



ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION

QUARANTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
de l'administration publique**

Le mercredi 25 septembre 2013 — Vol. 43 N° 12

Audition du président-directeur général de l'Agence du
revenu du Québec concernant la non-production de
déclarations à Revenu Québec

**Président de l'Assemblée nationale :
M. Jacques Chagnon**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec (Québec)
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 25 septembre 2013 — Vol. 43 N° 12

Table des matières

Exposé du Vérificateur général, M. Michel Samson	1
Exposé du président-directeur général de Revenu Québec, M. Gilles Paquin	2
Discussion générale	4
Conclusions	
M. Gilles Paquin, président-directeur général de Revenu Québec	33
M. Michel Samson, Vérificateur général	33

Autres intervenants

M. Yvon Marcoux, président

M. Serge Cardin
M. Robert Dutil
M. Alain Therrien
M. Marc Carrière
M. Éric Caire
M. Daniel Goyer
M. Pierre Reid
M. André Drolet

* M. Daniel Prud'homme, Revenu Québec

* M. René Martineau, idem

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 25 septembre 2013 — Vol. 43 N° 12

**Audition du président-directeur général de
l'Agence du revenu du Québec concernant la
non-production de déclarations à Revenu Québec**

(Quinze heures huit minutes)

Le Président (M. Marcoux) : À l'ordre, s'il vous plaît! Alors, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte comme il y a le quorum, M. le secrétaire. Donc, je demande à toutes les personnes présentes de bien vouloir, si, le cas échéant, elles l'avaient oublié... d'éteindre ou encore de placer leurs cellulaires en mode silencieux.

Comme vous le savez, l'objet de cette séance est de procéder à l'audition qui porte sur la non-production de déclarations à Revenu Québec, une audition qui fait suite à un chapitre du rapport du Vérificateur général sur l'optimisation des ressources.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements ou des membres temporaires?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Chapadeau (Rouyn-Noranda—Témiscamingue) est remplacé par M. Therrien (Sanguinet). Et, comme membre temporaire, il y a M. Carrière (Chapleau).

Le Président (M. Marcoux) : Donc, merci, M. le secrétaire. Comme c'est prévu à l'ordre du jour — je pense que les personnes ont reçu une copie de l'ordre du jour — après les remarques d'ouverture de nos invités, il y aura un échange avec les membres de la commission à la fois du côté gouvernemental, du côté de l'opposition officielle et du deuxième groupe d'opposition. Donc, je vous donnerai, un peu plus tard, les modalités d'intervention et la durée des échanges.

Maintenant, j'invite M. le Vérificateur général à nous faire un résumé de ses observations qui portent sur le mandat qui fait l'objet du travail de la commission aujourd'hui.

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui.

M. Cardin : ...ministère du Revenu, les présentations...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, on commence par le Vérificateur général et...

M. Cardin : Je voulais dire juste la présence des gens.

Le Président (M. Marcoux) : Ah oui! Bien, peut-être qu'on pourra le faire quand...

M. Cardin : Comme vous voulez, ce n'est pas grave...

Le Président (M. Marcoux) : Alors, peut-être...

• (15 h 10) •

M. Cardin : ...de savoir qui accompagnait M. Paquin.

Le Président (M. Marcoux) : Je suis convaincu que ça va lui faire plaisir de nous le mentionner tout à l'heure. Alors, merci. Donc, M. le Vérificateur général. Et, suite à la suggestion de M. le vice-président, si vous voulez également présenter les membres de votre équipe qui vous accompagnent aujourd'hui.

Exposé du Vérificateur général, M. Michel Samson

M. Samson (Michel) : Oui. Merci, M. le Président. Bonjour, tout le monde. Alors, je vous présente les gens qui m'accompagnent : Mme Marie-Claude Ouimet, directrice principale; M. Martin St-Louis, qui est le directeur de vérification, qui était responsable du mandat qu'on a réalisé à Revenu Québec; M. Robert Ratté et M. Marc-André Bouchard, qui ont fait partie de l'équipe qui a réalisé les travaux à Revenu Québec.

Alors, M. le Président, MM. les membres de cette commission, M. le président-directeur général de Revenu Québec ainsi que les gens vous accompagnent, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique sur la non-production de déclarations à Revenu Québec. Pour que le régime fiscal soit juste et efficace, tous doivent produire les déclarations exigées par la loi et payer les sommes dues. Revenu Québec doit donc mener des activités relativement au traitement de la non-production des déclarations.

Mes travaux se sont articulés autour de deux axes, soit le traitement des dossiers de non-production et la reddition de comptes relative à cette activité de contrôle fiscal. Les activités des exercices 2008-2009 à 2011-2012

sont principalement visées par nos commentaires. Les activités relatives à la non-production se font par trois directions générales, soit la Direction générale des entreprises, la Direction générale des particuliers et celle du recouvrement, laquelle est responsable également des dossiers des mandataires.

Nous avons constaté, d'abord, que le choix des stratégies de repérage et de sélection des dossiers à analyser n'est pas suffisamment étayé. En conséquence, Revenu Québec ne peut avoir l'assurance que tous les dossiers pour lesquels il y a une irrégularité sont repérés et que ceux qui font l'objet d'un suivi ont le meilleur potentiel de rentabilité. De plus, Revenu Québec n'a pas de cadre de gestion relatif au traitement des dossiers de non-production. Il n'y a pas d'harmonisation des directions générales ni d'intégration des processus.

Les démarches effectuées pour le suivi des demandes de production varient fortement d'une direction générale à l'autre, et ce, sans que ce soit justifié et que la performance soit prise en compte. Revenu Québec n'a pas analysé les avantages et les inconvénients des différentes étapes à franchir pour le traitement des dossiers, ce qui lui aurait permis de déterminer le processus optimal.

Nous avons également constaté que le mode de sélection des dossiers pour lesquels un avis de cotisation sur base d'indices sera transmis et la méthode utilisée pour établir la valeur des cotisations ne sont pas harmonisés. Pour sa part, la Direction générale des entreprises a fait des choix à cet égard qui ne sont pas appuyés par une démarche complète. Par conséquent, plusieurs avis de cotisation sont délivrés sans qu'il y ait une réelle valeur attendue.

D'autre part, les balises concernant l'application des pénalités et des amendes prévues dans les lois fiscales sont insuffisantes et interprétées différemment d'une direction générale à l'autre. Aucune amende n'est exigée de certaines catégories de contribuables et de mandataires.

Autre constat, Revenu Québec ne dispose pas d'informations de gestion pertinentes à l'égard de la non-production de déclarations. Il ne peut pas évaluer l'efficacité et l'efficacité de ses activités ni apporter les correctifs requis.

Enfin, l'information fournie pour rendre compte des activités liées à la non-production est incomplète. Par exemple, les résultats financiers ne sont pas mis en relation avec les sommes réellement récupérées par Revenu Québec. L'information présentée afin d'obtenir du financement du ministère des Finances et de l'Économie pour des projets spécifiques et de rendre compte de leur performance ne permet pas de justifier les investissements demandés.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des représentants de Revenu Québec lorsque nous les avons rencontrés. Merci de votre attention.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. le Vérificateur général. J'invite maintenant M. Gilles Paquin, qui est le président-directeur général de Revenu Québec, de nous faire son exposé et également de nous présenter les personnes de son équipe qui l'accompagnent aujourd'hui. Alors, M. Paquin.

Exposé du président-directeur général de Revenu Québec, M. Gilles Paquin

M. Paquin (Gilles) : Merci, M. le Président, MM. les membres de cette commission, M. le Vérificateur général, j'aimerais, bon, comme me le demande le président, présenter les quelques personnes qui m'accompagnent. Donc, j'ai Daniel Prud'homme ici, à ma droite, qui est vice-président et directeur général à la Direction générale de la planification, de l'administration et de la recherche, et, à ma gauche, M. Pierre Gagné, qui est le directeur de la Direction de la vérification interne, des enquêtes et de l'évaluation.

Derrière moi, j'ai plusieurs membres de la haute direction de Revenu Québec. Je peux vous les présenter si vous voulez : Hajib Amachi, qui est le vice-président, directeur général à la Direction générale des particuliers, accompagné de Marc Aubin, qui est directeur du contrôle fiscal; Jacques Boisvert, qui est à l'interprétation relative à l'administration fiscale — peut-être que vous pouvez vous montrer un petit peu — à l'interprétation relative à l'administration fiscale; Gilbert Caccia, qui est directeur principal du contrôle fiscal des entreprises et qui, également, coordonne le comité sur la non-production qu'on a créé à Revenu Québec un peu avant les travaux du Vérificateur général, donc qui va être un acteur important dans la mise en place de notre plan d'action, qu'on va discuter tout à l'heure; Stéphane Dion, qui est notre chef des relations publiques; Richard Dubois, qui est directeur principal des poursuites pénales; Carole Imbeault, vice-présidente et directrice générale à la Direction générale des entreprises; Éric Maranda, qui est directeur principal de la planification stratégique et la gestion des revenus; René Martineau, vice-président à la Direction générale de la législation et du registraire; Suzanne St-Pierre, chef du Service de vérification interne; François Tremblay, vice-président et directeur général de la Direction générale du recouvrement; et Marcel Turgeon, directeur principal des services administratifs et techniques au recouvrement également. Donc, je suis accompagné, donc, de plusieurs membres de la haute direction pour s'assurer qu'on va pouvoir répondre à vos questions avec le plus d'exactitude possible.

Donc, je vous remercie pour l'occasion qui nous est offerte d'échanger avec vous à la suite de la publication du rapport du Vérificateur général du Québec en juin dernier sur le traitement des dossiers de non-production de déclarations à Revenu Québec.

Il est important d'insister sur le fait que Revenu Québec fait de la lutte contre l'évasion fiscale une priorité et que la non-production, c'est un élément de cette lutte. C'est un élément de ce qu'on appelle les efforts de récupération fiscale conduits à Revenu Québec. À ce sujet, je tiens à vous souligner que Revenu Québec, l'année passée, en 2012-2013, a atteint et même dépassé ses objectifs en matière de récupération fiscale pour une quatrième année consécutive. En 2012-2013, Revenu Québec a récupéré plus de 3,4 milliards, soit une hausse de 6 % par rapport à l'exercice précédent. C'est 60 millions de plus que l'objectif fixé et 201 millions de plus qu'en 2011-2012. Ces résultats démontrent une fois de plus que les efforts consacrés à la lutte contre l'évasion fiscale sont rentables. Chaque dollar investi dans la lutte à l'évasion fiscale à Revenu Québec récupère plus de 9 \$ en récupération fiscale.

En ce sens, le traitement des dossiers de non-production des particuliers, des sociétés ou des mandataires s'inscrit comme une activité importante d'équité fiscale qui vise à s'assurer que chacun respecte ses obligations fiscales. Comme vous le savez, le régime fiscal québécois est basé sur le principe d'autocotisation. C'est donc la responsabilité de chaque contribuable de respecter ses obligations. Afin d'être juste pour tous, Revenu Québec doit, dans certains cas, prendre des mesures envers les contribuables qui ne s'acquittent pas de leurs obligations de produire une déclaration. C'est là l'objet de la non-production. Dans notre travail de non-production, notre objectif est donc d'inciter le contribuable à produire en utilisant la façon la plus efficace et la plus efficiente possible les ressources et les pouvoirs qui sont mis à la disposition de Revenu Québec.

Bien que cet objectif soit, en principe, simple, les moyens pour y parvenir, dans une perspective d'efficacité et d'efficience, peuvent être complexes. Dans tous les cas, l'approche retenue doit reposer sur une connaissance approfondie des différentes clientèles. En effet, chacune des clientèles visées dans le traitement des dossiers de non-production possède un profil différent. Qu'il s'agisse d'un particulier, d'un particulier en affaires, d'une entreprise, une entreprise qui agit à titre de contribuable ou agit à titre de mandataire, chacune de ces clientèles doit respecter des obligations distinctes en fonction des lois auxquelles elles sont soumises. À titre d'exemple, il y a l'impôt des particuliers, l'impôt des sociétés, il y a les taxes de vente, il y a les retenues à la source. C'est ce qui fait l'objet du rapport sur la non-production. Les fréquences de production sont différentes selon les clientèles. Donc, c'est également une particularité dont on doit tenir compte. Par exemple, une entreprise doit généralement produire des déclarations plus fréquemment qu'un particulier.

De ces caractéristiques particulières se sont développées des pratiques différentes dans le traitement de la non-production. Dans son rapport, le Vérificateur général aborde à plusieurs endroits ces différences entre le traitement d'un dossier d'un particulier, par exemple, ou d'une entreprise en s'interrogeant sur la possibilité d'harmoniser les pratiques. Pour nous, il s'agit d'une question qui est très importante, et c'est pourquoi, il y a un peu plus d'un an, un comité de travail interdirectionnel a été mis en place à Revenu Québec afin d'évaluer les possibilités d'harmoniser les pratiques et d'échanger sur les meilleures pratiques. Le traitement des dossiers de non-production a permis à Revenu Québec de récupérer 1,5 milliard au cours des cinq dernières années. Pour l'exercice 2012-2013, Revenu Québec a récupéré dans ces secteurs d'activité — donc, l'exercice qui s'est terminé le 31 mars dernier — a récupéré 383 millions. C'est le montant le plus important qu'on a récupéré en non-production au cours des dernières années.

• (15 h 20) •

Cependant, et tout en soulignant ces résultats qui sont à la hausse, qui sont très satisfaisants, Revenu Québec peut certainement faire mieux, et c'est ce que nous nous sommes engagés à faire en améliorant nos processus. Je tiens, d'ailleurs, à vous souligner que plusieurs actions en ce sens ont déjà été réalisées. Comme je le mentionnais, on a mandaté un comité de travail composé de responsables de chacune des directions générales impliquées dans le traitement des dossiers de non-production afin d'examiner les moyens qui permettraient de bonifier ou d'harmoniser nos pratiques. Nous sommes heureux de constater que les travaux du vérificateur viennent confirmer la justesse de plusieurs des observations qui sont formulées et des pistes d'amélioration identifiées par le comité. Le mandat du comité sera élargi cette année afin que lui soit confiée la tâche d'élaborer le cadre de gestion intégrée, qui fait l'objet d'une recommandation du rapport, et également d'identifier de nouveaux indicateurs de gestion, tel que recommandé par le Vérificateur général. Dans tous les cas, les nouveaux processus de travail qui découleront des travaux du comité devront être documentés et étayés. De plus, une analyse visant à évaluer la possibilité de regrouper à l'intérieur d'un seul service l'ensemble des unités qui effectuent le traitement de non-production sera également effectuée.

Dans son rapport, le Vérificateur général a formulé huit recommandations. La première, le Vérificateur général nous invite à revoir et mieux étayer les choix de stratégies de repérage et de sélection des dossiers.

Ensuite, il nous recommande d'analyser les processus de suivi des demandes de production de façon à assurer une plus grande efficacité et une meilleure cohérence entre les directions générales.

Troisième recommandation, harmoniser le recours aux cotisations sur base d'indices et bien documenter la façon dont on établit l'indice.

Quatrième recommandation, le Vérificateur général nous suggère de définir et d'établir des balises claires pour administrer les pénalités et les amendes en considérant la rentabilité et leur efficacité à susciter la production des déclarations.

Cinquième recommandation, le rapport nous invite à nous doter d'une information de gestion qui permettra d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus et d'apporter les ajustements requis, le cas échéant.

Sixième recommandation, le rapport recommande de définir un cadre de gestion relativement au traitement des dossiers des contribuables et des mandataires en situation de non-production.

Pour finir, il y a deux dernières recommandations qui touchent la reddition de comptes au niveau du rapport annuel de gestion et la reddition de comptes au ministère des Finances et de l'Économie dans le cas des projets courants et spécifiques en récupération fiscale.

À la suite de ces recommandations-là, on a élaboré un plan d'action. Ce plan d'action là a été terminé récemment, a été transmis à la commission et au Vérificateur général et prévoit une série d'actions qui vont être terminées d'ici juin 2014. Sommairement, le plan d'action propose de clarifier et de mieux documenter nos stratégies de repérage et de sélection des dossiers à traiter, d'apporter les correctifs nécessaires en vue d'avoir une meilleure cohérence et efficacité dans le suivi des demandes de production, notamment en ce qui concerne les étapes et les délais, revoir les méthodes d'émission des cotisations à base d'indices, développer, en matière d'amendes et de pénalités, une approche commune entre les directions générales impliquées, et se doter d'un cadre intégré de gestion, et d'en assurer l'évolution. Enfin, on va développer des indicateurs de gestion également qui vont nous permettre de mesurer notre performance et de l'améliorer en se donnant des objectifs. Et, comme je disais, au niveau de la reddition de comptes, on va améliorer les instruments de

reddition de comptes afin que celle-ci soit complète et donne une bonne image de ce qui se fait en non-production à Revenu Québec.

Donc, en conclusion, on cherche constamment à améliorer nos façons de faire, et c'est pourquoi on accueille positivement le rapport sur la non-production et les travaux qu'on a eus avec le Vérificateur général, qui nous ont permis d'identifier des choses importantes, des pistes d'amélioration très importantes dans le secteur de la non-production, et on va être heureux de discuter avec vous de ces différents éléments, là, au cours des prochaines heures de façon à améliorer encore davantage nos façons de faire. Je vous remercie.

Discussion générale

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. le président-directeur général. Nous allons maintenant procéder aux échanges avec les parlementaires. Donc, selon la pratique, la tradition, c'est à peu près une heure, un peu plus, pour le groupe parlementaire formant le gouvernement, la même chose pour le groupe parlementaire formant l'opposition officielle et, à peu, près 18 minutes pour le groupe parlementaire formant la deuxième opposition. Donc, je vais commencer par ma droite. M. le vice-président, à vous la parole.

M. Cardin : Merci. J'en ai pour une heure?

Le Président (M. Marcoux) : Écoutez, vous pouvez prendre...

M. Cardin : Par tranches de 10 minutes.

Le Président (M. Marcoux) : Par des blocs d'à peu près 10 minutes, avec une certaine flexibilité. Donc, ça indique un peu, là. C'est sûr que plus les questions sont courtes, plus il peut y avoir de questions.

M. Cardin : C'est ça. Mais il faut quand même des mises en situation.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, M. le député de Sherbrooke, M. le vice-président.

M. Cardin : M. Paquin, M. Prud'homme et M. Gagné, bienvenue. Nous avons, évidemment, pris connaissance du rapport du vérificateur, des recommandations. Nous avons eu aussi l'opportunité de recevoir votre plan d'action, qui est daté du mois de septembre. Donc, c'est tout récent. Et, bien sûr, il y a toujours des questions sur lesquelles on aimerait vous entendre. Je suis allé jusqu'à dire à un moment donné — vous ne croirez même pas ça, là — j'ai dit : Quand même, le fait d'avoir des gens... On sait que l'objectif principal, c'est la production. Il faut que tout le monde produise leur déclaration dans les délais prescrits par la loi. Ça, tout le monde adhère à ça. Mais, je me disais, à quelque part, le fait qu'il y a des gens qui ne produisent pas tout de suite pour différentes raisons, pour le ministère du Revenu, à quelque part, c'est quasiment plus rentable que de recevoir l'argent tôt et le mettre à la banque quand on considère la panoplie de pénalités, des pénalités qui se font, là, qui s'appliquent en termes de pourcentage. Si on regarde les particuliers, 5 % au début, 1 % par mois. Les entreprises, ça peut être différent. Puis il y a d'autres pénalités possibles, et on prévoit même dans la loi qu'on peut aussi appliquer certaines hausses de pénalité. Et puis c'est pour ça que j'avais demandé aux gens de nous dire qu'est-ce que ça représentait, les sommes, justement, les déclarations qui retardent à être produites, qui ont généré des intérêts, des amendes et des pénalités.

