004.

Les objectifs fixés pour l'exercice financier 2004-2005 sont détaillés dans les prochaines pages.

Tableau synthèse

Le tableau qui suit présente, par activités, la répartition des ressources qui seront disponibles ainsi que les cibles de résultats prévues pour l'exercice financier 2004-2005.

ACTIVITÉS	RESSOURCES DISPONIBLES		CIBLES DE RÉSULTATS		
	BUDGET (en millions de dollars)	EFFECTIFS (en nombre d'ETC)	REVENUS (en millions de dollars)	RECETTES PRÉVUES (en millions de dollars)	COÛT PRÉVU PAR DOLLAR RECOUVRÉ (en cents)
CONCERNANT LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES					
Traitement de la non-production					
- Arrivages	2,0	28	45,1	17,3	s. o.
- Inventaire accumulé	1,5	25	15,0	5,0	s. o.
Centre d'appels	8,7	130	-	303,4	2,9
Recouvrement à l'aide de recours	52,5	720	97,0	811,3	6,5
Faillites et radiations	7,0	98	-	63,0	11,1
Total fiscal	71,7 M\$	1 001 ETC	157,1 M\$	1 200 M\$	5,8 ¢*
INDICATEURS DE PERFORMANCE					
Taux de récupération des créances	≥ à 70 %				
Indice de contrôle de l'inventaire	≥ à 1				

* Ce coût unitaire inclut une portion des coûts du traitement de la non-production.

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)
CONCERNANT LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES				
Recouvrement des créances alimentaires	7,9 M\$	109 ETC	54 M\$	14,5 ¢
Effectuer la première intervention de recouvrement au plus tard 10 jours après la réception du dossier physique au Centre de perception fiscale, dans une proportion de 93 % des dossiers.				

CONCERNANT L'AMÉLIORATION DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS	
Correspondance	Répondre à 90 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 24 jours civils.
Plaintes	Traiter 90 % des plaintes dans un délai n'excédant pas 24 jours civils.

Ressources disponibles

Le personnel

Pour l'exercice 2004-2005, le Centre pourra compter sur 1 110 équivalents temps complet (ETC), soit 793 permanents et 317 occasionnels. Le personnel est réparti dans les secteurs du recouvrement des créances fiscales, du recouvrement des créances alimentaires et du traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes.

Les ressources financières

Pour l'exercice financier 2004-2005, 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 79,6 millions de dollars, en coûts directs et indirects, provenant des honoraires de recouvrement facturés au ministère du Revenu et au Fonds des pensions alimentaires, des sommes consenties par le Conseil du trésor dans le cadre du projet d'entente de gestion et des crédits alloués par les projets financés par le ministère des Finances. 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.

Objectifs financiers

Les objectifs financiers détaillés ci-après concernent les recettes des créances fiscales et alimentaires recouvrées ainsi que le coût par dollar perçu déterminé pour l'exercice financier 2004-2005.

Les créances fiscales

Pour établir sa prévision des recettes à percevoir par le recouvrement de créances fiscales, le Centre prend en considération les résultats de l'ordre de 1 milliard 175 millions de dollars atteints lors du dernier exercice financier ainsi que le nombre d'effectifs prévu pour la prochaine année financière.

Le Centre se fixe, pour l'exercice financier 2004-2005, l'objectif de recouvrement suivant :

- **1 milliard 200 millions de dollars de créances fiscales.**

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 Centre se fixe, pour 2004-2005, l'objectif suivant :

- **5,8 ¢ par dollar recouvré.**

Le Centre s'est aussi donné un objectif concernant le taux de recouvrement des créances. Il s'agit de comparer les sommes recouvrées aux nouvelles créances exigibles confiées au Centre.

Le taux de récupération des créances, pour 2004-2005, est fixé à

- **70 %.**

De plus, le Centre s'est donné un objectif concernant l'indice de contrôle de l'inventaire. Ce taux permet d'évaluer la performance du Centre en ce qui concerne le contrôle de l'inventaire des créances au cours de l'exercice financier. Il s'agit de comparer l'ensemble des créances traitées au cours de l'année financière aux nouvelles créances exigibles.

Le Centre se fixe, pour 2004-2005, l'objectif de traiter

- **P'équivalent de 100 % des nouvelles créances exigibles.**

Cela correspond à un indice de contrôle de l'inventaire égal ou supérieur à 1.

Pour atteindre les objectifs visés, la direction prévoit augmenter la performance du Centre en prenant les actions suivantes :

- Maintenir la mobilisation de son personnel, notamment en organisant des activités de reconnaissance.
- En ce qui concerne le centre d'appels, augmenter le ratio contacts à l'heure de 4,5 à 5, augmenter le temps travaillé de 80 à 85 % et réduire le temps de formation de 7 %, soit en le diminuant de 15 à 8 %.
- En ce qui concerne le secteur du recouvrement, rationaliser le traitement de la non-production, dans les cas où la dette est payée, en transférant le dossier à un secteur particulier. Ainsi, le percepteur pourra allouer son temps au recouvrement d'autres créances.
- Maintenir l'entraide interrégionale pour traiter les dossiers accumulés, lorsque la situation l'exige.
- Poursuivre la simplification du processus de traitement des faillites et des propositions.

