Plan d'action 2003-2004

Centre de perception fiscale
Mai 2003

Québec

ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 91-D00306 17

Plan d'action 2003-2004

Centre de perception fiscale
Mai 2003

Québec



Ce document est disponible
dans le site Internet du ministère
du Revenu du Québec, à l'adresse
suivante :
www.mrq.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.

ISBN 2-550-40400-9
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, mai 2003
Production : Centre de perception fiscale

© Gouvernement du Québec

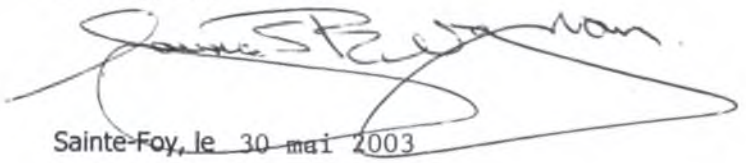
MOT DU MINISTRE

Je suis heureux d'entériner le plan d'action pour l'exercice financier 2003-2004 du Centre de perception fiscale.

Comme on le sait, le Centre poursuit son mode de gestion par résultats amorcé en juin 1995, date où il a acquis le statut d'unité autonome de service. 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.

Sachant que le Centre entend poursuivre ses efforts importants pour mobiliser le personnel en vue des nouveaux défis qui s'annoncent, je demeure convaincu qu'il pourra compter sur la contribution de l'ensemble de son personnel pour la réalisation de ses objectifs, que l'on peut qualifier d'ambitieux.

Le ministre du Revenu,



Sainte-Foy, le 30 mai 2003

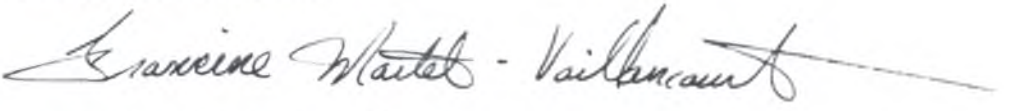
MOT DE LA SOUS-MINISTRE

Je suis fière de présenter le plan d'action du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2003-2004.

Je souscris, conjointement avec le directeur général du Centre, aux objectifs énoncés de performance et de qualité de services aux citoyens.

Les défis proposés demeurent exigeants. Connaissant la compétence et la mobilisation des gestionnaires et du personnel du Centre, je n'ai aucun doute sur la réalisation de toutes les activités prévues au plan d'action. En outre, le plan d'action reflète bien le souci du Centre d'offrir des services de qualité aux citoyens.

La sous-ministre du Revenu,



Francine Martel-Vaillancourt, FCA

Sainte-Foy, le 15 mai 2003

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

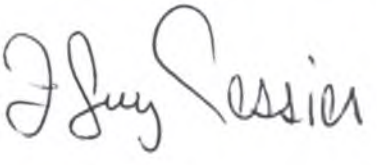
Le Centre de perception fiscale en est déjà à la publication de son 9e plan d'action. Ce plan témoigne toujours de sa recherche de qualité et de performance dans le recouvrement des créances fiscales et alimentaires de même que dans la relation qu'il entretient avec les citoyens.

Comme vous le savez, les activités réalisées par le personnel du Centre contribuent annuellement au recouvrement de plus d'un milliard cent millions de dollars de créances pour le bénéfice de l'État. 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 auquel ils ont droit.

Le Centre entend maintenir l'équilibre atteint afin de traiter au fur et à mesure les nouveaux dossiers, tant pour les créances fiscales qu'alimentaires. Également, il compte poursuivre la mise en œuvre de sa nouvelle entente de gestion, qui lui permet notamment la réalisation de programmes spéciaux de recouvrement pour le traitement des créances fiscales. Sur le plan des créances alimentaires, le Centre vise la réduction du temps de règlement des dossiers pour que les bénéficiaires visés obtiennent le plus rapidement possible les pensions auxquelles ils ont droit.

En somme, le Centre entend à nouveau relever des défis exigeants et saisir toutes les opportunités qui lui permettront d'atteindre de façon définitive le contrôle des inventaires accumulés et le traitement personnalisé de l'ensemble des créances.