Et puis, pour le 31 mars 2012, on nous dit que c'est... les intérêts, 406,7 millions de dollars d'intérêts qui ont été reçus ou perçus. Amendes, pénalités, confiscations : 248,4 millions de dollars. Ça fait que ça fait 655 millions de dollars au 31 mars 2012. Donc, c'est ça, je me disais, à quelque part, j'ai dit... des fois, si c'était mon argent, des fois, je me disais : C'est peut-être bon de retarder un peu. Ça fait que, là, je ne veux pas vous prêter, là, d'intentions, mais, quand même, je me disais que c'est un revenu important et, donc, qui peut aussi être mis à la disposition du ministère du Revenu aussi pour essayer de susciter le fait que les gens produisent dans les délais prescrits par la loi.

Donc, je me demandais... Parce que l'identification des gens qui... des non-producteurs, d'après moi, tu sais, avec les délais postaux, là — mettons-en un peu plus que pas assez — un mois après, votre système doit être en mesure de vous identifier l'ensemble et vous donner l'ensemble de la liste des gens, que ce soit au niveau particuliers... C'est une date fixe pour tout le monde. Mais, au niveau des entreprises, on sait que, dans le temps, c'est réparti dépendamment de notre fin d'année fiscale. C'est six mois après, maximum. Donc, pour être reconnus, les non-producteurs peuvent l'être rapidement.

Maintenant, les incitatifs quand vous... Il y avait un terme que vous utilisez, là, une espèce de priorisation une fois que vous avez vos listes priorisées en fonction, peut-être, du potentiel de montant qui est à venir. Donc, c'est ça, je voudrais savoir, dans l'ensemble, vos dossiers, que ce soit l'entreprise, particuliers et/ou les autres qui sont la responsabilité de la Direction du recouvrement, là, dans l'ensemble, le nombre qui... Ça, je pense que vous l'aviez mentionné, le nombre de non-producteurs qui produisent dans un délai raisonnable, peut-être même dans la même année, et les impacts que ça a aussi sur l'ensemble du système, là, au niveau de votre gestion de ces non-producteurs-là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Peut-être juste un... Au niveau des amendes, pénalités, là, les revenus que ça nous procure, il faut voir que ces montants-là ne sont pas seulement afférents à des cas de non-production, là. Il peut y avoir

des gens qui ont produit, mais ils n'ont pas produit à temps. Ou ils ont produit puis, après une vérification, on a trouvé des montants qu'ils nous devaient, additionnels, sur lesquels on applique des intérêts, par exemple. Des fois, on peut remonter deux, trois ans en arrière, on fait une vérification complète sur une compagnie. Donc, ce n'est pas seulement des montants liés...

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : C'est ça. Ce n'est pas seulement lié à de la non-production, c'est vraiment toute... Chaque fois qu'une pénalité s'applique ou un intérêt, ça va venir, dans le fond, là, s'additionner à ces montants-là, là.

M. Cardin : Donc, on peut présumer que le montant est beaucoup moins élevé d'intérêts qui sont...
• (15 h 30) •

M. Paquin (Gilles) : En non-production, il va être moins élevé que ce que vous avez, là, constaté dans les documents, là... Puis, dans le fond, on n'a pas nécessairement... on a toujours un intérêt à intervenir assez rapidement en non-production parce que, d'expérience, on sait que les créances, là, plus elles sont âgées, plus ça devient difficile de les récupérer. Puis ça, en recouvrement, c'est quelque chose, je veux dire, d'observable empiriquement, là, la meilleure chose qu'on peut faire, c'est de rajeunir l'âge moyen des comptes puis être beaucoup plus près du moment le montant est dû.

Maintenant, il y a des écarts, naturellement, entre les clientèles, sociétés, par exemple, mandataires ou particuliers, puis dans les délais qu'on a pour intervenir. Puis ça, ça peut être attribuable en partie au fait que les fréquences de production sont différentes. Les particuliers, c'est annuellement. Un particulier, d'abord, produit seulement s'il doit de l'argent. Ça, c'est une particularité. Une société, elle doit produire si elle a un établissement fixe puis elle a une activité économique. Donc, elle peut avoir à produire, même si elle n'a pas un profit à déclarer. Puis un mandataire, bien, lui, il doit produire dès qu'il y a une transaction qui donne lieu à un montant de taxe ou un montant de retenue à la source, là, payable. Donc, ils ont des critères de production qui sont différents, des fréquences qui sont très différentes, naturellement, aussi. En taxes, on a des mensuelles, puis on a des trimestrielles, puis on a des annuelles, puis on a des gens qui sont en dessous des seuils de petit fournisseur. Au niveau des retenues à la source, les fréquences sont plutôt mensuelles.

M. Cardin : À un moment donné, dans...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député.

M. Cardin : Merci, M. le Président...

Le Président (M. Marcoux) : ...

M. Cardin : Vous m'avez fait perdre mon...

Le Président (M. Marcoux) : Ce n'était pas mon objectif.

M. Cardin : Au niveau des particuliers, c'est sûr qu'on peut lire, même dans le guide, que, si vous n'avez pas d'impôt à payer, vous n'êtes pas tenu à produire immédiatement. Sauf que, quand vous regardez aussi le principe d'équité entre les producteurs et non-producteurs, il reste que, dans cette situation-là, je me posais la question : Pourquoi on ne dit pas aux gens... Parce que l'objectif, c'est la production. Donc, pourquoi, à eux, on dit : Vous n'êtes pas obligés de le faire tout de suite parce que vous n'avez pas d'impôt à payer? Sauf qu'en termes d'équité ces gens-là ont peut-être des crédits à recevoir, par exemple, même s'ils n'ont pas d'impôt à payer. Donc, à ce moment-là, même eux, idéalement... Parce que, pour la comptabilité, la gestion des fonds du gouvernement, ça serait préférable de payer nos dus, nous autres aussi, le plus rapidement possible pour ce qui est des crédits. Ça fait que, cet élément-là, je me posais toujours la question : Pourquoi? Si on veut aussi l'équité en termes de crédits à donner aux citoyens.

Le Président (M. Marcoux) : M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Bien, la loi est écrite comme ça, là, ça, c'est de même. Puis j'ai l'impression que c'est quand même des lois qui ont un certain historique. Initialement, bon, pour ce qui est des particuliers, on ne leur imposait pas le fardeau de produire une déclaration s'ils n'avaient pas de sommes dues. Donc, c'était une question, probablement, d'allègement. Maintenant, c'est certain que, de nos jours, les crédits d'impôt remboursables... On pense au crédit d'impôt pour la solidarité, entre autres, je veux dire, il faut remplir une déclaration d'impôt, il faut remplir certaines informations à l'annexe fiscale... font en sorte qu'on a beaucoup de contribuables qui remplissent une déclaration puis qui n'ont aucun solde à payer, là, c'est certain. Mais, pour ce qui est de l'obligation d'amener quelqu'un à produire, même s'il ne doit pas une somme, bien là ça, c'est une question législative, c'est vraiment...

M. Cardin : ...le législateur pensait à l'époque parce que, si on prend juste le remboursement d'impôt foncier, à l'époque, un, c'était pour aller chercher les locataires qui ne produisaient pas leur déclaration sur les revenus de loyer, et là on avait dit, à ce moment-là, aux citoyens : N'oubliez pas, vous avez un crédit d'impôt pour les taxes foncières, demandez à votre locateur. Ça fait qu'à ce moment-là les gens venaient voir le comptable, ce que j'ai été pendant certaines années... qui

n'avaient pas de rapport d'impôt depuis des lustres, bien, que, là, ils avaient des crédits. Ça fait qu'automatiquement c'était un incitatif aussi de... Donc, dans les incitatifs, bien, peut-être que la dimension crédit aussi pourrait être importante.

M. Paquin (Gilles) : ..puis on a fait beaucoup de démarches, entre autres au niveau du crédit d'impôt solidarité, pour amener les gens à produire parce que c'est des montants importants. On parle de montants, pour des gens à faibles revenus, mensuels, là, qui font la différence, là, à mon avis, là. Donc, on fait beaucoup de sollicitation puis de démarches auprès de clientèles plus vulnérables pour qu'ils produisent, puis ça, c'est quelque chose sur lequel on travaille.

Maintenant, en non-production, le défi... Donc, on a les trois grandes clientèles, entreprises, particuliers puis les gens qui agissent comme mandataire, et le défi, naturellement, c'est de faire une sélection de ces dossiers-là. Puis ça a été soulevé dans le rapport, là, le manque d'uniformité dans les moyens utilisés pour... Faire la sélection, c'est tributaire des bases de données qui sont propres à chacune des clientèles. Par exemple, aux entreprises, on a... des entreprises. Les particuliers, bien, naturellement, on a le fichier des particuliers inscrits. Il peut y avoir des transactions qui nous indiquent qu'un particulier a une activité économique puis qu'il n'a pas produit. Puis, au niveau des mandataires, naturellement, bien, il y a l'historique de ces gens-là qui remettaient puis, tout à coup, ne remettent pas.

Maintenant, c'est la sélection qui est le défi parce qu'il faut sélectionner des dossiers. Naturellement, il y a un certain nombre... Vous évoquiez le nombre de personnes, là, qui sont en situation non déclarée, là. Aux entreprises, on parle d'à peu près 125 000 de non-production au 11 août — c'est les données que j'ai les plus récentes — 68 000 au niveau des particuliers, et on parle d'à peu près 179 000 au niveau des mandataires. Donc, on voit, c'est quand même des clientèles... Donc, il faut sélectionner là-dedans ceux qui ont un potentiel de récupération. Donc, il faut agir auprès de tous parce qu'il faut amener tout le monde à produire. Mais, ceux sur quels on investit des ressources, on doit généralement focuser sur ceux pour lesquels il va y avoir... Parce que, naturellement, on a des ressources qui sont limitées, donc on les consacre d'abord et avant tout à la récupération fiscale, quoiqu'il peut avoir pour effet d'amener quelqu'un à avoir un remboursement ou des choses comme ça, c'est un effet qui peut exister. Mais, dans la sélection, dans le fond, on cherche à être efficaces, efficaces et équitables.

M. Cardin : O.K. Merci.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Alors, ça va? Donc, maintenant, je vais céder la parole à quelqu'un du côté de l'opposition officielle. Je voudrais simplement mentionner, cependant, pour nos invités qu'il est possible que, vers 17 heures, nous ayons, les membres, à nous absenter pour un vote. Donc, je vous en préviens. Nous aimerions bien continuer sans interruption, mais il est possible que ça arrive. Alors, vous nous excuserez. Et je passe maintenant la parole au député de Beauce-Sud.

M. Dutil : Merci, M. le Président. Évidemment, si on avait des boutons pour voter ici même, ça augmenterait notre efficacité, mais...

Le Président (M. Marcoux) : Vous pourriez en faire une suggestion.

M. Dutil : C'est déjà fait depuis longtemps, et j'ai été platement battu à ce sujet-là. J'ose à peine relever ce point.

Une voix : ...

M. Dutil : Oui, avec tous les BlackBerry, avec la technologie moderne, on serait plus efficaces. Bien, en tout cas, oublions ça parce que je ne pense pas que ça arrive demain matin. Ce que je voudrais poser comme question... L'agence existe maintenant depuis trois ans. L'objectif était de donner plus de souplesse à l'organisation et que ça aide au bon fonctionnement. Est-ce qu'après un délai d'à peu près... Deux ans maintenant qu'elle existe?

Une voix : ...

M. Dutil : C'est la troisième année. Est-ce que vous estimez que ça a été une bonne décision ou une mauvaise décision?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Bien, on est bien fiers du bilan, depuis deux ans, de l'agence. Je vous parlais de récupération fiscale. D'abord, on a deux grands objectifs, je dirais : la récupération fiscale, atteindre les cibles que le gouvernement nous donne; l'autre cible, bien, c'est le service à la clientèle, dans le fond, de toujours chercher à l'améliorer, puis, pour ça, on s'est donné des cibles qui font partie de notre déclaration de services aux citoyens. Donc, au niveau de la récupération fiscale, année après année on a atteint nos cibles, qui sont chaque fois plus exigeantes. Cette année, ça augmente de 400 millions. Donc, on est conscients du défi par rapport à l'année passée. Mais, l'année passée, on a réussi à atteindre nos cibles, même faire un peu plus.

En termes de souplesse puis de gestion, je pense qu'il y a eu des grandes améliorations, entre autres la constitution d'un conseil d'administration, donc, qui permet à la direction, dans le fond, de se faire challenger, moi, je dirais, sur certains aspects et puis d'amener différentes préoccupations, naturellement, beaucoup de préoccupations au niveau des

indicateurs de gestion, des cibles de performance, de la gestion des risques, tous des éléments qui sont venus avec la création de l'agence puis qui ont permis d'améliorer la gestion. Je regardais le nombre d'indicateurs qu'on développe pour le conseil d'administration, pour les comités du conseil d'administration, naturellement, qui suivent différents aspects de notre gestion, que ça soit au niveau du service à la clientèle ou de la performance organisationnelle. On a une reddition de comptes, naturellement, au ministère des Finances pour les montants qui constituent notre budget et les projets spécifiques de récupération, pour lesquels on doit produire, encore là, un certain nombre d'indicateurs. On a la déclaration de services aux citoyens puis on a la gestion des risques. Donc, on a quand même développé un certain nombre d'outils pour évaluer notre performance. Donc, à ce niveau-là, c'est des développements positifs.

Flexibilité de gestion également. Au niveau de la dotation, par exemple, on a réussi à doter des postes pour environ... on a augmenté d'à peu près 1 500 le nombre d'ETC depuis à peu près deux ans, un peu plus que deux ans, et c'est ces ETC là, principalement, qui nous ont permis d'atteindre les cibles de récupération. On maintient un bon ratio, on est à 9,30 \$ par dollar investi, donc, en récupération. En non-production, c'est encore plus fort, je dirais que c'est même un des secteurs les plus rentables, là, chaque employé peut rapporter à peu près 2 millions de dollars, là, en moyenne en non-production. Mais, au niveau de la dotation, là, on a vu, au début, il y avait un rodage à faire, naturellement. Mais, l'année passée, on a réussi à doter tous les postes, puis on a quand même une certaine attractivité sur le marché, là, qui nous permet de bien pouvoir doter nos postes parce que c'est essentiel. Quand on rentre... Il faut rentrer des vérificateurs, puis des contrôleurs assez rapidement, puis des percepteurs si on veut qu'ils atteignent le rendement qu'on souhaite en moyenne puis qu'on atteigne nos cibles de récupération.

Le Président (M. Marcoux) : Oui...

• (15 h 40) •

M. Dutil : Donc, vous trouvez que le bilan est positif, là, sur le plan du changement de structure. Il y avait quand même eu un peu de friction ou, à tout le moins, d'ajustement avec les ressources humaines et les représentants syndicaux. Est-ce que ça s'est résorbé correctement, ça, ou si...

M. Paquin (Gilles) : Oui.

M. Dutil : ...ça va bien actuellement?

M. Paquin (Gilles) : Oui, ça va bien. Oui, oui, oui, ça va bien. Naturellement, il y a des attentes. Ça, je ne pourrais pas nier qu'il y a des attentes. Je les ai rencontrés à quelques reprises, les représentants des trois grands syndicats à Revenu Québec, le syndicat des fonctionnaires, des professionnels, des juristes, et il y a des attentes par rapport à une éventuelle nouvelle classification parce qu'avec le projet d'agence il y avait la refonte de la classification des emplois pour avoir des emplois qui sont plus proches de ce qu'est la structure d'emploi de l'agence, puis il y a des attentes à l'égard de la convention collective, qui va être à renégocier, ça va être la première.

M. Dutil : Elles ne sont pas différentes qu'elles étaient quand...

M. Paquin (Gilles) : Présentement, c'est la même qui s'est poursuivie, oui. Mais je vous dirais que le climat est bon.

M. Dutil : Le module d'enregistrement des ventes, sans me donner le succès aussi qu'on avait espéré au niveau des restaurants, je n'ai pas les derniers chiffres, mais j'ai l'impression que, dans la récupération fiscale, c'est bon, ça a fait un nettoyage de la fraude qu'il y avait dans la restauration. Est-ce que je me trompe ou j'ai raison, premièrement? Et, si tel est le cas, est-ce qu'il est envisagé au ministère d'aller plus loin avec ce même genre de module pour les débits de boisson ou autres commerces?

M. Paquin (Gilles) : O.K. Oui, au niveau du projet Resto — on me donne les chiffres — donc, on a atteint... au 31 mars 2013, on avait une récupération de 360 millions, donc 252 millions en autocotisation. C'est 38 % de plus que l'année passée, donc ça a augmenté beaucoup. Là, on est en croisière, je dirais, par rapport aux objectifs qui étaient les objectifs initiaux. On a distribué, là, un grand nombre d'appareils. C'est une trentaine de mille si je me rappelle bien.

Maintenant, oui, il y a des discussions avec le secteur des bars. Donc, vous savez, au début, bars et restobars avaient été exclus, puis il y avait un certain nombre d'autres exclusions. Donc, avec les bars, on a entrepris des discussions, qui se poursuivent, pour trouver une façon d'implanter le module d'enregistrement en tenant compte de leur modèle d'affaires, qui est différent des restaurants. Puis, nous, en même temps, il faut se bâtir une mécanique, une capacité d'inspection également, les deux vont ensemble. Donc, on travaille avec l'industrie à ce niveau-là.

Et on a des discussions également avec le taxi. Donc, le taxi, on a eu des discussions pour l'enregistrement des chauffeurs. Ça, ça s'est fait au cours de l'été. Ça fait qu'on a écrit à plusieurs chauffeurs qui n'étaient pas inscrits pour les amener à s'inscrire. Ça, c'est après les discussions avec les représentants de l'industrie. Et, en même temps, on a des discussions pour ce qui est du module d'enregistrement des ventes. Présentement, au niveau du module, c'est de ce côté-là qu'on travaille beaucoup. Éventuellement, on pourrait travailler sur d'autres secteurs du commerce au détail ou d'autres secteurs de l'économie, ce n'est pas exclu, mais, à cette étape-ci, on est là.

M. Dutil : Mais là...

Le Président (M. Marcoux) : ...M. le député de Beauce-Sud, et peut-être on va essayer de revenir de façon plus particulière au mandat actuel de la commission sans faire...

M. Dutil : Oui. Oui, d'accord. Alors, oui, mais je pense que la structure, le fonctionnement est intéressant à connaître, M. le Président. Je comprends que le mandat n'est peut-être pas tout à fait de ce genre-là, mais ça a été de gros changements au ministère du Revenu, et je pense que c'est important de faire le point à un moment donné, y compris à la commission ici, du bon fonctionnement de ces choses-là. Ce n'était pas anodin parce qu'il y avait bien des objections à l'époque, et dans la structure qui a été faite et également dans le fait d'avoir des modules d'enregistrement des ventes. C'est pour ça que je tenais à demander comment ça allait, si le diagnostic de la part même des gens qui dirigent le ministère du Revenu était adéquat.

Et d'ailleurs, juste en terminant, hors sujet jusqu'à un certain point, mais, quand même, est-ce que vous estimez qu'au niveau des restaurants la situation s'est assainie? Je le demande pour la raison suivante, il y avait beaucoup de plaintes de la part des restaurateurs — c'est pour ça qu'il y a eu la collaboration des restaurateurs, que j'estime qu'ils faisaient leur travail correctement — beaucoup de plaintes sur le fait qu'ils avaient de la concurrence déloyale. Est-ce qu'il y a encore de ce genre de plaintes là de la part des restaurateurs à l'effet qu'il y a de la concurrence déloyale malgré l'installation du... ou si ça s'est résorbé? Puis il y a des restaurants, on a vu, qui, subitement, ont augmenté de chiffre d'affaires par hasard, et d'autres qui sont disparus.

Le Président (M. Marcoux) : M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Bien, il y a eu beaucoup d'améliorations. Je pense qu'on a eu au début... Naturellement, bon, il y avait des réticences au niveau de l'industrie sur, bon, qu'est-ce que ça représenterait comme travail pour eux de se conformer. Ensuite, naturellement, on a eu un travail d'inspection, on a eu à roder nos mécaniques d'inspection. Plus l'inspection est efficace, plus les gens finissent par se conformer également, c'est un outil. Je dirais que, présentement, ça va bien. Il reste des pertes fiscales dans le secteur, donc, puis c'est inégal dans la distribution. Mais je ne peux pas dire qu'on couvre la totalité, mais on a augmenté beaucoup, beaucoup le taux de conformité. Donc là, on est à peu près à 300 quelques millions, je vous disais, de rendement sur des pertes totales qui avaient été estimées à 400, je pense, au début. On est à peu près à 75 %.

