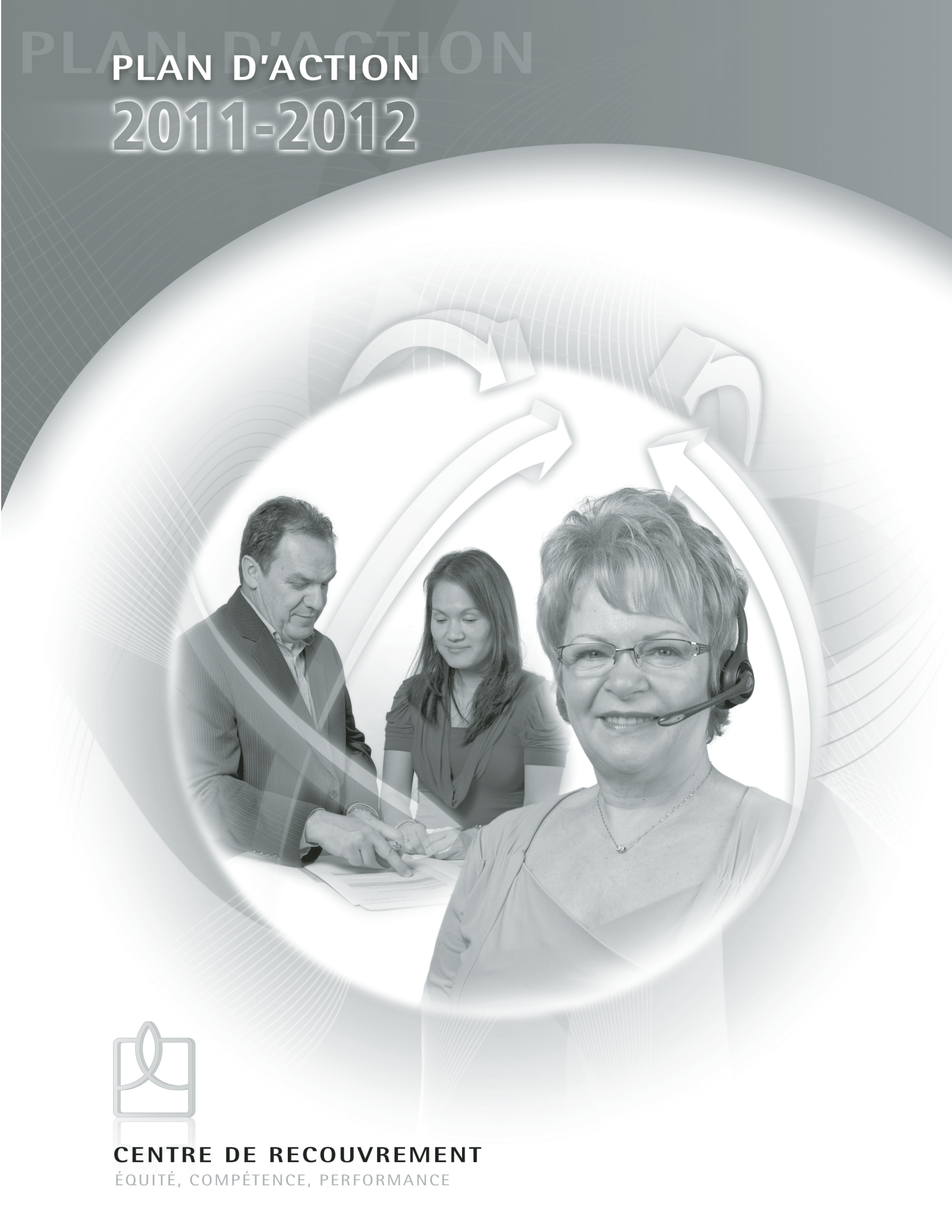
PLAN D'ACTION 2011-2012

CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

Québec

PLAN D'ACTION
2011-2012



CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

RÉDACTION

Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

ÉDITION

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le présent plan d'action annuel peut être consulté sous la rubrique Publications du site Internet du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont l'adresse est **mess.gouv.qc.ca**.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada, 2011
ISSN (imprimé) : 1910-4863
ISSN (PDF) : 1913-6099

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
ISBN (imprimé) : 978-2-550-62170-6
ISBN (PDF) : 978-2-550-62171-3

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore, certifié FSC recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan d'action 2011-2012 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette année sera essentiellement orientée sur la continuité et la consolidation de nos activités de recouvrement. Les récents progrès réalisés dans le cadre du Plan de développement triennal 2008-2011 du Centre lui permettront d'améliorer sa performance et d'ainsi relever de nouveaux défis.