Le directeur général du Centre de perception fiscale,



Jean-Guy Tessier
Sainte-Foy, le 14 mai 2003

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS 1

1. INTRODUCTION 4

2. PRÉSENTATION DU CENTRE 5

Rappel du mandat et des objectifs généraux 5

Produits et clientèle 6

Secteurs d'activités 6

3. DÉMARCHE PROGRESSIVE DE RECOUVREMENT 7

4. CONTEXTE ET ENJEUX 8

À l'égard du recouvrement des créances fiscales 8

À l'égard du recouvrement des créances alimentaires 9

5. PLANIFICATION 10

Planification ministérielle 10

Perspectives triennales du Centre 10

Planification annuelle 10

Tableau synthèse 11

Ressources disponibles 12

Objectifs financiers 13

Revenus produits 14

Radiation et annulation de créances fiscales 15

Amélioration des relations avec les citoyens 15

Gestion du personnel 16

Projets particuliers à réaliser 16

6. MÉCANISMES DE SUIVI DES RÉSULTATS ET DE REDDITION DE COMPTES 18

ANNEXE I Vocabulaire

ANNEXE II Secteurs d'activités du Centre

FAITS SAILLANTS

À L'ÉGARD DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES FISCALES

Contexte et enjeux

L'exercice financier 2003-2004 sera marqué par la poursuite des activités permettant au Centre

- de maintenir l'équilibre atteint afin de traiter au fur et à mesure les nouveaux dossiers les créances fiscales ;
- de poursuivre ses efforts en vue d'éliminer définitivement les inventaires accumulés en matière fiscale ;
- d'achever la mise en œuvre de l'entente de gestion afin de réaliser les programmes spéciaux de recouvrement des créances fiscales.

Ainsi, le Centre pourra assurer le contrôle définitif de l'inventaire des dossiers et le traitement de toutes les nouvelles créances exigibles.

Objectifs financiers 2003-2004

- Recouvrer un milliard cent soixante-dix millions de dollars (1 170 M$),
- à un coût de 5,7 cents (5,7 ¢) par dollar recouvré.

À L'ÉGARD DU RECOUVREMENT DES CRÉANCES ALIMENTAIRES

Contexte et enjeux

Pour le Centre, les enjeux en matière de recouvrement des créances alimentaires 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 2003-2004

- Recouvrer soixante-trois millions six cent mille dollars (63,6 M$),
- à un coût de 12,7 cents (12,7 ¢) par dollar recouvré.
- Effectuer la première intervention de recouvrement alimentaire au plus tard 10 jours à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus, dans une proportion de 85 % des dossiers.

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

Objectifs annuels 2003-2004

- Introduire une approche de traitement personnalisé par catégories de clientèle, par exemple celle des personnes aînées ;
- Traiter 88 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 26 jours après sa réception au Centre ;
- Traiter 90 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours après leur réception au Centre.

À L'ÉGARD DE LA GESTION DU PERSONNEL

Objectifs annuels 2003-2004

- Développer de nouveaux programmes de formation répondant à toutes les composantes du profil de compétence recherché pour le personnel et les gestionnaires.
- Donner suite aux résultats de l'évaluation du climat de travail conduite au Centre en 2002, notamment à l'égard de
    - la conception d'une politique de reconnaissance du personnel ;
    - l'élaboration de principes directeurs en ce qui concerne la communication et la circulation de l'information ;
    - la conception d'un nouveau cadre de référence pour l'évaluation du rendement.
- Dynamiser les divers moyens de communication entre le gestionnaire et son personnel.
- Continuer de mener les activités prévues au dossier sur l'éthique, notamment le partage avec le personnel de la réflexion sur les principales valeurs de l'organisation.
- Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui prévoit notamment le lancement de concours de recrutement et la présence accentuée du Centre lors du recrutement collégial.