M. Dutil : Alors, effectivement, ce n'étaient pas des gens qui ne faisaient pas de production de revenus, mais ils sous-estimaient la production de leurs revenus, et on estime que, dorénavant, ils ne sous-estiment plus la production de leurs revenus. Donc, on était parfaitement dans le mandat, M. le Président, qui est discuté ici, qui est la non-production de déclarations exactes au Revenu. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Mais, M. le député de Beauce-Sud, vous avez encore du temps si...

M. Dutil : Non, ça va, monsieur... je veux laisser du temps aux autres collègues de...

M. Paquin (Gilles) : Si je peux me permettre d'ajouter un point, par exemple...

Le Président (M. Marcoux) : Oui.

M. Paquin (Gilles) : ...intéressant, c'est qu'un des effets très positifs également, c'est que le coût d'une vérification d'un restaurant a baissé dramatiquement. Avant, c'était très laborieux de vérifier un restaurant, on parlait de 200 heures, je pense, de vérif, alors que là, avec le module, comme tout est enregistré, ça va très vite, là, c'est...

M. Dutil : C'est de vérifier s'il enregistre le repas que l'inspecteur va prendre, à toutes fins pratiques.

M. Paquin (Gilles) : On a la vérification sur l'appareil. Puis, la vérification des livres, bien là, comme tout est enregistré, normalement on a... Si on n'a pas d'indice qui donne à penser qu'ils cachent des choses à côté du module, la vérification se fait rapidement. Donc, on a économisé là-dessus, puis on met ces ressources-là sur d'autres endroits de la récupération fiscale.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, simplement pour poursuivre, parce qu'il reste simplement quelques secondes, l'application du même type soit de module ou d'équipement, mais à d'autres domaines permettrait, si je comprends, également de pouvoir à la fois accroître les revenus et diminuer la main-d'oeuvre aussi...

M. Paquin (Gilles) : Les coûts de vérification.

Le Président (M. Marcoux) : ...dans le sens que... Donc, c'est... Alors, M. le député de Sanguinet, oui.

M. Therrien : Merci. Je voudrais saluer mes collègues. Je suis une étoile filante de l'endroit ici, alors je ne suis pas habitué de travailler avec mes collègues, mais je les salue. Je salue le président. Je salue M. Paquin, les gens du VG aussi, les gens qui vous accompagnent, M. Paquin.

Alors donc, on passe de la théorie à la réalité dans mon cas. Moi, j'ai enseigné plusieurs années en économie, puis j'expliquais toujours à mes étudiants que c'était important d'avoir des sources de revenus si on voulait dépenser adéquatement, ainsi de suite, et là je tombe dans la dure réalité de ce que vous nous expliquez, là, de dire comment faire en sorte qu'on puisse avoir ces sources de revenus là. On parle d'équité, on parle d'équité verticale, d'équité horizontale, mais, au-delà de tout ça, l'équité, c'est faire en sorte que les gens qui font des activités productrices... Il faut absolument que ces gens-là paient des impôts, et tout le monde a à payer sa part. Vous avez parlé tantôt d'évasion fiscale, mais il y a aussi la non-production. C'est sur ça qu'on s'attaque aujourd'hui. Donc, je suis très content de faire partie de cette réflexion et de voir que vous avez déjà, et il y a bien longtemps, entamé cette réflexion-là. Vous savez qu'en 2011 on avait un plan d'élimination budgétaire, là, qui avait été proposé et qu'on vous demandait des objectifs... Vous êtes revenu tantôt là-dessus, là, vous avez aussi augmenté la récupération. Donc, vous avez prouvé une efficacité puis vous avez développé des outils qui vous permettent d'améliorer votre efficacité. Évidemment, le but ultime, c'est d'arriver avec l'équilibre budgétaire pour 2013-2014. Les contribuables québécois sont sollicités de toutes parts. Alors, c'est important de bien faire notre travail et c'est...

En tout cas, vous avez parlé des derniers chiffres du... vous avez fait rapidement le bilan des deux dernières années, là, et donc moi, je reviendrais peut-être sur qu'est-ce que vous avez dit tantôt par rapport au bilan des deux dernières années parce que vous avez parlé, là, d'harmoniser les pratiques et vous avez parlé également, là, d'un comité de travail interdirectionnel. Bon. Évidemment, moi, ce que j'aimerais savoir, c'est d'abord qu'est-ce qui a été fait à ce niveau-là, c'est quoi, les leçons que vous avez apprises, là, jusqu'à présent, c'est quoi, les solutions que vous proposez pour favoriser l'harmonisation entre les trois sections ou secteurs, si on veut, là. Alors, moi, je vous écouterai là-dessus, là, à savoir quel est le bilan de ce comité-là. Parce que je pense que ça fait un an qu'il existe. Alors, c'est ça, je vous passerais la parole pour que vous nous parliez de ça.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

• (15 h 50) •

M. Paquin (Gilles) : Donc, peut-être juste pour situer en partant l'activité de non-production, qui fait partie de ce qu'on appelle la récupération fiscale, là, en récupération, l'année passée, on avait fait 3,5 milliards de récupération. La non-production, dans le fond, c'est une étape, c'est un élément de ces activités-là qui représente 383 millions. Ensuite, naturellement, il y a la vérification, qui est le gros de la récupération, 1,8 milliard. Les enquêtes, 57 millions. Puis on a les projets spécifiques avec le ministère des Finances, là, qui nous ont rapporté 35 millions, plus le plan de retour à l'équilibre, 1,2 milliard, qui se répartit également, là, en vérification et enquêtes. Donc, 3,5. Donc, on voit que la non-production, ça représente à peu près 10 % de ce qu'on fait, là, en récupération fiscale. C'est 166 ETC qu'on consacre à ça, répartis dans trois grandes directions, le recouvrement, qui fait les mandataires puis... Il y a les mandataires, en fait taxes de vente, TPS et retenues à la source, la Direction générale des entreprises pour les impôts des sociétés et la direction des particuliers pour l'impôt des particuliers.

Et il y a différentes étapes dans ce qu'on appelle la non-production. La première, c'est le repérage. Il faut identifier quelqu'un qui n'a pas produit puis il faut le sélectionner en fonction des critères que je vous parlais tout à l'heure, d'efficacité, d'efficacités. Ensuite, il faut communiquer avec le contribuable. Il y a différentes façons de le faire, mais il faut faire une première communication disant : Vous n'avez pas produit, on vous invite à produire. Et, ensuite, il y a les moyens de l'amener à réagir. Un moyen, c'est d'effectuer une demande péremptoire. Un autre moyen serait de lui envoyer... Si on n'a aucune information sur son historique de production, bien là c'est ce qu'on appelle la cotisation sur indices. Donc là, on va le cotiser sur un montant pour l'amener à réagir puis nous dire : Bon, voilà ma situation, puis voilà à comment j'établis mon revenu imposable ou mes impôts à payer. Si on a un historique, bien là on peut baser la cotisation sur l'historique de production, ce qui est souvent le cas, par exemple, au niveau des mandataires.

Et, dans ces trois activités-là, bien il y a un certain nombre de choses qui sont possibles. Naturellement, il y a des intérêts qu'on fixe. Généralement, le premier niveau d'intérêt, qui est 5 % — on l'a mentionné tout à l'heure — avec 1 % par mois, ça, c'est automatique en impôt. Au niveau des mandataires, il y a une pénalité comparable, là, qui est de 7,15 % en fonction de la durée de l'infraction, mais... Donc, c'est un peu l'équivalent avec des taux qui sont différents. Ensuite, bien, on peut imposer des pénalités pour ne pas avoir répondu à une demande péremptoire. On peut aller au pénal. Bien, au pénal, c'est plus compliqué, il faut obtenir une sanction, dans le fond. Donc là, c'est plus long en termes de délais.

Donc, ce qui rentre en ligne de compte là-dedans, naturellement, c'est l'efficacité du moyen pour obtenir la réaction du contribuable puis éventuellement le recouvrement des sommes dues. Puis, naturellement, gérer les volumes, là, il faut être capable de traiter ces volumes-là dans des délais qui sont compatibles avec les périodes de déclaration. Donc, ce qu'on fait, c'est que... Le comité, dans le fond, c'est les gens des différents secteurs qui se sont réunis puis qui ont échangé sur leurs façons de faire puis sur les méthodes qui ont donné des bons résultats de part et d'autre, donc. Et là on a le rapport du vérificateur également qui intervient à ce niveau-là, qui fait des constats comparables sur une certaine disparité de traitement. Au niveau des délais, les délais sont différents au niveau des entreprises, des particuliers, puis les délais vont tendre à s'allonger en fonction de la période de production. Donc, le particulier étant annuel, le délai est plus long. Sociétés, c'est un peu moins long, mais plus long que le mandataire. Le mandataire, là, c'est comme un compte à payer, là, on est très, très proche du compte, donc on intervient dans des délais de 45 jours si je me rappelle bien. Mais là il y a à s'interroger. C'est-u des délais qui sont optimaux? C'est-u des délais qui nous permettent vraiment d'aller chercher... Donc, il faut également documenter ces pratiques-là, donc étayer le choix. Ça, c'est à faire, mais ce qui s'est fait comme travaux dans le comité va nous permettre d'avoir la matière première pour faire cette documentation-là.

Comme je dis, on a un plan d'action, un plan d'action, là, qui s'est distribué en... Combien qu'il y a de mesures, Pierre?

Une voix : 23 mesures.

M. Paquin (Gilles) : Il y a 23 mesures dans le plan d'action — il a été transmis à la commission, bien, je pense, vous l'avez — puis ça, ça décrit vraiment en détail ce qu'on a l'intention de faire, puis il y a des choses, dans les dates, vous voyez, qui sont déjà enclenchées. Si je parle de la sélection et du repérage, naturellement, d'améliorer les méthodes, donc est-ce qu'on utilise optimalement les bases de données qu'on a notre information? Et de trouver une façon également de sélectionner des contribuables qui ont des activités économiques réelles, donc... Parce qu'on peut, par exemple, en entreprises, avoir beaucoup d'entreprises au registraire qui n'ont pas d'activités économiques réelles, donc là on est les intimes de produire, mais, généralement, il n'y a pas une activité derrière qui nous permet d'établir un impôt, là. Donc, au niveau de la sélection, on a une série de choses qu'on a mentionné qu'on ferait. Le suivi, même chose.

La disparité dans les délais, qui sont très bien documentés. Dans le rapport du VG, il y a un tableau, là, où on voit, là, chacun des processus dans chacune des directions. Donc, on va les analyser étape par étape, ces délais-là, puis on va, naturellement, transmettre les avis aux sociétés qui ont débuté des activités économiques. Encore là, il y a une question d'identifier, là, si l'entreprise est active ou non. On va également tenir compte dans le suivi de ce qui se fait en recouvrement parce qu'on peut avoir des activités très intenses pour signifier de la non-production, mais là ça s'en va tout au recouvrement. Puis, si c'est des cas où il n'y a pas nécessairement de potentiel ou d'activité, bien ça crée des gros inventaires au recouvrement, puis là c'est l'efficacité du recouvrement qui peut s'en ressentir. Donc, un des points du plan d'action, c'est de tenir compte des radiations qui se font faites au recouvrement pour améliorer les techniques de sélection puis le suivi, auprès de qui on fait un suivi, là, rapproché.

Naturellement, la question des demandes péremptoires, ça, c'est bien important. C'est relevé dans le rapport, là, qu'elles ne sont pas utilisées également, il n'y en a pas au niveau de la DGE, entreprises. Il y en a déjà eu autrefois, des inventaires s'étaient créés. Donc, on a opté pour une cotisation sur base d'indices, qui est efficace, là. Statistiquement, on a 80 % des gens qui produisent après avoir été sollicités sur la base de l'indice ou d'une demande. Mais, aux particuliers, on utilise la demande péremptoire, puis là on a des rendements quand même intéressants. Donc, il faut comparer ça puis voir le rapport coût-bénéfice — puis il y a un coût à faire des demandes péremptoires — si ce n'est pas quelque chose qu'on pourrait entendre à certaines catégories d'entreprises, par exemple.

Ensuite, on a également toute la question des cotisations sur base d'indices. Comment qu'on établit l'indice? On a-tu des moyens d'établir ce montant-là de façon plus précise? Présentement, il y a des historiques de production, il y a des montants minimums. Comme je vous disais, quand on sait ce qu'un contribuable a produit dans le passé, on peut se servir de ces montants-là pour établir ce qu'on pense qu'il nous doit. Quand on n'a aucune information, il faut mettre un montant, puis il faut mettre ce montant-là de façon à le faire réagir. Puis il faut mettre un montant aussi de façon à ce qu'il ne nous envoie pas juste un chèque parce que, là, s'il nous envoie juste un chèque, là on est avancés sur le recouvrement de l'argent, mais on n'a pas eu sa production. On ne connaît pas nécessairement... puis peut-être qu'on l'a cotisé à un niveau trop bas. Donc, c'est assez technique, là, ce que je vous dis aujourd'hui, mais c'est ça, la non-production, hein, on est à ce type d'activités là. Donc là, on a du travail à faire pour bien identifier les façons. Puis, encore là, quand on fait de la cotisation sur une base estimative, à indices, tenir compte de l'impact que ça a au recouvrement, c'est bien important.

Ensuite, les pénalités et amendes, bon, ça, ça a été soulevé, pourquoi est-ce qu'au niveau des particuliers on impose, par exemple, aux récidivistes la pénalité pour omission de produire, alors qu'on ne le fait pas aux entreprises? Donc, encore là, il y a un historique derrière ça, mais il faut vraiment s'interroger, il ne faut pas donner l'impression qu'un type de contribuable est favorisé par rapport à un autre. Je pense que c'est très important, l'équité, donc, et l'apparence. Même chose au niveau des mandataires où, là, les pénalités sont appliquées. Donc, il y a un travail, là, à faire pour harmoniser, bien documenter, puis étayer ça.

Et ensuite, bien, l'information de gestion, qui va nous permettre de progresser. Dans tous les secteurs, comme je vous disais tout à l'heure, au niveau de l'agence, on cherche à se donner des indicateurs qui nous permettent de nous améliorer à chaque année, donc atteindre des cibles, puis évaluer notre performance. Il faut le faire dans ce secteur-là. Même si, monétairement, ça demeure un petit secteur, là, c'est... Mais, au niveau de l'équité, c'est un secteur qui est très important.

Et un cadre de gestion, donc, qui va nous permettre d'harmoniser. Comme je disais, on va également évaluer l'opportunité de mettre l'ensemble de la non-production dans une seule unité. L'organisation, à Revenu Québec, est basée principalement sur les clientèles, mais également sur les fonctions parce qu'on a le recouvrement qui est à un endroit, puis les fonctions générales sont à un endroit. Il y a des modèles différents d'organisation. Bon...

Le Président (M. Marcoux) : En terminant. Peut-être qu'on pourra revenir... C'est une question qui a généré beaucoup de commentaires, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Parfait.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, maintenant, je cède la parole au député de Chapeau.

M. Carrière : Merci beaucoup, M. le Président. Permettez-moi de saluer l'équipe du Vérificateur général ainsi que l'équipe de l'Agence du revenu. M. Paquin, plaisir de vous retrouver. On a eu le plaisir de siéger ensemble au Conseil du trésor dans une autre vie comme adjoint parlementaire.

J'aimerais comprendre. Votre Direction du recouvrement, si j'ai bien compris — puis dites-moi si je me trompe — s'occupe des mandataires, les taxes, retenues à la source, etc., mais ils ne s'occupent pas de recouvrer les montants de la DGE et de la DGP. C'est-à-dire ça que je comprends?

M. Paquin (Gilles) : ...le recouvrement aussi de tous les montants, mais ils ne font pas l'opération de repérage, sélection puis toutes les activités de communication. Mais le recouvrement, ils le font pour toutes les sources de revenus.

M. Carrière : O.K. J'avais cru comprendre que vous aviez dit tantôt, là, qu'ils le faisaient...

M. Paquin (Gilles) : Non, non, non. Le recouvrement, c'est pour l'ensemble des sources, mais ils sont également responsables du traitement de la non-production en taxes puis en retenues à la source, alors que ce traitement-là particulier aux entreprises, il est fait par les directions générales des entreprises, des particuliers.

• (16 heures) •

M. Carrière : À combien estimez-vous, par année, le nombre de particuliers qui ne fournissent pas leur déclaration d'impôt? Et, là-dessus, combien — bien, je vais peut-être poser mes questions en lien à ça, là — vous réussissez à... ce nombre de personnes là, le pourcentage de ces gens-là qui finissent par la produire? Et est-ce qu'il y en a que vous ne considérez même pas vous occuper de les obliger — puis là je m'en viens avec la question de l'équité, là — à la produire, cette déclaration-là?

M. Paquin (Gilles) : O.K. Au niveau des particuliers, en 2011-2012, on avait au total 6 294 000 contribuables. Il y en a 68 000, donc 1 %, qui se sont trouvés en situation de non-production. Et, sur ce 68 000 là, on a reçu après des actions qu'on entreprend, puis, aux particuliers, bien là ça peut être une demande péremptoire de produire... on a reçu 26 227 productions, donc 38 % des 68 000 ont produit. On a fermé 16 000 dossiers où, là, il n'y avait pas de rentabilité. Donc, ces dossiers-là ont été fermés. Des non réglés, il en reste 25 000. Donc, non réglés, ils restent ouverts, puis ils peuvent faire l'objet d'une vérification éventuellement ou d'un traitement, là, additionnel. Puis ça, c'est pour l'année 2011-2012.

M. Carrière : Là, vous dites qu'il y en a 16 000 qui ont été fermés parce que non rentables. Est-ce que ça veut dire que, ces gens-là, ce ne serait pas le 9 \$ pour 1 \$, là, ça viendrait compromettre ça, ou parce qu'ils n'en doivent pas du tout, ou parce qu'ils en devraient très peu?

M. Paquin (Gilles) : C'est parce qu'ils n'en doivent pas du tout. Ils n'en doivent pas du tout ou il n'y a aucune possibilité de recouvrement, là. Les cas de faillite ou de personnes qui n'ont pas aucun revenu, des biens, là, donc la possibilité de recouvrement est zéro.

M. Carrière : O.K. Et, des 25 000 que vous êtes en démarche, combien vous espérez, à terme, qui vont produire leur déclaration? Et combien vous pensez que vous allez être capables de récupérer en argent?

M. Paquin (Gilles) : Je vous dirais que globalement, aux particuliers, là, c'est à peu près 63 % de la non-production, à chaque année, qu'on réussit à régulariser. Donc, il nous reste un 35 %, 38 %, là, année après année, là, qu'on n'arrive pas à obtenir d'eux une déclaration, oui. Pour le suivi d'un contribuable en particulier, là, je n'ai pas la statistique, là. Je ne peux pas vous dire, par exemple, là, en 2011-2012, là. Peut-être qu'on va me donner ces résultats-là, là.

Des voix : ...

M. Paquin (Gilles) : On va essayer de voir si on a le chiffre par année. Mais, je vous dirais, année après année, là, 63 %, 65 % des cas particuliers, on obtient la production d'une déclaration ou, après avoir constaté ce qu'il en était, on ferme le dossier parce qu'il n'y a pas d'impôt recouvrable ou à payer. Puis on a un 35 %, là, pour lesquels, dans le fond, le dossier reste ouvert, puis on fait une resollicitation. Des fois, on fait une vérif. Mais on traîne toujours, là, ce 35 % là, grosso modo, là. Au niveau des entreprises, c'est 21 % des dossiers, là, qu'après sollicitation, là, et cotisation qui restent, dans le fond, non réglés. Donc, on a toujours un inventaire, quand même, des dossiers non réglés, mais ça reste très petit. Si on regarde par rapport aux populations, là, on parle de 25 000 déclarations au niveau des particuliers sur 6 300 000 de population. Au niveau des entreprises, c'est 26 000 sur 468 000. Et, au niveau des mandataires, c'est 39 000 sur 704 000. Donc, c'est à peu près 20 %. Dans le fond, là, aux trois sources, on obtient des résultats dans 80 % des cas. Il y a 20 % qui demeurent non réglés, oui.