Les créances alimentaires

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

En vue d'établir la cible de recettes découlant du recouvrement des créances alimentaires, le Centre tient compte du niveau des résultats obtenus au cours de l'exercice 2003-2004, mais aussi de la diminution prévue des effectifs concernant le programme spécial qui a été mis en place en 2001-2002 ainsi que de la diminution de la valeur des créances contenues dans les dossiers transmis au Centre par le Ministère au cours des deux derniers exercices financiers.

Pour l'exercice 2004-2005, le Centre prévoit recouvrer le montant suivant :

- **54 millions de dollars de créances alimentaires.**

Relativement au coût réel par dollar recouvré pour le recouvrement des créances alimentaires, compte tenu des ressources financières disponibles et de la cible globale de recettes alimentaires, le Centre se fixe l'objectif suivant pour l'exercice financier 2003-2004 :

- **14,5 ¢ par dollar recouvré.**

Le Centre vise le maintien de son excellent service à la clientèle, en effectuant une première intervention de recouvrement au plus tard dans les dix jours après la réception du dossier physique au Centre, et l'amélioration de sa performance en augmentant la charge de travail par employé.

Revenus produits

Lors des activités de recouvrement, des revenus additionnels sont engendrés à la suite de l'intervention du personnel dans le traitement de certains dossiers. En effet, celui-ci voit à rétablir la situation fiscale des mandataires et des contribuables qui ont omis de produire leurs déclarations dans les délais prescrits. Pour cette activité, le Centre prévoit des revenus de l'ordre de 97 millions de dollars. Également, lorsque le Centre interviendra dans le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes auprès des mandataires, des revenus de l'ordre de 60 millions de dollars seront produits.

Pour l'exercice 2004-2005, le Centre prévoit obtenir, pour l'ensemble des activités visées, excluant celles de la TPS, des revenus de l'ordre de

- **157 millions de dollars,**

y compris les pénalités et les intérêts.

Radiation et annulation de créances fiscales

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

En outre, d'autres créances doivent être annulées, notamment dans les cas de faillis libérés, puisque ces créances ne peuvent plus être exigées du débiteur lorsque la personne est libérée de ses obligations.

Il faut rappeler que la presque totalité des dettes fiscales des particuliers et des entreprises sont payées au moment de la remise de la déclaration, soit dans 96 % des cas. Donc, seulement 4 % des dossiers aboutissent au Centre. Comme le taux de récupération du Centre est de 70 %, le montant estimé de radiation ou d'annulation représente environ 1 % du total des entrées fiscales de l'année.

Au cours de l'exercice financier 2004-2005, le Centre prévoit recommander la radiation ou l'annulation de

- **350 millions de dollars de créances fiscales.**

Amélioration des relations avec les citoyens

Le Centre porte une attention spéciale à la déclaration de services aux citoyens et aux entreprises du ministère du Revenu et à la politique-cadre de recouvrement. 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 ses relations avec la clientèle, 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.

Tenant compte des orientations prévues dans le plan stratégique 2003-2006, le Centre prévoit réaliser les activités suivantes au cours du prochain exercice :

- Informer la clientèle sur la démarche progressive de recouvrement par la publication d'une brochure, afin de faire connaître les secteurs d'activités du Centre et les valeurs éthiques véhiculées.
- Traiter 90 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 24 jours après sa réception au Centre, afin de permettre au Ministère de respecter son objectif de répondre dans les 35 jours.
- Traiter 90 % des plaintes dans un délai n'excédant pas 24 jours après leur réception au Centre, afin de permettre au Ministère de respecter son objectif de répondre dans les 35 jours.
- Effectuer la première intervention de recouvrement d'une créance alimentaire au plus tard 10 jours après la réception du dossier physique au Centre, dans une proportion de 93 % des dossiers.

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 subsiste un désaccord, il est alors invité à communiquer avec le supérieur immédiat de son agent.

Gestion du personnel

En ce qui concerne la gestion du personnel, le Centre entend privilégier les dossiers suivants pour l'exercice 2004-2005 :

- Donner suite aux résultats de l'évaluation du climat de travail conduite au Centre en 2002, notamment par la mise en œuvre de nouveaux cadres de référence
 - sur la reconnaissance au travail,
 - en matière d'appréciation du rendement.
- Continuer de mener les activités prévues au dossier de l'éthique, notamment par la diffusion des valeurs du Ministère et de celles du Centre au moyen d'affiches et de feuillets distribués au personnel, de la formation des personnes-ressources, de l'élaboration d'une démarche et d'un suivi des cas éthiques soumis.
- Mettre en place un réseau de personnes-ressources auxquelles le personnel du Centre peut se référer lorsqu'il vit des problèmes d'éthique.
- Dynamiser les divers moyens de communication entre le gestionnaire et son personnel.