À L'ÉGARD DE PROJETS PARTICULIERS À RÉALISER

Autres projets à réaliser en 2003-2004

- Achever la révision du processus de la chaîne de travail liée au traitement des cas de faillites et de propositions.
- Maintenir la participation du Centre au projet de coopération internationale pour le compte de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) pour améliorer le recouvrement des créances fiscales de ses pays membres.
- 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.
- Optimiser les fonctionnalités du centre d'appels en vue d'un traitement personnalisé pour l'ensemble des créances fiscales.

1. INTRODUCTION

Le Centre de perception fiscale (ci-après appelé *Centre*) s'est vu conférer le statut d'agence par une convention de performance et d'imputabilité. Elle a été ratifiée le 11 octobre 2001 et 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 pour l'administration publique favorisent la gestion axée sur les résultats et la mesure de la performance. Dans cet esprit, et conformément à la convention de performance et d'imputabilité, le Centre doit, entre autres, produire un plan d'action annuel et présenter une reddition de comptes par la publication d'un rapport annuel de gestion.

Le présent document constitue le plan d'action du Centre pour l'exercice financier 2003-2004. Il prend assise sur les orientations stratégiques du Ministère et celles du Centre de même que sur les ressources dont il dispose au 1er avril 2003. Le Centre y présente, pour chacun de ses produits, ses cibles annuelles de performance, de qualité de services et de productivité. L'atteinte de ces objectifs sera notamment mesurée par les indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité. Les cibles sont approuvées par le ministre et le plan d'action est déposé à l'Assemblée nationale.

Pour faciliter la compréhension du texte, la définition de certains termes importants qui y sont utilisés est présentée à l'annexe I.

2. PRÉSENTATION DU CENTRE

RAPPEL DU MANDAT ET DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Mandat

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) sur le territoire québécois. Le Centre a aussi le mandat 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.

L'exécution de ce mandat se traduit par les sommes que le Centre recouvre auprès des débiteurs du gouvernement, ce qui permet de s'assurer que chacun paie sa juste part. De même, les créances alimentaires recouvrées auprès des débiteurs en défaut de paiement peuvent aussi être versées aux bénéficiaires visés.

Objectifs généraux

Afin d'assumer le mandat qui lui est confié au chapitre du recouvrement des créances fiscales et à celui du recouvrement des créances alimentaires, le Centre poursuit les objectifs généraux suivants :

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

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 l'atteinte des résultats.

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 donnent aussi lieu à des revenus lorsque le Centre, dans le traitement de certains dossiers, voit à rétablir la situation fiscale des mandataires et des contribuables qui ont omis de produire leurs déclarations dans les délais prescrits.

La clientèle

Dans l'exécution 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 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. Il recouvre, auprès des débiteurs en défaut de paiement, les créances alimentaires afin qu'elles puissent être versées aux bénéficiaires visés.

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Afin de protéger et de recouvrer les créances fiscales qui lui sont confiées, le Centre regroupe ses activités 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

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. Elle sert de guide à son personnel en matière de recouvrement des comptes en souffrance et contribue à améliorer les relations avec les contribuables.

Le Ministère transmet d'abord 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 alors 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. 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

À l'égard du recouvrement des créances fiscales

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

Ainsi, 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.

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. Toutefois, le Centre a tout de même réalisé des gains de productivité importants au cours des dernières années.

Le Centre a donc effectué diverses démarches afin d'atteindre une capacité de production optimale par l'ajout de ressources affectées au recouvrement des créances fiscales et à l'obtention d'assouplissements en matière de radiation des créances. Ainsi, une entente de gestion intervenue, en avril 2002, entre le ministre du Revenu et le président du Conseil du trésor prévoit, entre autres, la mise en place au Centre de programmes spéciaux de recouvrement pour l'ensemble des créances fiscales ainsi que d'assouplissements en matière de radiation des créances fiscales.

Parallèlement, le Centre a obtenu un budget spécial de la part du ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche pour le recouvrement de créances fiscales en inventaire.

En somme, l'enjeu principal du Centre pour les prochaines années sera de rester alerte pour agir efficacement sur l'effet de l'augmentation de la facturation du ministère du Revenu. Il devra également s'assurer de mettre en place, en temps opportun, les moyens nécessaires pour contrôler l'évolution et la qualité des comptes débiteurs.