Puis le rapport soulève également cette question-là, dans le fond, après deux ans, quels gestes qu'on peut prendre pour travailler ces dossiers-là. Il faut voir que, dans certains cas, les dossiers, après un certain temps, là, le potentiel de récupération est beaucoup plus faible. Là, nous, il y a un calcul un peu coûts-bénéfices qu'on doit faire, là. Est-ce qu'on doit mettre des ressources puis déployer, là, des moyens pour recouvrer ça ou on travaille sur des cas plus récents où le potentiel est plus important? Il y a un arbitrage à faire, là, tu sais.

Mais quelqu'un qui est en dette vis-à-vis nous, ça ne s'éteint jamais, d'une certaine façon, à moins qu'on annule la créance. Ça fait que, même si le dossier est, là, non réglé, si, éventuellement, ce contribuable-là fait une demande pour avoir le crédit d'impôt solidarité ou devient un fournisseur du gouvernement, bien, nous, on a toujours le mécanisme de compensation. Donc, les comptes restent actifs, je dirais, entre guillemets. Donc, si on a cotisé sur indice au contribuable, il n'a pas réagi, puis, bon, là, il est dans la catégorie non réglés parce que le potentiel... différents indicateurs nous disent qu'on n'a pas à mettre des ressources humaines là-dessus, bien, si, à un moment donné, il vient demander un crédit d'impôt remboursable, bien là on va se récupérer jusqu'à hauteur de la créance, là.

M. Carrière : ...radiation? Il n'y a aucune sorte de radiation?

M. Paquin (Gilles) : Il peut y avoir l'annulation d'une créance, mais là il y a un certain nombre de démarches à prendre, là. Oui, c'est ça, oui.

M. Carrière : ...des dettes envers la Sécurité du revenu, c'est un peu comme...

M. Paquin (Gilles) : Elles sont compensées également, je pense, oui.

M. Carrière : Oui, mais, je veux dire, elles ne s'effacent pas, là, du... La personne qui contracte une dette auprès du ministère de la Sécurité du revenu, le...

M. Paquin (Gilles) : Je ne connais pas le détail. À mon avis, non, là, ça reste des sommes récupérables en tout temps, là. Je ne sais pas s'il y a un processus d'annulation. Je sais qu'il y a des règles pour annuler une créance, là, puis il faut suivre un certain nombre d'étapes, là, c'est régi par le Conseil du trésor, là. Mais, normalement, la norme, nous, là, c'est que ça reste actif assez longtemps parce qu'on sait qu'on verse des sommes ou on contracte avec des contribuables, puis, à ce moment-là, on veut être en moyen de récupérer les montants.

M. Carrière : Si, à l'an x, l'année 2012-2013, vous avez quelqu'un pour lequel vous avez dû faire des démarches pour une non-production, vous découvrez qu'il y a un certain montant assez important — que ce soit une entreprise, que ce soit un particulier — assez important, est-ce que l'agence... est-ce que le ministère, avant, et maintenant l'agence avaient le réflexe... ou faisaient une vérification sur une plus longue période de temps pour voir si ce n'est pas un pattern ou s'il y aurait eu d'autres sommes à récupérer dans les années précédentes? Je ne sais pas si vous comprenez ma question, là.

M. Paquin (Gilles) : Oui, oui, oui...

M. Carrière : Est-ce que c'est une...

M. Paquin (Gilles) : Encore là, je vous dirais que ça dépend du secteur, mais on peut souvent revenir trois ans en arrière, là.

M. Carrière : Trois ans?

M. Paquin (Gilles) : Bien, au niveau des entreprises, c'est souvent trois ans, souvent trois ans. Il faudrait que je vérifie vraiment, là, les statistiques dans chacun des secteurs, là, mais il y a des délais de prescription, naturellement, là, qui... il faut tenir compte. Il y a des choses pour lesquelles les délais de prescription, ça ne s'applique pas, hein? Si c'est de la fraude, il n'y a pas de délai de prescription. Mais ce n'est pas rare de revenir trois ans, là, en arrière. Mais ça, c'est plus dans des cas de vérification, je vous dirais.

Puis, non-production, bien là on peut... Naturellement, si le contribuable, il réagit, puis là... Normalement, nous, on va le savoir dans nos systèmes ça fait combien de temps qu'il n'a pas produit.

M. Carrière : Bien, c'est un peu ça peut-être, ma question, là, quel est le lien entre votre équipe de vérification et votre équipe de non-production? En tout cas, je ne sais pas si j'ai les bons termes ou les bonnes appellations, mais quel lien qui se fait... est-ce qu'il y a un lien... pour ne pas que ça travaille seulement en silo, et est-ce que, si vous avez quelqu'un qui n'a pas produit à une année...

M. Paquin (Gilles) : Quelqu'un qui n'a pas produit puis que, là, il se met à produire, on peut le vérifier, on peut dire : Wo! bien là, on va quand même aller voir...

M. Carrière : ...systématique?

M. Paquin (Gilles) : On a des critères pour la vérification, là, des méthodes de sélection. On ne peut pas vérifier tous les contribuables, là, dans une année, donc on a une série de déclencheurs, là. Mais c'est sûr que d'avoir été en non-production, ça peut être facteur...

M. Carrière : Ça allume une lumière.

M. Paquin (Gilles) : Ça allume une lumière, c'est ça. Mais, généralement, en non-production, on va savoir depuis combien de temps les gens n'ont pas produit parce que, justement, la sélection, c'est annuellement. Compte tenu des clientèles qu'on connaît, des populations qu'on connaît, qui aurait dû produire puis qui ne produit pas, là, on va connaître la durée, là. Mais c'est peut-être des cas qui restent fermés ou non réglés pendant un certain temps, puis là, tout à coup, ils se mettent à produire. Bien là, on peut dire : On va revenir voir, deux ou trois ans avant, là, si tu n'aurais pas dû produire aussi, là.

M. Carrière : Et, dans vos 68 000, là, dans les particuliers qui n'ont pas produit la dernière... ça doit toujours jouer autour de ces chiffres-là et autant dans les entreprises. Est-ce que c'est toujours les mêmes, dans le fond, ma question, que vous devez courir après ou, en grande partie, les mêmes que...

M. Paquin (Gilles) : Écoutez, je n'ai pas la statistique qui donne, justement, ce type de caractéristique là, là, le nombre de récidivistes par exemple, là. J'aurais tendance à penser que ce n'est pas une majorité.

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : C'est ça. Donc, les demandes péremptoires donnent-elles une indication du nombre de récidivistes?

Une voix : C'est des récidivistes.

M. Paquin (Gilles) : O.K. Parce que, là, à ce moment-là, on va en avoir... Oui, bien, au niveau des particuliers, là, on peut parler de 60 % qui sont considérés récidivistes. Ça veut dire que ça fait deux fois qu'ils ne produisent pas ou qu'ils ont tardé... pour un long moment à ne pas produire.

Des voix : ...

M. Paquin (Gilles) : ...mon chiffre parce que, là, ce qu'on me dit, c'est que les récidivistes sont plus de l'ordre de 7 500 sur les 68 000. Donc, ce n'est pas un grand nombre. On a plus de demandes péremptoires, probablement, parce qu'on en envoie à ceux qui ne sont pas récidivistes également. On envoie 51 000 demandes péremptoires au niveau des particuliers. Mais, là-dedans, il y a 7 500 qui sont des récidivistes. C'est ce qu'on me donne...

Le Président (M. Marcoux) : Alors, avez-vous...

M. Carrière : Bien, je reviendrai.

Le Président (M. Marcoux) : Vous reviendrez.

M. Paquin (Gilles) : Au niveau des entreprises, à mon avis, ça tourne plus... parce que, là, il y a beaucoup de création de nouvelles entreprises, d'entreprises qui restent un bout de temps, qui se referment. Donc là, il risque d'y avoir beaucoup plus de... Mais les montants par année, c'est vrai qu'ils sont assez constants. Au niveau des particuliers, on a une croissance, je vous dirais. Les entreprises, là, c'est assez stable. Puis mandataires, c'est très stable.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. Paquin. Maintenant, je cède la parole au député de La Peltrie.

• (16 h 10) •

M. Caire : Merci, M. le Président. Bonjour, messieurs dames. Je vais y aller avec des questions courtes et j'apprécierai qu'on puisse avoir des réponses courtes aussi. Malheureusement, je ne dispose pas du même temps que mes collègues.

Je remercie, d'ailleurs, le Vérificateur général pour l'excellent travail, l'excellent rapport qu'il a déposé, puis je voudrais vous entretenir peut-être sur les processus qui sont liés à la non-production. Vous avez abordé avec mon collègue tantôt le comité qui a été mis en place et qui réfléchit à l'optimisation des façons de faire... quelles sont les meilleures façons de faire, mais je regardais cet organigramme-là qui est très... pour moi, qui est très parlant, hein, on voit que les trois directions générales, dans le fond, vont faire... évidemment, quand il y a eu détection, vont faire une demande de production dans les trois cas. Puis j'imagine qu'une demande de production, c'est une demande de production indépendamment à qui on la fait. Et, au final, on va envoyer un avis de cotisation sur la base d'indices. J'imagine qu'un avis de cotisation, c'est un avis de cotisation, quelle que soit la direction générale qui le fasse. Puis, finalement, tout le monde va pelleter ça dans la cour de la Direction générale du recouvrement.

Alors, sur quelle base vous êtes en train de réfléchir à la possibilité qu'une seule direction générale soit en charge de tout le processus? Parce que vous dites qu'il y a une réflexion là-dessus, mais vous réfléchissez à quoi exactement?

M. Paquin (Gilles) : Oui. O.K. Dans le fond, c'est la préoccupation d'avoir des processus qui sont harmonisés. Est-ce qu'on aurait une harmonisation ou l'utilisation des meilleures pratiques... est-ce que ce serait favorisé par la création d'une unité qui se spécialiserait là-dedans?

M. Caire : Mais, je ne veux pas parler de la création d'une unité, moi, j'ai dit : Pourquoi vous ne demandez pas à la Direction générale du recouvrement, qui, de toute façon, va recevoir... de le faire?

M. Paquin (Gilles) : Ça pourrait être ce qui va être conclu de cette étude-là.

M. Caire : Quelle est la différence entre «ça peut» et «ça pourrait»? Qu'est-ce qui vous fait hésiter, dans le fond?

M. Paquin (Gilles) : Bien, on va faire une étude. Ce qu'on dit, dans le fond, c'est qu'on va l'étudier. Présentement, historiquement, ça s'est développé comme ça dans les trois secteurs parce que chacun des secteurs a une connaissance assez fine de sa clientèle. Aux entreprises, ils connaissent bien l'entreprise. Les particuliers connaissent très bien les particuliers.

Maintenant, si on crée une unité qui va être distincte au recouvrement, par exemple, est-ce que les avantages l'emportent contre les inconvénients? Ce qu'on dit, dans le fond, c'est qu'on va étudier cette façon de faire là, puis, si, justement, la balance des avantages l'emporte sur les inconvénients, bien, ça pourrait être... Il faut que ce soit à un endroit — ça, c'est certain — ça pourrait être au recouvrement.

M. Caire : Puis, au niveau des performances, là, parce que ça, ça se mesure en dollars, recouvrir, au niveau des performances, est-ce que vous avez les indicateurs? Est-ce que vous avez fait l'analyse fine des performances de chaque direction pour savoir laquelle était la plus performante en termes d'argent qui rentre dans les caisses?

M. Paquin (Gilles) : Dans tous les cas, c'est assez... les performances sont bonnes, on parle de 2 millions, à peu près, par effectif utilisé, là. Maintenant, c'est une des choses que soulève le VG dans son rapport, les indicateurs de gestion non-prod, on pourrait en avoir plus, on pourrait les développer. Puis c'est une des choses qu'il faut qu'on fasse dans le plan d'action, avoir... Mais, pour ce qui est de savoir les montants qui sont recouverts, les montants par ETC, naturellement, et les taux, le taux de réaction, dans le fond, là, comment est-ce qu'on en amène à produire en pourcentage de ceux qu'on a sollicités, on a ces indicateurs-là, mais ce n'est pas suffisant, je pense, pour juger de la performance, puis c'est un des éléments du plan d'action qu'on a mis, là, développer ça.

M. Caire : Mais je comprends que ça va faire partie de votre plan d'action d'étayer puis d'améliorer les indicateurs de performance.

M. Paquin (Gilles) : Ah! oui, oui, c'est un des éléments du plan d'action, oui, un cadre de gestion puis les indicateurs.

M. Caire : Puis, éventuellement, l'harmonisation des pratiques, j'imagine. Et, éventuellement, la décision de confier, oui ou non, à une direction générale la totalité de l'ensemble des processus de recouvrement va aussi faire partie de ce plan d'action là.

M. Paquin (Gilles) : Exact, oui. Bien, l'analyse on ne l'a pas mise dans le plan d'action, mais c'est quelque chose qu'on va faire, là.

M. Caire : Non, non, non, je comprends. Puis ça, c'est l'espèce de table de concertation que vous avez mise... le comité que vous avez mis en place, interdirections générales, qui est mandaté pour vous éclairer là-dessus?

M. Paquin (Gilles) : Oui, toutes les pratiques d'harmonisation, l'échange de bonnes pratiques, les cadres de gestion, les indicateurs. Pour ce qui est de l'analyse d'opportunité, on va probablement confier à ça à la Direction de la vérification interne, qui va probablement, là, se donner des ressources peut-être externes pour faire l'étude.

M. Caire : Avez-vous établi déjà un calendrier de réalisation, des échéanciers?

M. Paquin (Gilles) : Non, on est à travailler là-dessus.

M. Caire : Vous êtes...

M. Paquin (Gilles) : Oui. On a eu des discussions avec le Vérificateur général. D'ailleurs, au moment de la préparation du rapport, le vérificateur est venu à notre comité de vérification, comité du conseil d'administration, puis on a évoqué ces questions-là. Puis, au cours de l'été, on en a discuté, on s'est dit : Bon, on devrait, là, parallèlement à la mise en place d'un plan d'action, étudier cette question-là également, c'est quoi, la forme d'organisation qui est la plus optimale pour ça. On sait qu'Ottawa, eux, l'ont regroupé au recouvrement, je pense, d'ailleurs.

M. Caire : Oui.

M. Paquin (Gilles) : Donc, c'est ça.

M. Caire : Mais, vous, au niveau de la direction générale, j'imagine qu'il y a quand même une volonté que ces choses-là se mettent en place assez rapidement parce que je comprends qu'il y a une perte d'efficacité, quand même.

M. Paquin (Gilles) : Juin 2014. Bien, on a une très bonne année, hein? 2012-2013, on a fait 383 millions, c'est notre meilleure année depuis — en tout cas, ce qu'on peut voir sur les tableaux — au moins cinq ans. Puis, comme je vous disais, c'est très rentable, c'est très rentable par ETC. Maintenant, c'est sûr qu'on peut faire mieux, puis nous aussi, là, on... Puis, notre comité avait conclu la même chose, on s'interroge beaucoup sur les différences de traitement, qui ont toutes un historique. Puis, comme je vous dis, dans le fond, ça vient un petit peu du profil de ces clientèles-là puis des processus de travail dans chacune des directions qui sont différents parce que c'est des impôts différents. Mais est-ce que c'est optimal, le résultat, à la fin? Bien là, il faut se poser la question. Puis ce qu'on va recommander de mettre en place, bien, il faut le documenter. C'est un peu ça, l'objet de notre plan d'action.

M. Caire : Quand vous avez parlé de 380 millions, ça, c'est pour...

M. Paquin (Gilles) : Pour l'année 2012-2013, 383 millions de récupération.

M. Caire : Au 31 mars 2013.

M. Paquin (Gilles) : Oui, c'est ça. C'est ça.

M. Caire : Ça, c'est ce que vous avez récupéré, là, c'est l'argent que vous avez vraiment récupéré

M. Paquin (Gilles) : Oui, en non-production. Pour 166 ETC, hein? Donc, vous voyez que le rendement par ETC est très bon, là.

M. Caire : Ce qui donne un rendement par ETC de...

M. Paquin (Gilles) : Il me semble que c'est de l'ordre de...

Une voix : 2,3.

M. Paquin (Gilles) : 2,3 millions par ETC. Encore là, ça varie par année un peu, là. Bien, ça reste des activités qui sont rentables.

Le Président (M. Marcoux) : ...que le vérificateur, d'après les analyses que vous avez faites, ça correspond, les chiffres... Simplement parce que je n'étais pas sûr d'avoir entendu les mêmes chiffres...

Des voix : ...

M. Caire : ...je n'ai pas ces chiffres-là dans le rapport...

M. Samson (Michel) : La question, je pense, l'interrogation était à l'effet : Est-ce que ce sont des résultats financiers ou le taux, vraiment, d'encaisse global? Est-ce que c'est le montant réellement encaissé ou c'est le résultat financier? Vous savez, l'écart est quand même... Je pense, c'était ça, la question. Je pense que la question était dans ce sens-là.

M. Caire : Mettons que vous faites un chèque de 380 millions, là, il y a de l'argent dans le compte?

M. Paquin (Gilles) : C'est ce qu'on a cotisé net de ce qu'on anticipe qui ne sera pas récupérable.

M. Caire : Expliquez-moi ça en français, s'il vous plaît.

Une voix : Donc, ce sont les résultats financiers.

Une voix : C'est ça. C'est ça. C'est ce qu'on inscrit à nos états financiers.

Une voix : ...qui est vraiment encaissé...

M. Caire : Ce n'est pas ce qui est vraiment rentré.

M. Paquin (Gilles) : C'est ce qu'on escompte qui va rentrer.

M. Caire : C'est ce que vous escomptez qui... Puis ça, on va le savoir au 31 mars 2014.

M. Paquin (Gilles) : Bien, il y a probablement des éléments là-dedans qui sont encore au niveau du recouvrement. Mais, comme je vous dis, on a déjà pris une provision pour ce qu'on pense qui n'est pas payable, basé sur notre historique. Donc, c'est ça qu'on inscrit aux états financiers. C'est comparable aux chiffres, là, qui étaient mentionnés dans le rapport également, là, c'est la même base, là.

M. Caire : Bien, je trouve ça intéressant parce que...

Le Président (M. Marcoux) : ...simplement pour...

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Simplement, M. le... aviez-vous un autre commentaire?

M. Samson (Michel) : Ça va, M. le Président...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, allez, M. le député, là.

M. Caire : Parce que, justement, dans son rapport, le Vérificateur général, lui, cible le fait qu'effectivement vous avez des cibles de recouvrement qui ne sont pas atteintes. Ça fait que je suis heureux de ce que vous me dites, mais je suis en même temps surpris, puis vous allez pouvoir m'éclairer parce que, bon, au niveau des recouvrements, si on prend les chiffres qui sont dans le rapport de M. le Vérificateur général, avec des cibles, pour 2011-2012, de 363,9 millions, un résultat de 266 millions, donc en bas des cibles, est-ce que je comprends qu'il y a des choses qui ont été mises en place depuis la vérification qui font en sorte que, là, vous avez atteint les objectifs? Avez-vous changé des choses dans vos façons de faire qui rendent les recommandations du Vérificateur général désuètes? C'est tant mieux. Puis, comme je vous dis, c'est possible, là, moi, je...

M. Paquin (Gilles) : Désuètes? Non. Non, non, je pense que tout ça, c'est encore beaucoup d'actualité, on est dedans, là. Maintenant, les cibles, il faut voir qu'en début d'année on se fait attribuer une cible de récupération. Mettons, là, c'est 3,9...

M. Caire : ...se fait attribuer?

M. Paquin (Gilles) : Bien là, on discute avec le ministère des Finances puis on convient d'une cible, naturellement. Puis, cette cible-là, on doit la répartir dans nos activités.