Les objectifs et les cibles présentés dans le présent plan d'action sont établis selon les indicateurs de performance inscrits dans la Convention de performance et d'imputabilité de 2009, et ils visent à soutenir l'efficacité et l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité de ses services.

Compte tenu de leur importance stratégique pour le Centre, ce plan d'action présente aussi les défis à relever au cours de l'année en matière de gestion des ressources humaines.

Toujours animé par la mission du Centre, l'ensemble du personnel est mobilisé et prêt à répondre aux exigences de performance que représente l'atteinte des objectifs de ce plan. Encore cette année, nous pouvons miser sur les compétences et l'engagement de chacun et chacune des personnes qui font du Centre de recouvrement une organisation performante et innovatrice.

Le directeur général,

Robert Ricard

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT **6**

Mission 6
Responsabilités 7
Produits et services 8
Ressources humaines 9
Ressources financières 9
Organigramme du Centre de recouvrement 10

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2011-2012 ..... **11**

Sommaire des objectifs 2011-2012 12
Objectifs détaillés 13

FACTEURS DE CONTINGENCE **17**

ANNEXE 1 – GLOSSAIRE **18**

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT

MISSION

Le Centre de recouvrement protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux en cette matière.

RESPONSABILITÉS

Le Centre de recouvrement est une unité conventionnée qui relève de la sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Aux fins de l'application de la Convention de performance et d'imputabilité, la sous-ministre délègue au sous-ministre adjoint aux services à la gestion la responsabilité du suivi de l'administration, du cadre budgétaire et du budget du Centre. Le directeur général veille à l'application des orientations stratégiques ainsi qu'à l'atteinte des objectifs annuels en tenant compte du cadre budgétaire et des ressources humaines.

Le Centre a la responsabilité de recouvrer les sommes versées en trop par Emploi-Québec dans l'administration de ses divers programmes et mesures, en vertu du titre III, chapitre II, de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (L.R.Q., c. A-13.1.1).

La principale créance d'Emploi-Québec est l'aide financière de dernier recours versée :

- aux personnes qui n'y ont pas droit;
- aux personnes immigrantes qui ont été parrainées;
- aux personnes créancières alimentaires, lorsqu'un défaut de paiement est signalé par la personne débitrice alimentaire.

Les autres créances d'Emploi-Québec sont des sommes versées en trop dans le cadre de :

- l'administration des mesures et des programmes d'aide à l'emploi;
- l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre III);
- l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre IV);
- l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail.

Par ailleurs, l'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale (L.R.Q., c. A-29.011) confie au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'administration de cette loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes versées en trop dans l'administration de cette loi est également confiée au Centre de recouvrement. À des fins de compréhension, ces sommes seront désignées dans le présent document sous l'appellation « créances du Régime québécois d'assurance parentale ».

Le directeur général du Centre a aussi la responsabilité d'appliquer les décisions découlant du pouvoir discrétionnaire dévolu au ministre en matière de recouvrement en vertu de l'article 104 de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles. Cet article permet de suspendre le recouvrement d'une dette, ou d'en faire la remise partielle ou totale. Depuis novembre 2009, l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre s'applique également aux créances du Régime québécois d'assurance parentale, en vertu de l'article 32 de la Loi sur l'assurance parentale.

PRODUITS ET SERVICES

Les principaux produits et services du Centre de recouvrement sont présentés selon les trois sources d'encaissement suivantes :

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL

- Les ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice;
- Les procédures judiciaires confiées à la Direction des affaires juridiques, notamment les saisies de salaire et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles;
- La radiation des créances irrécouvrables;
- La localisation des personnes débitrices;
- Les opérations d'encaissement.

RECOUVREMENT AUTOMATISÉ

- Les retenues sur les sommes versées par Emploi-Québec et sur les prestations du Régime québécois d'assurance parentale;
- Les retenues sur les remboursements d'impôt et sur le crédit d'impôt pour solidarité, par Revenu Québec, pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale;
- Le recouvrement de l'aide conditionnelle versée par Emploi-Québec, dans le cadre de l'aide financière de dernier recours, dans l'attente :
  - d'un crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, accordé par la Régie des rentes du Québec;
  - de l'exercice d'un droit accordé par la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Société de l'assurance automobile du Québec.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR REVENU QUÉBEC

- Le recouvrement effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., c. P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement dans les droits des personnes créancières alimentaires.