Le rapport annuel de gestion qui couvrira la période 2002-2003 rendra compte de la situation qui prévaut à l'égard de l'état des comptes débiteurs au 31 mars 2003.

À l'égard du 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.

Au début de l'exercice 2001-2002, quelque 3 500 dossiers ne pouvaient pas être pris en charge faute d'effectifs. L'ajout d'effectifs temporaires a permis au Centre de prendre en charge tous ces cas et ainsi d'éliminer l'inventaire de dossiers restés jusque-là sans traitement.

Les défis et enjeux pour le Centre consistent à

- prendre en charge les nouveaux dossiers au fur et à mesure qu'ils lui sont confiés ;
- poursuivre avec succès l'atteinte de l'objectif convenu pour le délai d'une première intervention ;
- réduire le temps de règlement des dossiers, permettant ainsi de rajeunir l'âge moyen des dossiers en inventaire pour que les bénéficiaires visés obtiennent le plus rapidement possible les pensions auxquelles ils ont droit.

5. 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 1er 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 leur 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 d'affaires avec la clientèle, allant même jusqu'à la prévention en matière d'observance 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 1er avril 2003.

Les objectifs fixés pour l'exercice financier 2003-2004 sont détaillés dans les prochaines pages.

TABLEAU SYNTHÈSE

Le tableau qui suit présente, par activité, la répartition des ressources qui seront disponibles ainsi que les cibles de résultats prévues pour l'exercice financier 2003-2004.

	RESSOURCES DISPONIBLES		CIBLES DE RÉSULTATS	
Activités	**Budget** (en millions de dollars)	**Effectifs** (en nombre d'ETC)	**Recettes prévues** (en millions de dollars)	**Coût prévu par dollar recouvré** (en cents)
À l'égard du recouvrement des créances fiscales				
Centre d'appels	8,7 M$	141 ETC	292,4 M$	3,0 ¢
Recouvrement à l'aide de recours	52,9	769	824,8	6,4
Faillites et radiations	5,6	83	52,8	10,7
Total fiscal	**67,2 M$**	**993 ETC**	**1 170 M$**	**5,7 ¢**
Indicateurs de performance				
Taux de récupération des créances	≥ **à 70 %**			
Indice de contrôle de l'inventaire	≥ **à 1**			
À l'égard du recouvrement des créances alimentaires				
Recouvrement des créances alimentaires	**8,1 M$**	**119 ETC**	**63,6 M$**	**12,7 ¢**
Effectuer la **première intervention** de recouvrement au plus tard **10 jours** à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus, dans une proportion de 85 % des dossiers.				
À l'égard de l'amélioration des relations avec les citoyens				
Correspondance	Répondre à 88 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 26 jours civils.			
Plaintes écrites	Traiter 90 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours civils.			

RESSOURCES DISPONIBLES

Le Centre prévoit consacrer une centaine de postes équivalents temps complet (ETC) de plus pour l'exercice 2003-2004 afin de réaliser, notamment, des programmes spéciaux de recouvrement de créances fiscales.

Le personnel

Le Centre pourra compter sur quelque 1 112 postes équivalents temps complet (ETC) pour assurer la bonne marche de ses opérations. Ils se composent de 748 postes permanents et de 364 postes occasionnels. Le personnel est réparti dans le secteur du recouvrement des créances fiscales et dans le secteur du recouvrement des créances alimentaires.

Les ressources financières

Pour l'exercice financier 2003-2004, 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 75,3 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, de l'Économie et de la Recherche. 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 fixé pour l'exercice financier 2003-2004.

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 103 millions de dollars atteints lors du dernier exercice financier ainsi que le nombre des effectifs prévu pour la prochaine année financière.

Le Centre fixe, pour l'exercice financier 2003-2004, l'objectif de recouvrement suivant :

- **1 milliard 170 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 2003-2004 l'objectif suivant :

- **5,7 ¢ 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 2003-2004 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 2003-2004 l'objectif de traiter

- **100 % ou plus des nouvelles créances exigibles**.