M. Caire : Sur quelles bases vous l'établissez, votre cible, M. Paquin?

M. Paquin (Gilles) : Ah! c'est en fonction du potentiel, là. On sait qu'on a...

M. Caire : Bon an, mal an.

M. Paquin (Gilles) : Globalement, dans l'économie, là, c'est 3,5 milliards. À ça s'ajoutent d'autres éléments qui ne correspondent pas à des éléments d'activité économique, mais qui ont le potentiel de récupération. Donc, nous, on regarde, dans le fond, en répartissant les ETC, les moyens entre les directions, qu'est-ce que les directions ont, qu'est-ce qu'elles voient comme potentiel. Puis, naturellement, quand tu as une hausse de la cible, par exemple, de 400, bien, on doit attribuer ce 400 là dans les différents secteurs, attribuer les ETC de façon à...

Donc, naturellement, en début d'année, c'est certain qu'on n'arrive pas nécessairement toujours sur la cible direction par direction ou activité par activité. Mais, globalement, on tente, dans le fond, là, de... Puis, on fait un suivi mensuel, là, on n'attend pas le mois de décembre pour savoir où on en est rendus, là. Mensuellement, là, puis même, des fois, aux deux semaines, on vérifie où on en est rendus dans les cibles de façon à mobiliser nos équipes, là, davantage s'il y a un risque qu'on ne l'atteigne pas. Mais il peut arriver que, sur une cible comme la non-production, qu'on soit en bas de la cible une année. Par contre, probablement que, dans cette année-là, on a été peut-être meilleurs au niveau des particuliers ou meilleurs au niveau des sociétés. Mais une chose qui est certaine, c'est qu'on fait ce suivi-là mensuellement.

Là, c'est important de voir que les... c'est ça, les revenus qu'on inscrit, nous autres, dans nos états financiers, il y a toujours des provisions pour la non-réalisation parce qu'on a quand même un certain taux de cotisations qu'on va émettre qu'on ne percevra pas à la fin. Puis c'est tout le défi de la perception puis du recouvrement, dans le fond, de transformer une cotisation qu'on estime bien basée en argent, dans le fond d'aller chercher le paiement par le contribuable, puis, là-dessus, on a quand même une amélioration de nos taux. Globalement, là, après quatre ans... Donc, ça veut dire, j'é mets une cotisation cette année, j'ai quatre ans, dans le fond, là, d'activités de perception, on récupère à peu près... C'est quoi, c'est 75 %, 79 %?

• (16 h 20) •

Une voix : Oui, 75 %...

M. Paquin (Gilles) : 75 % en général. Donc, dans l'année même, on est autour de 50 % à 60 % de recouvrement, puis, dans les trois autres années, on va aller recouvrer des sommes qui vont nous amener au global à 75 %. Puis on tente de rajeunir le plus possible l'âge des comptes, naturellement, pour être plus efficaces à ce niveau-là.

Le Président (M. Marcoux) : ...M. le député...

M. Caire : ...mais je vais me garder un peu de temps pour...

Le Président (M. Marcoux) : Très bien. Merci. Donc, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Oui, M. le Président. Merci. Quand je regarde le rapport du vérificateur, j'ai envie de dire que vous êtes le trésor de l'État, hein, pour récupérer 91 milliards de cotisations et de paiements, pour que les autres ministères puissent dépenser. Ça fait qu'il faudrait vous appeler le trésor.

Assez particulier l'annexe II du vérificateur où... Je fais un aparté, là, mais l'impôt des particuliers, 26 milliards, la TVQ, 20 milliards. C'est de voir l'évolution de la taxation qui nous a amenés plus vers une taxation à la consommation.

Particulier aussi de voir que les carburants vous rapportent juste 17 millions. Moi, c'est drôle, quand je vais faire mon plein d'essence, je pensais que je donnais beaucoup plus d'argent qu'en tant que fumeur, à 764 millions, 17 millions sur la taxe sur l'essence. Mais, tout ça pour dire à la blague, vous avez un mandat très large de perception, même pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Et le vérificateur, ce matin, nous a dit que vous étiez un très gros employeur, avec 10 000 employés. Ça fait que je tiens à vous féliciter d'être à la barre de 10 000 employés. Je voudrais vous dire aussi que j'ai sursauté de savoir que 10 000 employés qu'on a de besoin pour percevoir ce qui est dû à l'État. Ça fait un peu anachronique, si on peut dire, d'avoir 10 000 personnes pour la perception des revenus qui, normalement, devraient y être.

Tantôt, vous avez parlé de recouvrements records de 383 millions. Les années qui concernent les rapports du vérificateur, il y a eu un changement, je dirais, de mission, vous êtes passés du ministère du Revenu à une agence. Est-ce que vous attribuez vos performances des dernières années à un changement de culture ou de mission, avec le fait que vous êtes devenus une agence?

M. Paquin (Gilles) : Je dirais qu'avec l'agence, dans le fond, on est... On a travaillé, naturellement, beaucoup sur l'image de marque de l'agence, on a fait des travaux là-dessus. On a travaillé beaucoup sur la mobilisation de notre personnel. Ça a correspondu également dans le temps à une croissance de l'effectif assez importante. D'ailleurs, on est 12 000, oui, 12 000. Mais il faut voir que ce n'est pas seulement 12 000 personnes attribuées... On a à peu près 8 000 personnes, là, qui vont travailler, là, vérification, contrôle, perception, ces choses-là, mais on a beaucoup de personnes dans le service à la clientèle — c'est important de le mentionner — aux entreprises puis beaucoup aux particuliers. Et, on a une mission sociale également à Revenu Québec qui est très importante, on administre le crédit d'impôt solidarité — donc, ça, c'est 2,5 millions de bénéficiaires — plusieurs crédits d'impôt importants également comme le maintien à domicile pour les personnes âgées. Donc, on a un côté... On fait le programme des pensions alimentaires, il ne faut pas que je l'oublie. On gère les biens non réclamés pour le gouvernement du Québec. Donc, tous les biens qui sont non réclamés, les coffrets de sûreté, les barrages, tout ce qui est abandonné, là, ça vient sous gestion à Revenu Québec.

Donc, on a ces fonctions-là en plus, on n'est pas seulement un percepteur. Alors, ça rend nos comparaisons difficiles. Puis c'est bien important de faire des comparaisons, là, de se calibrer avec d'autres organisations, mais, comme on a un volet social assez important, quand on se compare, par exemple, avec l'Agence du revenu du Canada ou d'autres administrations, comparaison un pour un, il faut comme ajuster les données pour tenir compte de ces écarts-là. Donc, dans nos effectifs, là, on a cette dimension-là. Mais on a travaillé beaucoup sur la mobilisation, c'est très important.

Il y a deux éléments qui sont fondamentaux pour la performance de l'agence. C'est les ressources humaines, d'avoir les bonnes ressources humaines, de bons niveaux de qualification, des gens qui sont mobilisés, motivés, et tout ce qui est le développement, dans le fond, de la prestation électronique de services parce que c'est vers ça qu'on s'en de plus en plus. Puis les relations avec le contribuable vont de plus en plus à travers ces moyens-là, puis on gagne beaucoup, beaucoup en efficacité, et le contribuable, lui, gagne beaucoup en rapidité puis en exactitude, je dirais, là, globalement. Donc, c'est des choses sur lesquelles on travaille beaucoup.

M. Goyer : Au niveau...

Le Président (M. Marcoux) : ...

M. Goyer : Excusez, M. le Président. Au niveau du repérage, le rapport du vérificateur nous mentionne qu'à partir de systèmes d'information le repérage des contribuables et des mandataires qui n'ont pas produit leur déclaration... Moi, ma réaction, c'est-à-dire comment repérer quelqu'un qui n'est plus dans le système, là? Parce que est-ce que c'est : Je n'ai pas produit mon rapport d'impôt pour trois ans, puis ça fait 10 ans que je produis un rapport d'impôt, il y a une lumière rouge qui s'allume dans le système? C'est quoi, votre structure d'organisation pour repérer les 68 000 citoyens, particuliers que vous avez fait... que vous avez parlé tantôt?

M. Paquin (Gilles) : Bien, je pense que la situation que vous avez décrite, c'en est une très fréquente, là. Un contribuable qui produisait et, tout à coup, ne produit plus, là, ça, c'est certain que la lumière allume tout de suite. Il peut y avoir d'autres façons également d'identifier un contribuable, là, quelqu'un qui ne s'est jamais manifesté, là. Ça, c'est plus compliqué, par exemple, là, ça peut être plus compliqué. Mais vous savez qu'on a les techniques, comme on fait des tests sur l'avoir des contribuables, l'indice de richesse. On compare les trains de vie, la consommation, une transaction, un permis pour une auto. C'est toutes des informations qu'on collige puis qui peuvent nous donner des indications comme quoi : Ah! ce contribuable-là, dans le fond, il démontre une certaine capacité financière, puis on n'a pas de déclaration d'impôt. Mais je dirais que c'est les situations plus complexes quand il y a aucun historique. Mais, quand il y a un historique, c'est direct, là, il faut...

M. Goyer : Mais, par vos exemples, vous avez des liens avec l'assurance automobile. C'est ce que je comprends, là.

M. Paquin (Gilles) : Oui, on a des échanges d'informations, on a une centrale de renseignements, là, qui collige 30 ou 40 sources publiques puis une trentaine de sources privées également. On met ça en lien. Tout ça, on fait rapport à l'Assemblée une fois par année, là, pour l'utilisation de ces informations-là parce que c'est quand même des informations qu'il faut utiliser avec discernement, là, c'est tout l'accès... la confidentialité. Mais, effectivement, on a ces sources

d'information là. La difficulté, je dirais, au particulier, c'est qu'un contribuable qui ne produit pas peut être dans son droit, là, parce qu'il n'est pas tenu... il n'a pas d'impôt à payer, il a arrêté de travailler, il a... Il y a toutes sortes de raisons, hein, qui peuvent faire en sorte qu'il ne produise pas. Donc, c'est beaucoup la sélection, là, qui devient un enjeu, là, sur lesquels on travaille.

M. Goyer : Dans le rapport du vérificateur, en ce qui concerne la Direction générale des entreprises, je le lis : Peu de travail de repérage, de sélection et tous les dossiers passent à l'étape de suivi. Donc, le repérage, ce n'est pas des lumières rouges qui s'allument, c'est automatiquement qu'une entreprise n'a pas produit ce qu'elle devait produire, automatiquement elle passe à la prochaine étape avec les avis. C'est ce que je comprends?

M. Paquin (Gilles) : Oui. Si elle a un historique, d'avoir produit, naturellement. Mais on va plus large au niveau des entreprises parce que, là, on peut avoir des entreprises qui sont inscrites au registre des entreprises puis qui ne produisent pas. Puis là, encore là, tout l'enjeu de déterminer qui a une activité économique réelle devient crucial pour l'efficacité de nos interventions, là, pour travailler sur des vrais cas.

M. Goyer : Et c'est à ce moment-là que vous établissez la cotisation indiciaire à 8 000 \$ par entreprise? Ça doit faire sursauter si la personne devait...

M. Paquin (Gilles) : Le 8 000 \$, c'est la cotisation minimale estimative, quand on n'a pas d'information sur le contribuable. Autrement, c'est l'historique qui prévaut. Donc, on utilise toujours l'historique, puis, lorsqu'on n'a aucune information, c'est minimum 8 000 \$ pour ne pas, justement, cotiser quelqu'un et se retrouver dans une situation où on l'a cotisé en bas. Et, encore là, ce chiffre-là, comme je vous dis, il a déjà été 5 000 \$, il a été augmenté à 8 000 \$ pour des questions d'efficacité, là, empirique, mais il faudrait le documenter puis le travailler. Au niveau des particuliers, ils sont beaucoup plus sur l'historique avec une majoration.

M. Goyer : Donc, si je regarde le rapport, toujours, du vérificateur, on précise qu'il y a eu 31 605 cotisations qui devaient, selon les estimations, rapporter 408 millions, mais le résultat au net est de 14 millions. Je ne lance pas la pierre quand je dis ça, là, je veux juste comprendre. Je veux être à l'aise, là, je n'essaie pas de lancer la pierre, mais comment justifier un tel écart? C'est-est-ce parce que l'indice de 8 000 \$ de base est pour tout le monde, mais ça ne donne pas les résultats escomptés?

• (16 h 30) •

M. Paquin (Gilles) : Bien, comme je vous dis, on le met plus haut que plus bas. Ça, c'est voulu, pour faire réagir. On ne veut pas seulement recevoir un chèque. Surtout que, si on reçoit un chèque, ça veut dire qu'il en devait peut-être plus. Donc, c'est pour ça que ça génère, en théorie, des montants importants. Mais, comme j'expliquais, nous, chaque fois qu'on fait une cotisation, on a une provision pour non-réalisation du revenu. Et, dans le cas de la cotisation sur indice, la provision est très élevée. Donc, ce n'est pas de l'argent qu'on escompte, là, ce n'est pas de l'argent qui se ramasse dans les états financiers puis qu'on dépense de l'autre bord, là, ce n'est pas ça du tout. La provision pour non-réalisation est très élevée, puis on peut le voir aussi dans les montants qui sont ultimement payés, là. On voit qu'on a eu 14 millions par une trentaine de mille entreprises, ça donne des montants très petits par entreprise. Dans les faits, ces entreprises-là devaient, en moyenne, 300 \$, 400 \$, là. Mais il y a quand même 60 % des compagnies qui ont été visées par ça — d'estimative, donc, des compagnies pour lesquelles on avait peu d'information ou pas — qui ont réagi. Donc, on estime quand même qu'on a eu un taux de réponse, là. Ce n'est pas parfait, mais on a eu un taux de réponse à ce niveau-là.

Est-ce qu'on devrait aller plus loin, utiliser davantage les pénalités que la loi nous permet de faire ou les demandes péremptoires? Ça, c'est ce qu'on va évaluer en plus d'évaluer si l'indice est bien établi, là. Mais c'est une méthode dont le rapport d'efficacité est quand même assez élevé, là. C'est simple, puis on a des taux de retour qui sont quand même... Mais, comme je vous dis, on n'escompte pas le revenu qui est... le 600 millions, là, ou le 400, on a une provision très élevée.

M. Goyer : Mon temps est écoulé, M. le Président. Je vais revenir.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Maintenant, M. le député d'Orford.

M. Reid : Oui. Merci, M. le Président. On a souvent, comme commission, des rencontres avec le vérificateur où on discute de sujets intéressants. Un des sujets qui m'intéressent beaucoup, moi, c'est l'optimisation des contrôles. Le Conseil du trésor demande toujours plus de contrôles — je pense que vous en savez quelque chose, M. le Président — et on entend rarement le Conseil du trésor qui dit : On pourrait enlever des contrôles parce que ce n'est pas rentable. Mais, par contre, ici, on est en plein dans un système de gestion, globalement, où il y a de l'optimisation, et c'est essentiel de faire de l'optimisation de ces contrôles-là au sens global, et vous avez dit tout à l'heure, M. Paquin : On investit sur ceux qui ont un potentiel de récupération. On parlait, je pense, des particuliers, en tout cas dans... récupération. Mais, en même temps, vous avez commencé tout à l'heure... en parlant d'équité, vous avez dit : L'équité, c'est : Chacun doit s'acquitter de ses obligations fiscales. Alors, moi, ma question, c'est que, dans votre cas à vous, évidemment, il y a, pour optimiser, des chiffres qui peuvent nous aider à trouver les bonnes optimisations par des statistiques, puis on regarde, et tout ça. Mais il y a un autre élément parce qu'on est dans le public. Il y a plus que les chiffres dans le public, et, ici, il y a la question d'équité qui est présente, vous en avez vous-même parlé tout de suite.

Alors, moi, ma question, c'est : En fait, comment conciliez-vous ces enjeux de performance et les enjeux d'équité, qui sont des enjeux publics en même temps, par rapport à tous ces processus et les décisions que vous avez

à prendre? Et, en particulier, quelles sont les balises pour prendre des décisions? Est-ce qu'il y a des changements que vous envisagez là-dessus? Quelles sont les personnes qui portent les décisions, les responsabilités de ces décisions qui, éventuellement, peuvent avoir des effets sur l'équité? Parce qu'il y en a, autrement dit, qui s'en tirent, puis c'est tout, puis il y en a d'autres qui ne s'en tirent pas. Et, finalement, est-ce qu'il y a un effort... vous pensez qu'il y aurait lieu d'avoir un effort pour faire en sorte que le public comprenne mieux qu'il y a des décisions comme ça qui devraient se prendre, ou du moins les parlementaires, en tout cas, que nous sommes? Parce qu'on comprend un peu plus quand on fait un examen comme aujourd'hui, mais on est seulement quelques parlementaires qui assistons ou qui sommes membres de la commission, et, donc, il y a éventuellement des enjeux qu'on ne perçoit pas.

Peut-être qu'il n'y en a pas beaucoup parce que vous avez donné quelques éléments de réponse où vous dites : Dans le fond, on ne récupérera jamais, donc ça ne sert à rien d'investir. Par contre, il y a d'autres cas où on prend peut-être, là... ce qu'on n'a pas eu l'occasion de voir, mais on prend peut-être des décisions qui impliquent que quelqu'un porte un jugement. Est-ce que c'est quelqu'un qui est à un niveau de la haute direction qui l'a fait par des balises? Est-ce que c'est à un niveau presque du cas par cas ou en quelque part entre les deux? Moi, j'aimerais avoir une perception, là, de cette question-là, comment vous la traitez, en fait, comme système de gestion dans lequel vous faites de l'optimisation, mais qui a aussi une couleur publique par la question de l'équité.

Le Président (M. Marcoux) : M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Je dirais que chacun des secteurs opérationnels a développé un historique pour, dans le fond, être performant au niveau des montants collectés — puis là je ne parle plus juste de... il y a la récupération, mais il y a l'ensemble du 90 milliards, là — et ça, ça peut vouloir dire, dans le fond, un décloisonnement au niveau territorial. Par exemple, les bureaux situés à Jonquière peuvent cotiser à Montréal, hein, pour, dans le fond, avoir, là, une couverture optimale du territoire puis des bons rendements.

Ensuite de ça, bien, naturellement, toute la question d'équité là-dedans... Nous, dans le fond, le principe de base, c'est l'autocotisation. En fait, dans un monde idéal, là, tout le monde nous donnerait toute l'information, réglerait en temps, puis avec le bon montant, puis c'est ce qu'on essaie d'inciter les gens à faire. On a des campagnes de sensibilisation, d'ailleurs, là, on a fait des publicités. Des moyens qu'on met en place également tendent à amener ces comportements-là, le MEV en est un. Les gens, naturellement, vont avoir tendance plus à mieux se comporter, on appelle ça le contrôle en amont, là. Donc, c'est, dans le fond, d'amener les gens... dans le fond, les sensibiliser. Puis ce qu'il faut faire également, c'est leur simplifier la vie aussi. Plus c'est simple de régler ses créances, même en recouvrement, plus les gens vont avoir tendance à se conformer d'eux-mêmes, sans que nous, on n'ait à déployer des moyens ou utiliser les pouvoirs que nous donne la loi, là, qui sont les pénalités puis...

Maintenant, il va arriver des cas, justement, comme vous dites, des cas où on doit s'interroger, là, dans le fond, est-ce que le... Ce contribuable-là, par exemple, il a toujours eu un comportement correct pendant plusieurs années, puis, tout à coup, une année, bon, là, il fait défaut ou il fait... Naturellement, on doit tenir compte toujours du contexte, on... Quand je vous parlais des récidivistes, tout à l'heure, en non-production, bien, les récidivistes, eux autres, on leur donne une amende, une pénalité qui n'est pas celle qu'on donne à un contribuable que c'est la première offense. Donc, on tient compte de ça, puis ça, je vous dirais que c'est un peu un historique qui s'est bâti dans les pratiques.

M. Reid : La question, disons, si on regarde bien concrètement, là, on va-tu mettre, mettons, 500 000 \$ de plus pour faire telle opération, puis on sait que ça ne rapportera pas, mais, par contre, ça donne plus d'équité? Autrement dit, l'équité, ça ne rapporte pas, mais, en même temps, c'est aussi un élément décisionnel dans les décisions d'optimisation que vous avez à prendre, puisqu'on est public. Dans une entreprise privée, c'est autre chose.