RESSOURCES HUMAINES

Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs en 2011-2012, le Centre dispose de 204 équivalents temps complet (ETC) ministériels, qui se répartissent de la façon suivante :

Désignation des centres de responsabilité	ETC
Bureau du directeur général	3,1
Direction du soutien à la performance et aux opérations	27,4
Direction des services de première ligne	69,0
Direction des services spécialisés :	
> Centre de services de Québec	29,1
> Centre de services de Montréal	22,3
> Centre de services de Longueuil	31,3
> Bureau du directeur	21,8
Total pour cette direction	104,5
Total	**204**

De plus, le Ministère dispose de 8 ETC prêtés par la Ville de Montréal[1].

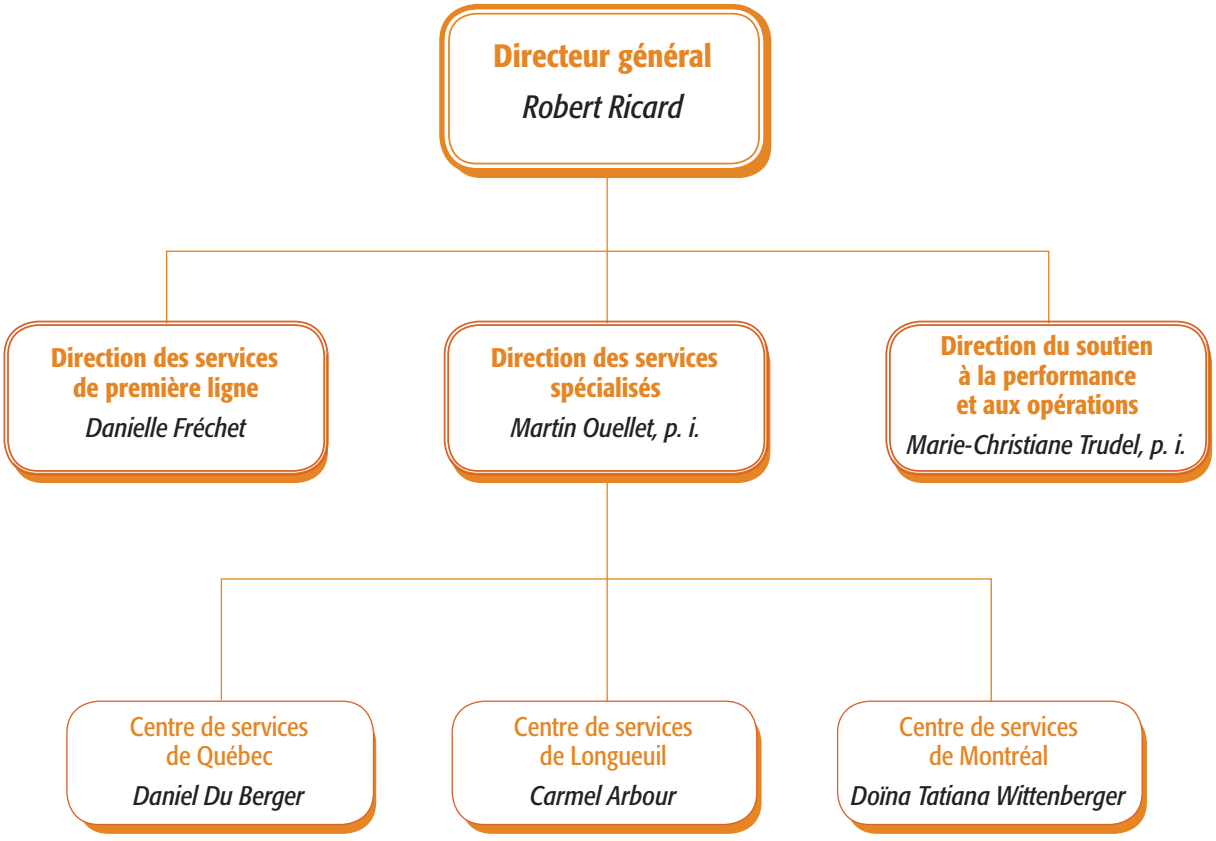
RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour l'année 2011-2012, les dépenses prévues pour les activités de recouvrement du Centre s'élèvent à 11,1 millions de dollars, répartis comme suit :