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

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.

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 2002-2003, mais aussi de la diminution prévue des effectifs à l'égard du 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 2003-2004, le Centre prévoit recouvrer le montant suivant :

- **63,6 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 pour l'exercice financier 2003-2004 l'objectif suivant :

- **12,7 ¢ par dollar recouvré.**

Au regard du traitement de dossiers de recouvrement de créances alimentaires, le Centre vise la réalisation de la première intervention de recouvrement alimentaire

- **au plus tard 10 jours à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus, dans une proportion de 85 % des dossiers.**

REVENUS PRODUITS

Lors des activités de recouvrement, des revenus additionnels sont engendrés à la suite de l'intervention du personnel 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.

Pour l'exercice 2003-2004, le Centre prévoit produire des revenus, excluant ceux de la TPS, de l'ordre de

- **95 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. 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 lorsque la personne est libérée de ses obligations.

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, le Centre prévoit recommander la radiation ou l'annulation de

- **325 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 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 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 n'utiliser ces renseignements qu'aux seules fins prévues par la loi ;
- introduire une approche de traitement personnalisé par catégories de clientèle, par exemple celle des personnes aînées ;
- traiter 88 % de la correspondance dans un délai n'excédant pas 26 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 écrites dans un délai n'excédant pas 26 jours après leur 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.

GESTION DU PERSONNEL

Au chapitre de la gestion du personnel, le Centre entend privilégier les dossiers suivants pour l'exercice 2003-2004 :

- Concevoir de nouveaux programmes de formation répondant à toutes les composantes du profil de compétence recherché pour le personnel et les gestionnaires.
- Actualiser la méthodologie de gestion des dossiers en inventaire.
- Donner suite aux résultats de l'évaluation du climat de travail conduite au Centre en 2002, notamment à l'égard de
    - la conception d'une politique de reconnaissance du personnel ;
    - l'élaboration de principes directeurs en ce qui concerne la communication et la circulation de l'information ;
    - la conception d'un nouveau cadre de référence pour l'évaluation du rendement.
- Dynamiser les divers moyens de communication entre le gestionnaire et son personnel.
- Continuer de mener les activités prévues en lien avec le dossier sur l'éthique, notamment la réflexion avec le personnel sur les principales valeurs de l'organisation.
- Poursuivre les gestes concrets de reconnaissance envers le personnel pour les efforts qu'il fait en vue d'atteindre les objectifs du Centre.
- Mettre en œuvre le plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre qui prévoit notamment le lancement de nouveaux concours de recrutement et la présence accentuée du Centre lors du recrutement collégial.

PROJETS PARTICULIERS 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. Ils contribueront à améliorer sa performance et ses services aux citoyens.

Le Centre entend réaliser, au cours de l'exercice financier 2003-2004, les grands projets suivants :

- Achever la révision du processus de la chaîne de travail liée au traitement des cas de faillites et de propositions.
- Maintenir la participation du Centre au projet de coopération internationale pour le compte de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) pour améliorer le recouvrement des créances fiscales de ses pays membres.
- Évaluer les diverses possibilités de mettre l'expertise du Centre en matière de recouvrement des créances à la disposition du Ministère et des autres ministères et organismes qui en font la demande.
- Optimiser la capacité de traitement du centre d'appels en vue d'un traitement personnalisé pour l'ensemble des créances fiscales.

6. 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 30 mai 2003

Le ministre du Revenu

La sous-ministre du Revenu

Le directeur général du
Centre de perception fiscale

ANNEXES

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

Comité chargé d'assurer le suivi des activités du Centre et des résultats obtenus.

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

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

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.

Mandataire

Particulier ou société qui perçoit et remet au Ministère, en application des lois fiscales et de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*, les taxes perçues, les retenues à la source et les pensions alimentaires.

ANNEXE I

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 relativement aux diverses lois fiscales qu'il administre.

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 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

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 soient produites les déclarations des contribuables et des mandataires 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.

ANNEXE II

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* 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.

ANNEXE II

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.

Revenu Québec

CPF-501 (2003-05)