M. Paquin (Gilles) : La réponse, c'est oui. J'ai même des exemples récents, mais effectivement, dans certains cas, je pense que la population exige, par exemple, qu'on intervienne. Au strict point de vue des sous, à la marge, c'est peut-être moins rentable que de le mettre dans un autre secteur, mais je pense que le sentiment qu'on est juste pour tous, qui est notre devise, là, à Revenu Québec, est très important. Il est très important pour... parce qu'il y a des effets, dans le fond, qu'on ne mesure pas, hein? Si les gens ont le sentiment que le système est juste, ils vont de conformer...

M. Reid : Il y a un jugement à porter par des personnes à l'intérieur de votre boîte qui se porte, j'imagine, à un niveau quand même assez élevé quand on parle de montants sérieux, là.

M. Paquin (Gilles) : Oui, oui, oui. Ça, oui, là, à ce niveau-là, c'est discuté au niveau du comité de direction, là.

M. Reid : Comité de direction. O.K. D'accord. Moi, j'ai une autre question, M. le Président, si vous me permettez. Vous avez mentionné tantôt, concernant les différences d'harmonisation, à mon collègue ici qu'il y avait, évidemment, une relation avec la clientèle. On peut soupçonner, effectivement, qu'avec le temps les liens avec les clientèles... les gens connaissent leur clientèle, et il y a des différences en temps ou autrement. Est-ce que vous pensez qu'après la réflexion que vous allez faire il va y avoir encore de très sérieuses différences qui seront liées au fait que les clientèles ne sont pas toutes pareilles ou si ça, c'est quelque chose qui va s'amoindrir? Je vous demande un jugement parce qu'on... ce n'est pas écrit dans le rapport du vérificateur, puis ce n'est pas écrit dans votre plan non plus.

M. Paquin (Gilles) : C'est possible, c'est...

Le Président (M. Marcoux) : ...M. Paquin, vous avez une réponse?

M. Paquin (Gilles) : Oui. C'est possible. C'est possible. J'en discutais, d'ailleurs, avec le vérificateur avant le début de la rencontre. C'est certain que c'est... Vraiment, on a là des clientèles qui ont des caractéristiques qui sont très différentes, puis le moyen le plus efficace n'est peut-être pas le même. Moi, à mon impression, c'est que, sur certaines choses, certains principes, on va probablement avoir un peu plus d'harmonisation que ce qu'on a là présentement.

M. Reid : ...des différences qui dépendent de la clientèle par la force des choses.

M. Paquin (Gilles) : Oui, oui, oui. Il va en rester, oui, oui. Puis de la fréquence de production, beaucoup.

M. Reid : Oui, c'est ça, c'est ça. En parlant de ces différences-là, il y en a une qui est liée à des jours. Moi, j'ai cru comprendre tantôt que vous avez donné la réponse, mais je voudrais que vous me précisiez que les durées ne sont pas liées à des inventaires. C'est ce que j'ai compris tantôt. Donc, autrement dit, 120 jours, c'est lié à une logique... 120 jours, c'est une logique du temps que ça prend ou que ça ne prend pas, j'imagine — est-ce que c'est ça que ça veut dire? — et non pas à un inventaire parce que ça prend 120 jours pour réussir à baisser la pile, pour se rendre là. Est-ce que c'est... ou s'il y a des deux?

M. Paquin (Gilles) : Les deux. Les deux. Il y a la fréquence de production. L'entreprise, c'est annuel; le particulier aussi. Puis il y a la capacité, dans le fond, de traiter, là, l'ensemble des populations qu'on a, là. Donc...

M. Reid : Là-dessus, les files d'attente sont à votre... Je ne dirais pas à votre goût, parce que ce n'est jamais à notre goût qu'il y en ait, mais, je veux dire, sont gérables, là, c'est...

M. Paquin (Gilles) : Bien, oui, à ce stade-ci, puis on a amélioré nos résultats, on a des meilleurs résultats. Je dirais qu'annuellement, quand on regarde les taux de réponse, là, là on est restés assez stables. En argent, on a amélioré nos résultats. Nos taux de réponse sont assez stables. Mais on n'a pas d'accumulation. On en a eu dans le passé, puis ça a expliqué le recours à des cotisations sur indice à une échelle assez importante à cause de ça, oui.

M. Reid : Est-ce qu'il me reste encore une minute, M. le Président?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député.

• (16 h 40) •

M. Reid : Une dernière question. Concernant les données publiques, le vérificateur nous a montré qu'à partir de certaines données internes on avait de l'information qu'on n'a pas si on se fie... ou si on regarde qu'est-ce qui est public, par exemple des comparaisons annuelles, des données sur des directions par rapport à d'autres, etc. C'est... Je ne dirai pas que c'est paradoxal, mais, en apparence, ça pourrait être paradoxal d'avoir un ancien secrétaire du Conseil du trésor, qui, au Conseil du trésor, demande toujours beaucoup plus — et certains disent trop — de données de reddition de comptes, et que, là, nous, pour le contrôle parlementaire, qui n'est quand même pas un contrôle dans le grand détail, mais on n'ait pas facilement ce type d'information pour faire des comparaisons annuelles, pour savoir, en examinant un tableau, si on voit que ça fonctionne, ça fonctionne moins, puis qu'on ait des réponses. Alors, est-ce que c'est quelque chose qui va changer? Est-ce que c'est quelque chose qui est dans... Je n'ai pas assez, peut-être, regardé le plan d'action en détail, là, mais est-ce que vous pourriez nous dire qu'est-ce qui va changer?

M. Paquin (Gilles) : Dans les recommandations pour non-production, c'était principalement la reddition de comptes au ministère des Finances pour les demandes de financement et les activités réalisées et la reddition de comptes au niveau du rapport annuel de gestion, qui est beaucoup l'instrument, dans le fond, qui est utilisé pour la reddition de comptes au niveau parlementaire. Donc, plus d'information par direction, c'est quoi, le rendement de la non-production, combien d'ETC, puis peut-être d'autres indicateurs de gestion qu'on devrait développer. Même chose pour le ministère des Finances. Là, il va y avoir plus de détails probablement au niveau du ministère des Finances, au niveau de la performance, le nombre de cotisations sur indice qu'on a émises, des choses comme ça. Les taux de non-réalisation des revenus...

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : Oui, c'est prévu. C'est en discussion, je dirais. On a échangé beaucoup avec eux suite aux recommandations du rapport, puis on a un certain nombre de propositions.

Maintenant, on rend des comptes aussi en général beaucoup au conseil d'administration. Puis ça, c'est la loi qui vient décrire ça, là, les indicateurs... C'est beaucoup les indicateurs de performance organisationnelle. Mais, en non-production, on va rendre compte sur le rendement puis les ETC attribués.

M. Reid : ...la ligne directe, c'est le conseil, c'est intéressant. Mais, par contre, il reste que c'est public et que, nous, comme parlementaires, bien, finalement, il faut être capables de dire quelque chose, mais, à un moment donné, de voir que, s'il y a quelque chose qui ne nous plaît pas et... être capables de tirer une sonnette d'alarme s'il y a quelque chose qui ne nous plaît pas.

M. Paquin (Gilles) : C'est pour ça que le rapport annuel de gestion, on va l'étayer davantage.

M. Reid : C'est ça. O.K. Merci.

Le Président (M. Marcoux) : Éric, veux-tu prendre tout de suite...

M. Caire : Bien, oui.

Le Président (M. Marcoux) : M. le député de La Peltrie.

M. Caire : Merci, M. le Président. La dernière question de mon collègue fait une belle introduction à la mienne parce qu'effectivement je ne vous le cache pas, c'est quelque chose qui a été soulevé par le VG puis qui m'inquiétait quand on voit que, bon, dans les rapports, autrefois, il y avait une espèce de subdivision des différentes évaluations... Alors, on parle — puis là je vais citer le VG, là — de la non-production, la vérification, la cotisation, l'enquête, et ça, vous avez ça avant 2010-2011, puis on nous dit, après 2010-2011, là vous regroupez ça par directions générales avec une perte d'information, dans le fond, qui fait en sorte qu'on n'est pas capables de faire un suivi, on n'est pas capables aussi de faire l'évaluation de la performance. Puis ça, c'est des indicateurs qui sont extrêmement importants. Alors, la question que moi, je vais vous poser, c'est : Pourquoi avoir changé cette façon là de faire au niveau de la reddition de comptes? Pourquoi avoir regroupé au lieu de garder une certaine ventilation?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Oui. Pour quelle raison...

M. Caire : Oui.

M. Paquin (Gilles) : Je ne sais pas s'il y avait une raison particulière ou si c'était pour simplifier la présentation, là. Je n'ai pas la réponse à ça parce que je vois, dans le fond, les informations qu'on va remettre, là, suite à la recommandation du rapport, puis je pense qu'il n'y a aucune difficulté, là, à donner ce type d'information là. Donc, je ne sais pas si on a une raison historique pour laquelle on l'avait...

M. Prud'homme (Daniel) : En fait, c'est que... Daniel Prud'homme, excusez. Vous savez, les résultats sont dans trois secteurs. Puis, au secteur des entreprises, on avait décidé de regrouper la non-production avec les équipes de cotisation et de vérification, d'en faire un gros groupe où les résultats n'étaient pas présentés distinctement. Ça fait qu'il n'était plus possible... Ce n'était pas pour cacher des chiffres, c'était pour des...

M. Caire : Non, non, non, je...

M. Prud'homme (Daniel) : ...c'était pour avoir des résultats opérationnels meilleurs, des synergies plus grandes dans l'équipe.

M. Paquin (Gilles) : Dans le fond, ce que...

M. Prud'homme (Daniel) : Mais ils vont... Oui, excuse.

M. Paquin (Gilles) : Les équipes ont été intégrées aux équipes de cotisation, donc on ne pouvait plus distinguer... Là, c'est l'information de gestion, là. Ce dollar-là qui est rentré, est-ce qu'il est attribuable à la non-prod ou à la cotisation? Cotisation, dans le fond, c'est traiter ce que le contribuable nous a donné, faire des validations, puis, quand il y a des écarts par rapport à des informations qu'on a, on lui envoie une cotisation amendée. On reçoit tout ça, là, quand on fait nos déclarations d'impôt, là. Donc là, on a...

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : Généralement, elle est parfaite.

M. Caire : Parce que ce qu'on nous disait, c'est que, cette information-là, à l'interne, vous l'aviez ventilée. C'est vraiment dans la production de rapports externes qu'elle n'était plus ventilée. Donc, il y a comme deux sources d'information : une pour l'interne, une pour l'externe.

Une voix : Bien, elle a dû être non disponible pendant un certain temps.

M. Caire : Ce que je comprends, c'est que vous êtes capables de le faire.

M. Prud'homme (Daniel) : Bien, en fait...

Le Président (M. Marcoux) : ...vous identifier, s'il vous plaît...

M. Prud'homme (Daniel) : Ah! pardon, excusez.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, pour les fins de l'enregistrement.

M. Prud'homme (Daniel) : O.K. Daniel Prud'homme. En fait, dans les statistiques détaillées très opérationnelles de la DGE, c'était toujours disponible, mais, pour eux, c'était dorénavant une activité fusionnée. Mais, à la suite des demandes qui ont été amenées par le VG, on va recalculer les chiffres distinctement puis les transmettre pour la reddition de comptes centrale.

M. Caire : Je comprends que vous allez revenir à l'ancienne façon.

M. Prud'homme (Daniel) : Oui. Puis on va même refaire les années antérieures.

M. Caire : O.K. Vous allez...

M. Prud'homme (Daniel) : On va refaire...

M. Caire : Rétroactivement?

M. Prud'homme (Daniel) : Oui. Oui.

M. Caire : O.K. Puis ça va être dans le prochain rapport annuel?

M. Prud'homme (Daniel) : Oui.

M. Caire : Puis ça, c'est déjà acquis, là, ça ne fait pas partie de la réflexion, vous allez revenir...

M. Paquin (Gilles) : Bien, pour les particuliers, les sociétés, retenues à la source, taxes, diviser non-production, vérification, enquêtes. Donc, on va avoir une matrice, là, en argent puis en ETC.

M. Caire : Parce que le Vérificateur général nous disait qu'au niveau de la reddition de comptes, notamment sur certains programmes financés par le ministère des Finances, au niveau de la reddition de comptes, il y avait peut-être des lacunes. Il y avait une reconduction des programmes sans qu'il y ait vraiment une véritable reddition de comptes, sans qu'il y ait vraiment une véritable validation de l'efficacité, il y avait une espèce d'automatisme, là. Est-ce que c'est des choses qui vont être corrigées dans un futur proche?

M. Paquin (Gilles) : Ah! oui, oui. Dès le prochain rapport qu'on va faire au ministère des Finances, on va ajouter une série d'indicateurs, là, que ce soit le détail de ce qu'on vient de discuter, puis également des indicateurs de performance de nos outils. Puis même chose pour les demandes de financement. Parce qu'annuellement on fait des demandes de financement pour financer, l'année d'après, les activités spécifiques en récupération. On va, encore là, donner plus d'indicateurs.

M. Caire : Ça, ça fonctionne comment quand vous dites : Annuellement, on fait des...

M. Paquin (Gilles) : Bien, on a des discussions, dans le fond...

M. Caire : Mais ma question, c'est : Est-ce que c'est automatique? Je veux dire, on a un programme, automatiquement on renvoie la demande ou, de votre côté, vous avez quand même une analyse, est-ce que, cette activité-là, on a atteint les objectifs, on est vraiment sur nos cibles, on a les bons budgets, on a le bon nombre de... Comprenez-vous ce que je veux dire?

M. Paquin (Gilles) : Oui. En fait, en cours d'année, on développe toujours des propositions à l'interne d'activités spécifiques qui pourraient, dans le fond, augmenter notre récupération fiscale, puis on fait une sélection là-dedans, on dit : Ça, dans le fond, je pense qu'il pourrait y avoir un intérêt pour le ministère des Finances à le financer. Puis, quand il les finance, il les finance sur la base de projets spécifiques sur lesquels on doit faire une reddition de comptes, puis c'est là la question des indicateurs. Puis, lorsque le projet est rentable à l'usage, bien là il est intégré dans les activités régulières. Donc, il sort de l'enveloppe spécifique, devient un programme régulier. Des fois, il ne l'est pas, il n'est pas reconduit. Ça va dépendre du rendement.

M. Caire : ...devient programme régulier, ça a quoi comme impact au niveau de la reddition de comptes? Je veux dire, est-ce que vous avez quand même les mêmes obligations par rapport au ministère des Finances?

M. Paquin (Gilles) : Bien là, il rentre dans la reddition de comptes générale.

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : C'est ça. Donc, c'est moins spécifique, je dirais, qu'un programme qu'on vient de mettre en place puis qu'on veut tester la rentabilité. C'est sûr que, là, il y a un intérêt pour avoir davantage d'indicateurs, vu qu'il est à l'essai, là.

M. Caire : Mais, vous, à l'interne, j'imagine que vous faites cette espèce d'exercice là de challenger vos propres processus?

M. Paquin (Gilles) : Oui, oui, oui. Puis, en non-production, un des constats, c'est qu'on n'a pas suffisamment d'indicateurs de gestion, il faut en développer, là.

M. Caire : Donc, c'est là où les indicateurs de performance vont être pour vous aussi essentiels qu'ils peuvent l'être, par exemple, pour une entité externe.

M. Paquin (Gilles) : Exact. Pour le ministère ou pour le rapport annuel de gestion.

Le Président (M. Marcoux) : Ça va?

M. Caire : Merci.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Oui. Merci, M. le Président. Dans le rapport du vérificateur, on parle des pénalités et des amendes et de la manière de collecter ces pénalités ou ces amendes-là, et j'avoue que j'ai besoin d'explications, là, parce que ma recherche d'équité entre les sociétés et entre les personnes, dans mon esprit, est importante. Il est mentionné que la Direction générale des entreprises n'applique pas de pénalité pour l'omission ni l'amende. La Direction générale des particuliers applique la pénalité pour omission pour les récidivistes, applique l'amende pour un maximum de 400 \$ par dossier et un maximum de 3 000 dossiers par année. Ça fait qu'il y en a qui sont chanceux, ils ne sont pas pigés dans les 3 000 dossiers, donc ils ne paient pas l'amende de 400 \$. Et, à la Direction générale du recouvrement, on exige des pénalités depuis 2012, mais on n'impose pas l'amende.

Moi, en fait, c'est juste de comprendre pourquoi on n'applique pas les amendes et les pénalités de la même manière pour les mêmes individus et l'iniquité qui me semble, à mes yeux, entre des sociétés et des particuliers. Parce que, quand j'ai vu ça la première fois, je me suis dit : Bon, c'est plus facile de pogner les particuliers... de prendre les particuliers que les entreprises. Ça fait qu'on tape sur le clou des particuliers. Bref, je veux connaître votre réaction sur le fait que votre mode de fonctionnement, au niveau de l'amende et pénalités, est différent d'une direction à l'autre.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

• (16 h 50) •

M. Paquin (Gilles) : O.K. En partant, la loi nous donne plusieurs pouvoirs pour mettre des intérêts, naturellement, ça, ça va de soi, imposer des pénalités ou même des amendes. Automatiquement, quasi automatiquement, dans tous les dossiers en souffrance, on applique la pénalité de base, qui est 5 % du solde, plus 1 % par mois, maximum 12 mois. Ça, c'est en impôt, c'est appliqué des deux bords, sociétés puis particuliers. Au niveau des mandataires, là il y a une variante de cette pénalité-là qui... les taux sont différents, ils sont plus élevés. C'est 7 %, 11 % ou 15 % parce que ça dépend, là, de la durée de la créance. Puis, je pense, à 15 jours, c'est 15 % si je me rappelle bien.

Donc, ça, c'est la base. Ça, c'est toujours appliqué. Où est-ce que, là, il y a une disparité, je dirais, c'est la pénalité pour défaut de production. Donc, pour ne pas avoir produit, on peut avoir une pénalité qui est de l'ordre de 25 \$, je pense, par jour de défaut, maximum 2 500 \$, puis ça peut être également la même pénalité qui s'applique quand on n'a pas obtempéré à une demande péremptoire. Et là il y a des différences d'application sur lesquelles ont dit dans notre plan d'action qu'on va s'interroger.

Mais, en partant, il faut que je vous dise que les contribuables ne sont pas tous pareils, justement. Il y en a qui ont un bon passé de contribuable, il y en a qui en ont un mauvais, puis il faut tenir compte de ça. Il y a des gens qui sont moins... des catégories de contribuables, par exemple, en impôt des particuliers, des personnes âgées qui sont moins à même de tous les changements fiscaux qui peuvent leur arriver, puis, bon, il faut tenir compte de ça avant d'imposer une double pénalité, hein parce que c'est comme deux pénalités. J'en donne une de 5 % puis, après ça, j'en donne une de 25 \$ par jour, là, c'est deux fois la même faute, là, que... Ça fait qu'on doit, dans le fond, tenir compte de ces aspects-là. Mais ça n'explique pas, là, le pourquoi il y a des différences à ce point-là. Je dirais que c'est un élément d'explication, mais on doit s'interroger sur est-ce qu'on ne devrait pas en mettre un peu plus, effectivement.

M. Goyer : En fait, ce que je veux vous dire, c'est... En tout cas, pour un simple particulier, le Revenu, c'est Dieu le Père, hein? Quand on reçoit un avis, on se tient les coudes serrés. Ça fait que quand, je vois une iniquité d'application des amendes...

Une voix : ...tu parles par expérience?

M. Goyer : Non, je ne parle pas par expérience, mon cher économiste, mais j'ai bien du monde dans mon milieu... Ça fait que mon souhait, c'est de faire en sorte que, devant Dieu le père, on soit tous pareils, là, qu'on ait les mêmes pénalités puis les mêmes amendes, et non pas, pour différentes raisons, là, c'est quasiment Loto-Québec, là. 3 000 dossiers, les autres, ils passent à côté. C'était ça, ma question, là. Je peux comprendre qu'il y a des mécanismes, je comprends.