Dépenses prévues pour les activités de recouvrement	M$
Rémunération (y compris les sommes versées à la Ville de Montréal)	10,2
Fonctionnement	0,9
Total	**11,1**

1. En vertu d'une convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE RECOUVREMENT



ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2011-2012

Considérant que le Centre de recouvrement met l'accent sur la continuité et la consolidation de ses activités en 2011-2012, tous les objectifs de cette année se rattachent à sa première orientation, qui vise à soutenir et à accroître l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité des services qu'elle fournit. Ces objectifs ont été établis en fonction des indicateurs de performance inscrits dans la Convention de performance et d'imputabilité. Pour atteindre ces objectifs, le Centre a considéré sa capacité organisationnelle au regard des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont il dispose.

À titre d'information, le Centre présente les défis à relever au cours de l'année afin de poursuivre les visées d'une autre de ses orientations, à savoir disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant en nombre suffisant. En plus de s'investir dans la réalisation d'objectifs ministériels en ce domaine, tels que l'exercice annuel de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et la démarche ministérielle d'amélioration continue en santé et qualité de vie au travail, le Centre poursuivra ses efforts pour concevoir et mettre en place des stratégies permettant l'atteinte de ses objectifs.

SOMMAIRE DES OBJECTIFS

ORIENTATION 1 : SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

Objectifs	Indicateurs	Cibles
EFFICACITÉ GLOBALE		
Créances d'Emploi-Québec		
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 17,5 % relativement aux créances d'Emploi-Québec pour l'année 2011-2012.	Taux de recouvrement global[1]	17,5 %
1.2 Limiter à 0,5 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2012, par rapport au solde du 31 mars 2011.	Taux de variation des comptes débiteurs[2]	0,5 %
Créances du Régime québécois d'assurance parentale		
1.3 Augmenter à 40 % le taux de recouvrement global des créances du Régime québécois d'assurance parentale pour l'année 2011-2012.	Taux de recouvrement global[1]	40 %
1.4 Diminuer de 40 % le solde du compte débiteur du Régime québécois d'assurance parentale au 31 mars 2012 par rapport au solde du 31 mars 2011.	Taux de variation du compte débiteur[2]	- 40 %
EFFICIENCE GLOBALE		
1.5 Maintenir à 13,4 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2011-2012.	Coût par dollar recouvré[3]	13,4 ¢ ou moins
QUALITÉ DES SERVICES		
1.6 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2011-2012.	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre[4]	45 secondes ou moins

1. **Le taux de recouvrement global** mesure la proportion des sommes recouvrées par rapport à celles qui sont recouvrables. Les sommes recouvrées correspondent au recouvrement net, qui comprend le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par le personnel, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus. Quant aux sommes recouvrables, elles correspondent au solde des comptes débiteurs au 31 mars 2011, auquel est ajoutée la facturation annuelle nette de l'année 2011-2012.

2. **Le taux de variation du compte débiteur** mesure la variation du solde des comptes débiteurs d'une année financière par rapport à la précédente. Le solde des comptes débiteurs de l'année financière courante comprend le solde des comptes débiteurs de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.

3. **Le coût par dollar recouvré** mesure l'efficience de l'ensemble des activités de recouvrement. Ce coût est obtenu en divisant les coûts totaux de recouvrement par le recouvrement total. Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût lié aux unités administratives centrales et les dépenses centralisées. Ils excluent les coûts découlant de l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre.

4. **Le délai d'attente moyen** mesure le temps mis pour répondre aux personnes qui appellent à l'un des numéros de la ligne principale du Centre : 418 643-7131 ou 1 800 463-5644. Il est important que le Centre puisse répondre rapidement aux appels, puisqu'ils permettent de fournir de l'information aux débiteurs et, le cas échéant, de négocier et de conclure avec eux des ententes de remboursement.

OBJECTIFS DÉTAILLÉS

ORIENTATION 1

SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

L'orientation 1, portant sur la performance du Centre, regroupe les six objectifs associés aux indicateurs de la Convention de performance et d'imputabilité. Ils mesurent l'efficacité (1.1 à 1.4), l'efficience (1.5) et la qualité des services (1.6) directement reliés à la mission du Centre. Les cibles incluent le recouvrement effectué par le personnel et le recouvrement automatisé, à l'exception du recouvrement effectué par Revenu Québec pour les créances alimentaires d'Emploi-Québec.