Projets particuliers à réaliser

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

Le Centre entend réaliser, au cours de l'exercice financier 2004-2005, les grands projets suivants :

- Évaluer les diverses possibilités de mettre l'expertise du Centre, en matière de recouvrement des créances, à la disposition du ministère du Revenu et des autres ministères et organismes qui en font la demande.
- Prendre en charge le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires, qui était effectué auparavant par d'autres directions générales du Ministère.
- Poursuivre l'optimisation de la technologie du centre d'appels en vue d'un traitement personnalisé pour l'ensemble des créances fiscales ainsi que du traitement de la non-production et, aussi, en vue d'être en mesure de réaliser un projet-pilote pour le Ministère en matière d'inscription à risque des entreprises.
- Participer aux travaux reliés aux refontes des systèmes comptables du Ministère (impôt des particuliers, impôt des sociétés et traitement de la TPS).
- Poursuivre la révision du processus de la chaîne de traitement des cas de faillites et de propositions.

7. Mécanismes de suivi des résultats et de reddition de comptes

Dans l'exercice de son mandat, le Centre assure un suivi mensuel des résultats à l'aide de son tableau de bord.

Le directeur général du Centre rend compte au ministre du Revenu et à la sous-ministre, sur une base mensuelle, des résultats obtenus en ce qui regarde les cibles convenues dans le 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 (CODIR) du Ministère.

Le ministre du Revenu, la sous-ministre ainsi que le directeur général du Centre doivent aussi discuter des résultats du Centre auprès de la Commission des finances publiques lors de l'étude des crédits du Ministère. Toutefois, le ministre, la sous ministre et le directeur général peuvent être appelés à se présenter, sur convocation, à la Commission parlementaire sur l'administration publique afin de rendre compte de la gestion du Centre et des résultats obtenus.

Enfin, le rapport annuel de gestion du Centre permettra de rendre compte des résultats obtenus quant aux objectifs fixés dans son plan d'action annuel 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.

Signé à Sainte-Foy, le 2 juin 2004



Lawrence S. Bergman
Ministre du Revenu



Diane Jean
Sous-ministre du Revenu



Jean-Guy Tessier
Directeur général du
Centre de perception fiscale

Annexe I

Vocabulaire

Coûts directs	Dépenses de traitements, d'avantages sociaux, de frais de déplacement, de services professionnels (frais d'huissier, timbres judiciaires, etc.), de fournitures de bureau ainsi que de matériel et d'équipement.
Coûts indirects	Coûts des services rendus au Centre par les autres directions générales du Ministère, tels que les services juridiques, les services informatiques, les loyers, etc.
Comité gouvernemental de suivi	<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 et le ministère des Finances.</p>
Créance alimentaire	Somme due à une personne en droit de recevoir une pension alimentaire en vertu d'une ordonnance du tribunal.
Créance exigible	Compte produit par le Ministère et dont le délai de paiement sur l'avis de cotisation est expiré.
Débiteur alimentaire	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.
Frais de recouvrement	<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.</p> <p>Ces frais peuvent aussi être imputés lors de l'utilisation d'une mesure de recouvrement d'une créance alimentaire.</p>
Mandataire	Particulier ou société qui perçoit et remet au Ministère, en application des lois fiscales ou de la <i>Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires</i> , les taxes perçues, les retenues à la source et les pensions alimentaires.

Recettes	Sommes recouvrées relativement à des 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 relativement aux diverses lois fiscales qu'il applique. Le Centre génère des revenus lorsque, dans le traitement de certains dossiers, il voit à rétablir la situation fiscale des mandataires et des contribuables qui ont omis de produire leurs déclarations dans les délais prescrits.

Annexe II

Secteurs d'activités du Centre

LE CENTRE D'APPELS

Le traitement de la non-production de déclarations et de sommaires en matière de retenues à la source et de taxes

Lorsqu'un mandataire n'a pas donné suite à un avis l'enjoignant de produire des déclarations manquantes en matière de retenues à la source ou de taxes, un agent de recouvrement, appuyé par le générateur d'appels, entreprend les démarches nécessaires pour amener le mandataire à produire ses déclarations ou ses sommaires, ou à régulariser sa situation. Les démarches entreprises par l'agent consistent à appeler le mandataire et, en cas de non-collaboration de sa part ou d'impossibilité d'établir un contact, à préparer des cotisations estimatives ou à annuler l'inscription du mandataire. Ces dernières démarches sont toutefois effectuées seulement après avoir transmis un avis final au mandataire et, dans certains cas, après une enquête sur place.

Le recouvrement à l'aide d'interventions téléphoniques

Lorsque le débiteur n'a pas donné suite aux avis de cotisation ou 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. 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

Lorsque les activités effectuées 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 les mandataires produisent leurs déclarations et leurs sommaires s'ils 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.

La compensation des créances fiscales

La compensation 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* et par différentes lois fiscales ou emploie certains recours à l'endroit de tierces parties.

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 utilisés et que les critères de radiation ou d'annulation prévus à la réglementation s'appliquent au dossier visé. Il procède 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 secteur du recouvrement des créances alimentaires traite les dossiers des débiteurs alimentaires qui sont redevables relativement à 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.