Dernier point, parce que le temps file, et moi, je ne suis pas comptable ni économiste, je suis plus dans les ressources humaines, vous avez adhéré...

Une voix : ...

M. Goyer : Pardon?

Le Président (M. Marcoux) : Ce n'est pas un défaut.

M. Goyer : Non, non, non, aucunement. Elle est bien... ça, M. le Président. Bref, vous avez adhéré aux principales recommandations du vérificateur. Ce n'est pas une inquiétude, mais je veux vous entendre par rapport : 12 000 employés, une culture peut-être à modifier, une culture différente par rapport aux recommandations du vérificateur. C'est quoi, les enjeux pour les ressources humaines? Est-ce que ça a été évalué? Est-ce que vous êtes dans ce travail-là d'orientation? Parce qu'il y a plusieurs recommandations, là, c'est des changements, je ne dirais pas, drastiques, mais c'est des changements assez importants pour votre travail que le vérificateur émet, là. Donc, ça a un impact sur vos directions de ressources humaines, là, j'en suis persuadé.

M. Paquin (Gilles) : Oui, mais, comme je vous dis, il y a 166 personnes qui s'occupent de la non-production présentement. Ça peut changer. Là, on a une activité spéciale en 2013-2014 pour augmenter les revenus de non-production de 39 millions, je crois, additionnels, puis c'est beaucoup à la Direction du recouvrement. Là, il va y avoir des ETC de plus qui vont s'ajouter pour ce programme spécial là, mais ce n'est pas une grande quantité de personnes. Je pense que c'est beaucoup plus un travail de coordination interdirections. C'est beaucoup là qu'est l'enjeu, le challenge, d'échanger puis de convenir c'est quoi, les meilleures pratiques, puis d'avoir un cadre de gestion qui va venir supporter ça à un moment donné.

M. Goyer : Donc, je comprends que ce n'est pas...

M. Paquin (Gilles) : Bien, ce n'est pas comme de changer...

M. Goyer : ...ce n'est pas une problématique de rejoindre les recommandations du vérificateur, là, il n'y a pas des échéanciers qui sont... Parce que, nous, il faut faire des recommandations par la suite, là, ça fait que j'essaie de connaître dans quel bain vous êtes par rapport aux recommandations du vérificateur, là.

M. Paquin (Gilles) : Le cadre de gestion, indicateurs de gestion, il y a quand même un travail à faire important. Amendes et pénalités aussi, il y a un travail important. Je ne dis pas, là... Je pense que juin 2014, là, c'est quand même une date... Il va falloir travailler pour faire ça puis implanter ces nouveaux processus de travail là, puis les documenter.

Reddition de comptes, c'est déjà assez bien enclenché, je vous dirais, au niveau de ce qu'on va mettre dans le rapport annuel de gestion. Puis, avec le ministère des Finances, les discussions sont quand même... vont bon train, on a identifié une grosse partie de ce qu'on va faire. Donc, je pense que le travail va être beaucoup au niveau de l'harmonisation amendes et pénalités, les délais. Donc, il y a quand même un challenge, là, c'est sûr que c'est juin. En même temps, je pense qu'il faut se donner une échéance qui fait que les changements vont se produire dans l'organisation.

M. Goyer : O.K. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député de Jean-Lesage.

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Ah! vous avez du temps.

M. Drolet : Oui, M. le Président. Ça a été quand même mentionné, j'ai manqué tantôt... M. Paquin, bienvenue, et votre équipe, et au Vérificateur général. Mais, moi, par souci de transparence, c'est de compléter un peu mon collègue de La Peltrie parce que c'est un peu là-dessus que je voulais revenir, par rapport au rapport avec le ministère des Finances, par rapport aux attributions financières qu'il vous donne pour des activités comme telles ou les projets spécifiques. Et il est clairement dit dans le rapport du VG qu'il y a un manque, vraiment... en fait, je dirais de transparence là-dessus. C'était peut-être un grand mot, mais ça peut s'apprêter comme ça. Puis vous savez que le rôle que nous avons à jouer quand le ministère du Revenu, une instance aussi importante au sein de la population pour ce qui est, justement, de la transparence... Parce que c'est vous qui avez les liens avec la population et les gens d'affaires, puis vous savez que, quand on reçoit une lettre du ministère du Revenu, les gens sont toujours un petit peu stressés. Alors, vous, quand on

regarde ça maintenant, puis que vous avez à justifier des montants, puis qu'ils ne le sont pas faits, puis que le rapport du Vérificateur général le dit bien, que lacunes suffisamment importantes pour influencer les décisions d'un lecteur averti, ça m'intrigue un petit peu, et j'aimerais peut-être là-dessus... Parce que vous avez répondu tantôt à mon collègue, oui, vous avez amélioré, il y a les recommandations de votre dossier pour être capable de donner une meilleure transparence, mais il va-t-il avoir des actions concrètes pour qu'on puisse, nous, avoir les informations concrètes là-dessus, de ces efforts-là qui sont faits pour mettre plus de transparence dans vos actions avec vos activités?

Le Président (M. Marcoux) : M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : O.K. Oui. Oui. Je crois, de façon générale, qu'on va faire un suivi sur le plan d'action comme on le fait généralement auprès du VG et auprès de la commission. Ça, je pense que c'est une pratique qui est bien implantée à l'égard de chacune des recommandations. Dans le cas de celles qui concernent la reddition de comptes, aux Finances, il y a deux aspects. La première, c'est au moment où on produit la demande de financement. On veut financer un projet spécifique, par exemple, pour 2014-2015, là on va ajouter une série d'indicateurs. On parle, là, d'une vingtaine d'indicateurs d'efficacité et d'efficacité qui vont être ajoutés pour étayer la demande de financement. Et, en reddition de comptes, encore là, une fois le projet et l'année terminés, là il va y avoir une série d'indicateurs ajoutés sur la rentabilité du projet, l'impact sur les directions générales, opérationnelles, celles de soutien, l'impact sur l'autocotisation aussi parce qu'il faut toujours mesurer... L'action qu'on fait, elle a un impact direct, là, mais est-ce qu'elle amène d'autres personnes indirectement à se conformer, puis ça, on l'évalue avec des méthodes économiques. Donc, tous ces nouveaux indicateurs là vont être comblés avec le ministère des Finances, puis on va faire rapport, là, sur l'état d'avancement du plan d'action, là, au moment où ce sera demandé par la commission et par le Vérificateur général. On pourra vous dire exactement à ce moment-là ce qu'on a fait, ce qu'on a ajouté comme indicateurs, le tout, naturellement, à la satisfaction de tout le monde, là.

M. Drolet : Oui, effectivement. C'est beau, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce qu'il y a d'autres questions? Est-ce qu'il y a d'autres questions, M. le député de Chapleau?

M. Carrière : M. le Président, j'aimerais vous entendre sur les liens que vous... Vous avez parlé que vous avez des ententes, là, de réciprocité ou, en tout cas, d'informations particulières ou privilégiées avec différents intervenants. Quel est le lien que vous avez avec l'Agence de revenu du Canada? Et comment vos informations ou leurs informations peuvent se compléter autant dans la non-production que dans d'autres services que vous...

Le Président (M. Marcoux) : O.K. Alors, peut-être... il semblerait — excusez-moi, M. Paquin — qu'il y a un vote. Simplement parce que... Et, si oui...

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Pardon?

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Alors, entre-temps, commencez votre réponse. Et, si nous devons vous quitter pour quelques minutes, vous nous excuserez.

• (17 heures) •

M. Paquin (Gilles) : Plusieurs niveaux, plusieurs niveaux, je dirais, d'ententes. Le premier niveau, probablement le plus important, c'est les ententes qui concernent les résultats de vérifications. Donc là, quand il y a une vérification qui est positive, on transmet l'information à l'Agence du revenu, puis ils font la même chose de façon à ce qu'on puisse, dans le fond, cotiser. Souvent, on a les mêmes paramètres fiscaux, les mêmes assiettes. Donc, ça, c'est très important, dans le «day-to-day», d'échanger cette information-là.

On a des échanges plus spécifiques sur certains dossiers. On pense aux fameuses listes qui ont été émises par... qui couvrent les paradis fiscaux, par exemple, là, où là, vraiment, on va avoir un échange plus spécifique, quand c'est possible, avec l'agence pour des échanges d'information parce que, souvent, l'Agence du revenu du Canada a l'information avant nous, étant donné les ententes qu'elle a avec d'autres administrations fiscales au plan international. Et on échange également au niveau des planifications fiscales agressives, entre autres, là, où on avait un échange plus rapproché parce que ces scénarios-là sont souvent complexes, puis... Donc, il y a des informations qui nous viennent d'Ottawa, qui nous permettent de résoudre des problèmes de planification fiscale agressive, puis, inversement, on échange à ce niveau-là. Et on échange au niveau organisationnel aussi, performance organisationnelle, là, des choses en général.

Je dirais que l'endroit le plus... et d'interprétation, là, j'allais l'oublier, ça, c'est assez important. En taxes, entre autres, on a une entente de coordination qui fait qu'on doit pratiquement, là, je dirais — c'est très, très fréquent, là — consulter l'Agence du revenu sur comment eux traitent ce dossier-là, que ça soit au niveau de l'application de la loi ou même de son administration, parce que l'entente de coordination couvre ces aspects-là, donc. Et on peut échanger également sur d'autres aspects d'interprétation avec l'Agence du revenu. Mais, en taxes, c'est vraiment un mécanisme de coordination qui nous est donné par l'entente de coordination, là, qui a donné lieu à la compensation, là, pour la taxe de vente, là, l'harmonisation. Donc, c'est à tous ces niveaux-là.

M. Carrière : Est-ce que vous avez, d'un côté comme de l'autre, une équipe... ou une... de façon formelle ou informelle avec l'Agence du revenu du Canada ou si...

M. Paquin (Gilles) : C'est à différents endroits, je vous dirais. Au niveau des équipes de vérificateurs, ça peut se faire directement. Au niveau de la législation, ça se fait au niveau de l'équipe des PFA, des planifications fiscales agressives parce que c'était l'équipe qui communiquait avec leurs vis-à-vis à Ottawa. Mais il y a plusieurs niveaux. Au niveau de l'administration, pour la compensation qu'on touche, par exemple, pour l'administration de la TPS, là, on a un lien. Donc, il y a beaucoup de liens, il n'y a pas un endroit où on concentre tout ça.

Maintenant, c'est quelque chose qu'on a discuté, d'ailleurs, récemment, là, dans nos échanges avec Ottawa, il y a-tu une façon d'optimiser ça, ou il y aurait-u une façon d'organiser ça, ou être certain qu'on connaît bien, là, ce qui se dit de part et d'autre? Mais c'est sûr qu'au niveau des opérations on peut comprendre que c'est normal que le lien se fasse directement, là, parce que c'est des gros volumes.

M. Carrière : Est-ce que vous avez une table ou... en tout cas, je ne sais pas comment appeler ça, là, mais des meilleures pratiques d'un côté comme de l'autre pour vérifier comment eux traitent certaines... que ce soit dans ce cas-là, là, de la non-production ou peu importe, que les meilleures pratiques qui se font de part et d'autre puissent servir à l'autre également?

M. Paquin (Gilles) : Oui, il y a une rencontre annuelle entre des représentants de Revenu Québec et de l'Agence du revenu du Canada, il y a un ordre du jour qui est comme développé conjointement, puis ça peut toucher différents aspects, dont les technologies de l'information entre autres, puis d'autres aspects opérationnels. Ça, ça...

Le Président (M. Marcoux) : ...désolé de vous interrompre, M. Paquin. Alors, nous allons revenir probablement dans une dizaine de minutes, et puis pour terminer. Alors, merci.

(Suspension de la séance à 17 h 3)

(Reprise à 17 h 26)

Le Président (M. Marcoux) : Donc, si je comprends, M. Paquin, nous vous avions interrompu alors que vous étiez en train de répondre, si ma mémoire est bonne, à une question du député de Chapleau. Donc, est-ce que vous pouvez reformuler votre question, M. le député, si...

M. Carrière : Je ne m'en rappelle plus. Je vais laisser aller M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Alors, est-ce que...

Le Président (M. Marcoux) : Oui.

M. Paquin (Gilles) : Donc, c'est ça, je disais qu'il y a plusieurs niveaux d'échange. Maintenant, j'ai profité, là, du moment, là, où vous étiez au vote pour, dans le fond, bien, bien... parce qu'il y a vraiment plusieurs niveaux d'intervention, là, bien documenter ça. En TPS, il y a deux rencontres statutaires par année. Il y a deux grandes ententes : il y a une entente sur les taxes puis une entente sur les impôts. Puis de là découlent une série de rencontres dans les différents secteurs et une structure pour échanger de l'information. Donc, en TPS, TVQ, il y a deux rencontres sur la gestion de l'entente, le fait qu'on administre la TPS pour le fédéral, donc deux rencontres statutaires par année. Il y a un certain nombre de rencontres ad hoc en cours d'année sur les technologies de l'information. Donc, le fédéral peut s'intéresser à certains développements qu'on fait, nous. Donc, il y a des échanges là-dessus. En impôt des entreprises, il y a quatre rencontres statutaires par année sur l'échange d'information en vérification. À l'impôt des particuliers, il y en a deux statutaires par année. DGR, c'est plus sur une base ad hoc, au niveau du recouvrement. Dans ces trois grandes directions opérationnelles là, il y a des employés qui sont désignés pour être des agents d'information. Donc, c'est ces gens-là qui vont échanger l'information avec le fédéral, puis c'est prévu aux ententes, puis qui vont, après ça, relayer ça dans des fonctions de vérification.

On a également, comme je vous disais, des discussions sur l'interprétation en taxes qui sont très fréquentes à cause de l'entente de coordination sur l'harmonisation. On en avait avant, mais là ça a été encadré dans l'entente de coordination. Donc, c'est important de se coordonner tant au niveau de l'assiette que de l'administration. Et on a également annuellement des rencontres, là, au niveau des hautes directions, que ça soit... Le fédéral peut nous inviter à une rencontre pour expliquer le budget fédéral ou sur d'autres aspects, là. Mais ça, c'est plus à l'initiative du fédéral.

Moi, je dirais que ça fait à peu près le tour, là, mais il y a vraiment de multiples endroits où ça se touche. Mais l'échange d'infos sensibles, pour ce qui est paradis fiscaux, par exemple, ou vérification, là il va se faire à travers la structure qui est décrite aux ententes, des agents d'information de part et d'autre qui vont se parler puis qui vont diffuser ensuite l'information.

Le Président (M. Marcoux) : Merci, M. Paquin.

M. Carrière : Il me reste du temps?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, quelques minutes.

M. Carrière : O.K. Alors, si un citoyen ou quelqu'un au niveau des entreprises se fait cotiser, prendre — en tout cas, appelons ça comme on voudra — par le fédéral ou par l'Agence du revenu, est-ce que, de façon automatique, l'autre partenaire est informé ou, sinon, il peut passer inaperçu à une place et être pris à une place?

M. Paquin (Gilles) : Il y a un formulaire prescrit pour ça, puis l'échange est automatique, là. Donc, la conclusion de l'action d'une des deux agences va être transmise à l'autre pour qu'ils puissent...

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : C'est ça. On n'aura peut-être toute, toute l'information, là, qui a servi, là, mais on va avoir l'information dont on a besoin pour, nous, procéder à la vérification puis émettre une cotisation.

M. Carrière : Éléments de preuve, etc. Si vous devez refaire, mettons, ou eux refaire l'enquête, entre guillemets, ou...
• (17 h 30) •

M. Paquin (Gilles) : Je n'ai pas l'impression qu'on va avoir tous ces éléments-là, mais on va avoir l'information fiscale qui va nous permettre, nous, d'établir une cotisation ou procéder à une vérification.

M. Carrière : Donc...

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Une courte question, une courte réponse.

M. Carrière : Donc, peut-être une figure de... un cas, là. Si, au fédéral, un citoyen reçoit un avis de cotisation et le conteste, vous, vous allez, si je comprends bien, vous baser sur les informations que vous recevez du fédéral pour faire une cotisation ou une...

Une voix : ...

M. Carrière : Vous allez l'appliquer. Mais, il conteste également au Québec, est-ce que vous vous servez de l'élément de preuve du fédéral ou si votre bureau d'enquête, votre service d'enquête doit monter une enquête?

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Alors, si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît. Une courte réponse, s'il vous plaît.

M. Martineau (René) : René Martineau, Revenu Québec. Lorsqu'on cotise quelqu'un sur une base d'information du fédéral, de la même façon que le fédéral, puis que le contribuable s'oppose au fédéral, on lui offre de ne pas s'opposer chez nous, et de prendre le résultat du litige qu'il va faire au fédéral, et de donner le même résultat que son litige au niveau fédéral pour éviter qu'il y ait deux litiges à mener de front.

M. Paquin (Gilles) : Et ça fonctionne également de l'autre côté? Si le fédéral cotise...

M. Martineau (René) : Non, le fédéral ne fait pas la même chose.

M. Paquin (Gilles) : Il ne fait pas la même chose?

M. Martineau (René) : Non.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que ça va?

M. Carrière : Bien là, je n'ai plus de temps, là.

Le Président (M. Marcoux) : Bien, écoutez, allez-y, là. C'est une courte question, puis, après ça, le député de Sanguinet.

M. Carrière : Non, ça va. Ça va.

Le Président (M. Marcoux) : Non? M. le député de Sanguinet.

M. Therrien : Merci, M. le Président. Ce ne sera pas très long. Écoutez, je voulais revenir sur les méthodes d'évaluation, là, des performances, là, entre autres, des ETC. Vous avez parlé, là, que vous aviez 166 ETC qui ont donné, en moyenne, 2 millions par ETC, 383 millions de dollars, donc. C'était 10 % du montant total que vous aviez récupéré. Je

trouvais ça intéressant puis je me dis, moi, en tout cas, si j'étais un décideur dans ce cas-là, je dirais : Bien, ça vaut peut-être la peine d'augmenter les effectifs dans ce domaine-là pour aller chercher encore plus d'argent. C'est sûr qu'en tout cas on est frappés par la loi des rendements marginaux décroissants, là, plus tu rajoutes des effectifs, moins que c'est efficace, là, mais quand même, moi, je regarde ça...

Et vous en avez parlé tantôt, là, des méthodes d'évaluation, d'utiliser plus le taux d'encaisse. Il y a une question qui a été posée là-dessus, puis c'était très intéressant. Mais moi, je voudrais juste qu'on fasse le lien entre ça et la demande de projets spécifiques dans les investissements, là, qu'on demande au ministère des Finances. Si on améliore, si on veut, notre outil d'évaluation, là, de l'argent qu'on va mettre dans Revenu Québec pour des fins fiscales comme ça, est-ce que ce ne serait peut-être pas plus avantageux pour vous de le faire de cette façon-là? Parce qu'avant vous preniez les indices sans les réajustements, là. En utilisant une méthode plus transparente, est-ce qu'il n'y a pas lieu de penser qu'il pourrait y avoir davantage de fonds qui soient donnés par... ou davantage de projets qui soient ouverts par le ministère des Finances, justement, parce qu'on a comme des résultats qui sont plus fiables?

Je ne sais pas si vous comprenez le sens de ma question, là, je vous laisserais aller là-dessus. Parce que, tantôt, vous en avez parlé, mais on n'a comme pas fait le lien avec les demandes qu'on faisait au ministère des Finances.

Le Président (M. Marcoux) : M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Je disais tout à l'heure que, pour l'année en cours, 2013-2014, un des projets spécifiques qu'on a développés avec les Finances en non-production, c'est l'augmentation du rendement de non-production au niveau des mandataires, pour lesquels on s'est mis une cible de 35 millions ou... à peu près 35 millions, pour lequel il va y avoir des ETC additionnels au recouvrement, là, qui vont être déployés pour ça. Donc, on intensifie — là, je pars un petit peu au début de votre question, là — on intensifie le nombre d'ETC qu'on met, là, en non-production.