EFFICACITÉ GLOBALE

Créances d'Emploi-Québec

Le taux de recouvrement global et le taux de variation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec sont établis à partir de plusieurs variables et s'appuient essentiellement sur des prévisions. En 2010-2011, le taux de recouvrement global réel a été de 17,5 %, et le solde des comptes débiteurs a augmenté de 2 %.

Quant à la facturation nette réelle pour les mesures et programmes administrés par Emploi-Québec, elle est en hausse depuis quelques années et la prévision pour 2011-2012 se situe à 145,7 millions de dollars.

En 2011-2012, le Centre entend augmenter les sommes provenant du recouvrement effectué par le personnel pour le faire passer de 45,4 à 46,1 millions de dollars, soit une augmentation de 1,6 %. Pour y parvenir, il compte augmenter les effectifs affectés au recouvrement, et ce, particulièrement en première ligne, entre autres par la tenue d'un concours de recrutement permanent, qui s'adressera exclusivement à des candidats et candidates ayant de l'expérience en recouvrement.

En raison de l'effet combiné de l'augmentation des montants réclamés et des intérêts sur les comptes en souffrance, il sera difficile de maintenir le solde des comptes débiteurs au 31 mars 2012 au même niveau qu'au 31 mars 2011. Les efforts qui seront déployés par le Centre pour augmenter les encaissements devraient cependant permettre de limiter la croissance du solde des comptes débiteurs.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 17,5 % relativement aux créances d'Emploi -Québec pour l'année 2011-2012.	Taux de recouvrement global	17,5 %
1.2 Limiter à 0,5 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2012, par rapport au solde du 31 mars 2011.	Taux de variation des comptes débiteurs	0,5 %

Créances du Régime québécois d'assurance parentale

Les cibles concernant le taux de recouvrement global et le taux de variation du solde du compte débiteur pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale s'appuient également sur des prévisions. Cependant, il est plus facile de les déterminer, car aucuns frais d'intérêt ne viennent influer sur l'évolution du solde du compte débiteur.

Tout comme pour Emploi-Québec, la facturation réelle de 2010-2011 pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale a été nettement supérieure à ce qui avait été prévu. Nous estimons que ce niveau se maintiendra en 2011-2012.

Les résultats obtenus en 2010-2011, soit un taux de recouvrement de 31,6 % et une diminution du solde du compte débiteur de 24,5 %, combinés au profil des personnes débitrices du Régime, notamment en ce qui a trait à leur capacité de remboursement, nous permettent de hausser la cible du taux de recouvrement global des créances du Régime à un niveau nettement plus élevé que pour les créances d'Emploi-Québec.

En 2011-2012, le Centre prévoit diminuer à nouveau le solde du compte débiteur des créances du Régime québécois d'assurance parentale. Cette diminution annuelle s'observe depuis l'année 2008-2009.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.3 Augmenter à 40 % le taux de recouvrement des créances du Régime québécois d'assurance parentale pour l'année 2011-2012.	Taux de recouvrement global	40 %
1.4 Diminuer de 40 % le solde du compte débiteur du Régime québécois d'assurance parentale au 31 mars 2012, par rapport au solde du 31 mars 2011.	Taux de variation du compte débiteur	- 40 %

EFFICIENCE GLOBALE

Objectif	Indicateur	Cible
1.5 Maintenir à 13,4 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2011-2012.	Coût par dollar recouvré	13,4 ¢ ou moins

L'application des échelles de traitement des nouvelles conventions collectives et les ajustements des salaires liés à l'exercice d'équité salariale, conjugués à l'obligation pour le Centre d'augmenter le nombre de ses effectifs chargés du recouvrement à la Direction des services de première ligne pour l'exercice financier 2011-2012, entraîneront inévitablement une hausse des coûts de rémunération. De plus, les coûts imputés au Centre par le Centre des services partagés du Québec en 2010-2011 ont été de 20 % supérieurs à ceux de 2009-2010. Le Centre prévoit que l'effet de cette hausse sur les coûts de recouvrement se maintiendra en 2011-2012.

Ces coûts supplémentaires ne pourront être entièrement compensés par les progrès enregistrés en 2010-2011 sur le plan de l'efficience et de l'efficacité grâce à l'amélioration des processus et procédures de travail et des systèmes, jumelés aux encaissements additionnels à prévoir de la part du nouveau personnel.

Le coût par dollar recouvré est de 12,6 ¢ en 2010-2011. Le Centre prévoit qu'il augmentera en 2011-2012, sans toutefois dépasser 13,4 ¢.

QUALITÉ DES SERVICES

Le délai moyen d'attente pour parler à un représentant du Centre était de 32 secondes en 2010-2011, et nous réussissons depuis plusieurs années à le maintenir à un niveau de cet ordre. Nous considérons comme prioritaire notre capacité à répondre rapidement aux débiteurs qui nous contactent pour conclure une entente de remboursement ou pour s'informer de leur dossier.

Objectif	Indicateur	Cible
1.6 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2011-2012	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre	45 secondes ou moins

ORIENTATION 2

DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

Au cours de la prochaine année, le Centre compte poursuivre ses efforts de mobilisation en fonction des résultats du deuxième sondage, tenu à l'automne 2010, sur la mobilisation du personnel, et s'investir dans la démarche ministérielle d'amélioration continue en santé et qualité de vie au travail. À la lumière des besoins définis à l'occasion de l'exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, une mise à jour du plan de développement des ressources humaines sera réalisée au cours de la prochaine année. Le Centre veut également revoir ses façons de faire en matière de dotation, par une planification de ses périodes d'embauche.

Le Centre doit pouvoir compter, en nombre suffisant, sur un personnel pleinement en mesure de répondre aux défis qui l'attendent en 2011-2012. En effet, la quantité de personnel attitré au recouvrement, notamment au sein de l'équipe des services de première ligne, est déterminante quant à la capacité de négocier des ententes de remboursement et, conséquemment, d'augmenter les sommes encaissées. Ces dernières années, ce service a éprouvé des difficultés de recrutement et de rétention de personnel en raison surtout de la rareté des ressources, de la nature des emplois offerts et des conditions de travail qui s'y rattachent. Le Centre continuera de concevoir et de mettre en place des stratégies permettant de contrer ces difficultés, malgré la compétitivité du marché du travail en général et au sein de la fonction publique.

Dans chaque unité de travail, le Centre continue à investir dans des pratiques visant à offrir un environnement de travail stimulant, à reconnaître le travail accompli et, par conséquent, à favoriser la rétention.

FACTEURS DE CONTINGENCE

Le choix des cibles du présent plan d'action s'appuie sur les résultats des années antérieures, mais aussi sur les prévisions de facturation concernant les mesures et programmes administrés par Emploi-Québec et le Régime québécois d'assurance parentale. Plusieurs facteurs, dont certains sur lesquels le Centre de recouvrement a peu d'influence, viennent moduler les résultats. Mentionnons, entre autres :

- L'augmentation de la facturation et des frais d'intérêt pousse la facturation nette à la hausse. La diminution du solde des comptes débiteurs devient alors tributaire d'une augmentation des encaissements.
- Le contexte économique peut agir sur la capacité de rembourser des débiteurs et ainsi modifier les encaissements réalisés en cours d'année et les sommes à radier pour insolvabilité des débiteurs.
- La situation du marché du travail et les conditions d'emploi au Québec et au sein de la fonction publique ont un effet direct sur la capacité du Centre de recouvrement de recruter et de retenir son personnel.

ANNEXE 1

GLOSSAIRE

Coûts de recouvrement

Coûts comprenant la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux propres aux activités de recouvrement de créances ainsi que les coûts liés aux unités centrales et les dépenses centralisées. Les coûts de recouvrement excluent les coûts liés à l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Facturation annuelle nette

Total des réclamations et des notes de crédit, auquel s'ajoutent les intérêts et les frais, et duquel sont déduites les créances annulées. Les ajustements de fin d'année sont inclus dans la facturation annuelle nette.

Radiation nette

Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle est déduite la valeur des créances dont la radiation a été annulée dans l'année.

Recouvrement automatisé

Recouvrement effectué par le Ministère ou l'entremise de d'autres ministères ou organismes. Ce recouvrement est entièrement informatisé.

Recouvrement effectué par le personnel

Recouvrement calculé à partir des encaissements provenant de chèques, de mandats, d'argent comptant, de prélèvements automatiques, de sommes perçues par les institutions financières et de sommes en provenance du ministère de la Justice du Québec en vertu de mesures judiciaires.

Recouvrement net

Recouvrement total, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus.

Recouvrement total

Somme du recouvrement automatisé et du recouvrement effectué par le personnel.

Solde des comptes débiteurs de l'année financière courante

Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante, comprenant le solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.

Emploi
et Solidarité sociale
Québec