On a également un autre projet au niveau des particuliers qui implique le système informatique pour traiter davantage de cas, puis on espère aller chercher du rendement additionnel. Il faut pouvoir identifier un projet spécifique. Je dirais que la routine générale de non-production est développée dans... secteurs. Là, ce qu'on cherche, c'est développer des projets spécifiques qui vont aller chercher, là, du rendement là où on ne couvre pas présentement. Puis l'échange d'information avec les Finances, naturellement, peut aider. En développant des indicateurs, nous autres, on va probablement, éventuellement, se donner également... on va profiter de l'information que génèrent ces indicateurs-là pour voir, bon, bien, ça, peut-être que, finalement, c'est moins bon ou cela serait très bon, là. Mais la clé, vraiment, c'est de développer des nouvelles initiatives spécifiques pour accroître la performance qu'on a au-delà de ce qu'on a comme moyens.

On va probablement avoir de la performance additionnelle qui va venir des travaux qu'on va faire au niveau de l'harmonisation des pratiques puis plus, je dirais, de travail sur comment avoir une approche... qui est plus efficace. Mais je pense que de développer des projets spécifiques soit au niveau des systèmes informatiques, centrales d'appels quand on sollicite les gens par téléphone, des choses comme ça, là, ça, ça va probablement nous donner... Puis c'est ce genre de projets là qu'on... Quand on pense qu'il y a un potentiel, on en discute avec les Finances, on convient s'il y a un financement ou pas, on le fait sur une base pilote puis, après ça, on le stabilise ou non.

M. Therrien : O.K. Bien vous répondez très bien à ma...

M. Paquin (Gilles) : Bien, on avait 90 millions de cibles additionnelles au budget de novembre. Et, sur ce 90 là, il y a 35 à 40 millions qui viennent de la non-prod. Donc, on travaille là-dessus, on veut l'intensifier pas mal, là.

M. Therrien : O.K. Donc, c'est une bonne nouvelle, le fait que vous travaillez des indicateurs plus performants, parce que vous allez avoir et pouvoir dessiner des projets qui soient plus efficaces à ce moment-là. C'est ce que je retiens de votre propos.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Pour bien mesurer l'effet qu'a eu le projet puis, idéalement, c'est quoi, la composante du projet qui a généré cet effet-là, là.

M. Therrien : O.K. Bien, merci bien. Merci de votre réponse. C'est très clair. C'est ce que je m'attendais.

Le Président (M. Marcoux) : Oui?

M. Cardin : Est-ce qu'on a encore du temps, M. le Président?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, oui.

M. Cardin : Merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Autrement, je vais le prendre.

M. Cardin : ...là, on parle d'indicateurs de performance. Quand on parle aussi de la réalisation au niveau de nos cibles, que vous vérifiez continuellement... Mais j'essaie de voir... Tu sais, ce n'est pas la fabrication d'un produit, là, qui se mesure facilement. Quand vous établissez des cibles puis que vous disiez tantôt que vous vérifiez continuellement,

mais... Vous établissez une cible, vous la vérifiez régulièrement, mais est-ce que vous... Là, j'essaie de... Est-ce que vous avez la capacité de changer des choses? C'est tout simplement la cible ou l'objectif que vous allez changer. Parce que est-ce que vous avez des outils pour réaliser les cibles?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Paquin.

M. Paquin (Gilles) : Normalement, en début d'année, on doit déposer au conseil d'administration... on fait le bilan. D'abord, on fait le bilan de l'année qui se termine, combien qu'on a réalisé en récupération. Puis ça se décline comment? Par secteur, par activité. On a un détail pour les projets spécifiques, puis on fait approuver au conseil également une proposition de plan pour l'année qui débute. Donc, c'est l'attribution des effectifs en lien avec la cible qu'on doit atteindre. Donc, cette cible-là, après ça, on fait une reddition de comptes dessus, là, périodique puis surtout en fin d'année.

Ce que je disais, c'est ça, c'est que, les cibles, on les calcule au meilleur de notre connaissance en début d'année basé sur l'historique, basé sur le rendement attendu par ETC, basé sur les caractéristiques des projets qu'on conduit, mais... Puis il y en a beaucoup. Il y en a beaucoup, chaque secteur en a plusieurs. Mais ça ne veut pas dire qu'on va tous les atteindre, hein? C'est ça qui est... L'idée, c'est d'atteindre la cible globale, puis tout ça, dans le fond, c'est autant de moyens pour atteindre le global. Mais, chacune d'entre elles, il peut y avoir des divergences, des excédents ou des... L'important, c'est de faire un suivi, là, rapproché, de ne pas...

M. Cardin : Parce que vous n'avez pas réellement de prise là-dessus. Tu sais, je veux dire, c'est...

M. Paquin (Gilles) : Bien non, c'est...

M. Cardin : Mais là vous... c'est ça, vous vous ajustez quand même.

M. Paquin (Gilles) : Ça dépend de l'économie, naturellement. Ça va dépendre d'une série de variables, là. Puis il peut y avoir, nous, dans nos estimations des écarts. Je vous donne un exemple. Par exemple, on rentre de nouvelles équipes de vérification, c'est sûr qu'elles sont moins productives la première année que la deuxième, puis la troisième. Un bon vérificateur aux entreprises, ça peut prendre quand même plusieurs années, là, avant de...

M. Cardin : Moi, je parle de non-production, là, puis des suites...

M. Paquin (Gilles) : O.K. O.K. O.K.

M. Cardin : Je sais que la vérification, bien, ça peut fonctionner aussi, là, mais on peut avoir plus de cibles là-dedans, puis avec une certaine capacité de les ajuster correctement, là. Mais, tout ça, on parle de toutes sortes de moyens de réaliser des objectifs, des cibles, puis là je parle de la non-production, là, après pour réaliser... pour faire en sorte que les gens produisent à nouveau et faire en sorte d'aller chercher les argents qui nous sont dus. Mais là on oublie qu'on veut faire en sorte que les gens produisent à 100% idéalement. Mais, là-dedans, là, dans votre programme, dans votre plan d'action, c'est quoi, les éléments pratiques pour faire en sorte que les gens produisent, et non pas nécessairement de comment on peut aller chercher plus d'argent à l'intérieur des cibles qu'on fixe sur ceux qui n'ont pas produit, mais que tout le monde finisse par produire? C'est quoi, les actions, là, pratiques à faire pour réaliser ça?

• (17 h 40) •

M. Paquin (Gilles) : O.K. C'est vrai que, le plan d'action, on retrouve les deux. On retrouve des gestes qui contribuent à maximiser, là, la production puis d'autres qui visent plus à dire : Bien là, on va focuser quand même sur les éléments plus rentables en lien avec les actions au recouvrement. Je dirais que celles qui vont vraiment aider plus à la production, là, naturellement, les critères à utiliser pour repérer et sélectionner, surtout repérer, hein? Plus on les repère, plus on va contribuer à cette action-là. Ensuite, la question du suivi. Les dates sont sûrement très importantes pour amener quelqu'un à produire. Si on est plus rapprochés, on va-tu avoir plus d'effet? L'indiciel, le faire réagir. Dans le fond, c'est une cotisation estimative pour avoir une bonne évaluation et des bons moyens de le calculer. Puis je dirais qu'en général les indicateurs de gestion vont nous aider parce que c'est avec ces indicateurs-là qu'on va se donner des cibles de performance. Ça fait qu'il y a quand même beaucoup d'ingrédients pour augmenter la production en tant que telle. Mais, vous avez raison, il y a également la dimension rentabilité, puis on a eu des discussions avec le Vérificateur général puis...

M. Cardin : ...l'objectif que vous visez en fonction d'aller chercher de l'argent avec ceux qui reviennent, là, qui produisent une bonne fois, ou que vous évaluez puis que vous ramenez à produire. Mais qu'il ait produit une première fois, ça me semble moins évident. Mais ça devrait être un grand objectif de faire en sorte que tout le monde produit, de susciter l'intérêt des gens pour ça.

Une dernière petite question juste pour conclure, là. C'est sans méchanceté, puis je ne vous souhaite rien, nécessairement, que vous n'aimeriez pas faire, mais c'est parce que vous avez parlé tantôt de certaines complications, bien sûr, avec le fédéral et aussi le fait qu'au niveau des taxes, la TPS, vous l'administrez. Comment vous aimeriez ça, administrer aussi le rapport, les déclarations du fédéral... un seul rapport d'impôt pour Québec et le fédéral?

Le Président (M. Marcoux) : Là, je ne pourrais pas obliger le président à répondre là-dessus, je pense.

Une voix : Ce serait relativement facile.

M. Paquin (Gilles) : Bien, je vous dirais, sans répondre directement à votre question, qu'on est également le collecteur pour un grand nombre d'organismes du gouvernement. On ne fait pas juste les impôts et taxes, on fait la CSST, la Régie des rentes, la gestion de l'assurance parentale... J'en oublie, on a au moins...

M. Cardin : Donc, vous avez l'expertise?

M. Paquin (Gilles) : Bien, nous, on pense que oui. Puis, dans le fond, on invite les gens à venir, puis on convient une entente de gestion, puis on est... Je pense que c'est au bénéfice de tout le monde, là.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, sur ce, M. le vice-président.

M. Cardin : Ça va. Je sais que j'en ai oublié une, mais ça va me revenir peut-être avant la fin.

Le Président (M. Marcoux) : S'il n'y a pas d'autre question, peut-être que, comme il reste un peu de temps, j'aurais peut-être quelques commentaires à faire. D'une part, quand vous avez parlé de l'harmonisation des pratiques à l'intérieur des trois directions puis également de l'analyse qui est en train d'être faite, là, pour voir s'il n'est pas plus avantageux de confier la non-production ou la gestion de la non-production à une direction, un peu comme c'est le cas à l'agence fédérale — puis toute organisation est différente l'une de l'autre — quelles sont les dates cibles par rapport à ce que vous parlez, l'analyse sur l'harmonisation de vos pratiques et la mise en oeuvre, premièrement? Et, deuxièmement, sur la conclusion ou la recommandation de maintenir la situation actuelle ou encore de confier la gestion de la non-production à une direction, est-ce que vous avez une date cible?

M. Paquin (Gilles) : Pour le plan d'action, c'est sûr, c'est juin 2014. Pour la structure, là...

Le Président (M. Marcoux) : Non, mais ce que je comprends... Mais là on parle plus précisément de certains éléments. Donc, sur celui-là, en particulier?

M. Paquin (Gilles) : Oui. On n'a pas convenu d'une date à ce niveau-là, mais moi, je la vois avant juin 2014.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que vous pourriez nous en indiquer une? Parce que je pense que la commission va recommander d'en avoir une. Alors donc, je pense qu'on aimerait ça, avoir, à cet égard-là, là, peut-être une date intermédiaire et une date finale. Et d'autres termes...

M. Paquin (Gilles) : Donc, c'est sûr qu'on commence les travaux avant les fêtes, c'est certain, là. Moi, je vous dirais qu'il faut compléter...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, bien là, nous sommes au mois de septembre.

M. Paquin (Gilles) : Oui, je le sais, c'est ça, même fin septembre.

Le Président (M. Marcoux) : Non, mais...

M. Paquin (Gilles) : D'accord. Comme je vous dis, le plan d'action, on a tout détaillé pour arriver à 2014, juin 2014, avec des dates intermédiaires. Pour ce qui est de l'analyse, comme je vous dis, on n'a pas encore confié le mandat, on ne l'a pas encore décrit. Ça fait que moi, dans le fond, j'aimerais ça que ça arrive avant juin 2014, mais au plus tard en juin 2014.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, vous dites, il y aurait peut-être une date intermédiaire ou une sorte de...

M. Paquin (Gilles) : Oui. On pourrait vous la transmettre si vous voulez ou faire...

Le Président (M. Marcoux) : ...de rapport progrès sur, justement, ces deux éléments-là parce que ça nous apparaît important.

M. Paquin (Gilles) : Exact. Un rapport intermédiaire, on pourrait faire ça autour de janvier à ce moment-là, à mi-chemin.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. O.K.

M. Paquin (Gilles) : On va vous faire un rapport intermédiaire en janvier sur ça et l'analyse regroupée, les deux.

Le Président (M. Marcoux) : Sur ces deux éléments-là. O.K. Deuxièmement, pour tout ce qui est de la reddition de comptes, évidemment, vous avez indiqué que, dans le prochain rapport annuel de gestion, les indicateurs de gestion seraient plus précis. Et, quand je regarde votre plan d'action, la dernière page, on dit, bon : Revenu Québec

conviendra avec le ministère des Finances, là, de leurs attentes en information de gestion. L'information de gestion concernant les activités de non-production fournie dans le bilan annuel des activités sera plus détaillée. Et là, quand je regarde l'échéancier... Puis là, évidemment, tantôt, vous parliez du rapport annuel de gestion 2012-2013, je pense, où il y aurait... c'est-à-dire 2013-2014, là, parce qu'on a ... Et là je vois en bas de la page 6, là, début : juillet 2013; et la fin, c'est terminé. Est-ce que... Je ne comprenais pas tout à fait, là.

M. Paquin (Gilles) : Oui. Pour le rapport annuel de gestion, donc, ça va être dans celui pour l'année 2012-2013.

Le Président (M. Marcoux) : C'est-à-dire 2012-2013.

M. Paquin (Gilles) : Donc, c'est le prochain, là. Et, donc, la date de sortie, c'est en décembre, donc, lui. Maintenant, les informations de gestion, dans notre reddition de comptes au niveau de la récupération fiscale, sont déjà là.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, c'est déjà fait?

M. Paquin (Gilles) : Oui. Les tableaux ont été préparés, puis ça a été déposé auprès du conseil d'administration, par exemple, puis...

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que le vérificateur en a une copie, de ça? Est-ce que la commission pourrait en avoir une copie également?

M. Paquin (Gilles) : Oui. Oui, oui. Je pense qu'il n'y a pas de problème.

Le Président (M. Marcoux) : Non, non, mais c'est pour ça que je...

M. Paquin (Gilles) : Donc, ce serait, dans le fond, l'ajout aux informations de gestion qu'on fait au rapport annuel de gestion tel qu'on l'a fait dans notre rapport sur la récupération.

Une voix : ...

M. Paquin (Gilles) : Oui, il n'y a pas de problème. Pas de problème...

Le Président (M. Marcoux) : L'autre point, le tableau... Il y avait un chapitre 5, le tableau 2 du vérificateur, là, et où il nous donne, par exemple... Je pense qu'il nous indiquait que c'est son équipe qui a monté ces données-là pour ce qui est des... avec le ministère des Finances, les résultats pour les activités courantes liées à la non-production, où il fait 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 avec les résultats financiers et, après ça, les résultats, bon, les résultats en ETC et l'encaissement. Parce qu'il y a une différence entre vos projections, comme vous dites, ou vos provisions puis le taux d'encaissement. Alors, ça, est-ce que c'est possible de produire ça, d'avoir, justement, d'abord les chiffres comparatifs des années précédentes, parce qu'autrement c'est difficile de suivre pour des non-initiés, les résultats financiers — ça, c'est la Direction générale des entreprises — principalement concernant la production et le taux d'encaisse pour les activités de non-production? En d'autres termes, nous en avons discuté un petit peu au cours de la séance, là, mais, comme vous le savez, il y a toujours des prévisions. Oui, vous prenez une provision, mais, finalement, c'est quoi, le taux d'encaisse, les comparatifs à chaque année?

M. Paquin (Gilles) : O.K. Le taux de la provision. Le taux de la provision, dans le fond.

Le Président (M. Marcoux) : Non, mais taux d'encaisse.

M. Paquin (Gilles) : Ce qu'on encaisse sur ce qu'on a cotisé.

Le Président (M. Marcoux) : C'est ça.

M. Paquin (Gilles) : O.K.

Le Président (M. Marcoux) : Comprenez-vous, hein, c'est ça? Parce qu'autrement c'est difficile de suivre, et, je pense, ça donne une bonne indication, ça, sur l'efficacité, dans le fond, du travail de cotisation pour la non-production.

M. Paquin (Gilles) : Effectivement. O.K. Non, non, ça, je pense qu'il n'y a pas de problème. Puis, comme je vous dis, on a l'année 2012-2013 qui va s'ajouter, là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, oui, oui. L'autre chose, la table d'échange permanente regroupant toutes les directions générales, ça, vous en avez parlé. Je pense que tout le monde convient que c'est une très bonne initiative. Et, je vous posais la question tantôt, là, sur l'harmonisation des pratiques et puis également l'hypothèse possible de confier la

gestion de la non-production à une unité, là, vous dites, à la page 6 : Une meilleure cohérence dans le traitement de la non-production. Début, avril 2013; fin en continu. Alors, si je comprends, les précisions que vous avez données, là, concernant une date cible ou intermédiaire de janvier et date ultime de juin 2014, c'est là que ça s'appliquerait, à peu près là.

• (17 h 50) •

M. Paquin (Gilles) : Oui. Oui, oui. Et les recommandations, là, qui donnent suite au rapport du VG, ça, pour juin 2014, il faut que ça soit complété, les nouveaux processus de travail qui en découlent, décrits et documentés. Mais, la table, on pensait, dans cette perspective-là, on pensait la rendre permanente, là. Elle continuerait dans une structure où il y a trois directions qui sont... Maintenant, si on change la structure, là, probablement que la table sera moins requise, là...

Le Président (M. Marcoux) : Parce que, même au sein d'un gros ministère parfois comme dans l'organisation gouvernementale, le danger, c'est toujours de travailler un peu en silo.

M. Paquin (Gilles) : Ah! oui, oui, oui. Puis, même si on les change, il y en a des nouveaux qui se créent.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, moi, j'ai... D'ailleurs, vous avez maintenant un conseil d'administration, ce que vous mentionniez au début, l'agence. Donc, j'imagine que le rapport du Vérificateur général a été transmis pour information au conseil d'administration et que le suivi également...

M. Paquin (Gilles) : Oui.

Le Président (M. Marcoux) : Simplement m'informer sur le rôle du conseil à cet égard-là.

M. Paquin (Gilles) : Bien, nous, on était très contents, le Vérificateur général et son équipe sont venus au comité de vérification présenter le rapport peu avant qu'il sorte, là. Donc, on a pu avoir une discussion, là, assez large sur le contenu du rapport au comité de vérification. Puis, je pense, dans la mesure du possible, c'est quelque chose qu'on va essayer de faire à chaque fois qu'il y a un rapport en optimisation. On le fait déjà pour tout ce qui est rapports financiers, vérification des livres, mais là, vraiment, ça a été très apprécié, là, par les membres du comité de vérification, qui, eux, ont fait rapport au C.A. sur le contenu du rapport puis les suites. Puis moi, j'ai également commenté auprès du C.A., puis je vais probablement leur faire un compte-rendu de notre rencontre également aujourd'hui.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que...

M. Paquin (Gilles) : ...ils sont très au courant.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce qu'il y a d'autres commentaires de la part des membres de la commission? Non.

M. Cardin : Je n'oserais quasiment pas. C'est parce que... Si vous permettez, c'est parce que mon collègue, tantôt, a parlé des taxes. Juste parce que le rapport est là, puis là il m'a dit : C'est le VG qui a fait ça. O.K.? Probablement qu'il a pris ses informations quelque part. Les taxes sur le carburant, il était tout surpris que... Mais c'est marqué, c'est 17 millions. Mais ce n'est quasiment pas possible dans une année au Québec. Ça, c'est la taxe... Oui, je le sais, taxe de...

Une voix : Taxe d'accise.

M. Cardin : Pas d'accise, qu'on appelle maintenant, là?

M. Paquin (Gilles) : C'est parce qu'on a créé le fonds pour le financement des infrastructures routières et de transport, et tout le produit de la taxe est versé dans ce fonds-là, donc il n'apparaît pas à ce compte-là. Mais, dans les faits, là, ce qui est versé au fonds, là, en taxes sur les carburants, là, c'est 2 milliards de taxes aux carburants. C'est une question de présentation puis de comptabilisation.

M. Cardin : C'est parce que... Bien, vous voyez, l'actionnaire d'une entreprise, là, quand il a les informations, il doit être capable de les analyser, mais...

M. Paquin (Gilles) : Alors, il y a une certaine complexité, puis, effectivement, ce serait bon d'avoir une note peut-être quand on vous les présente pour dire que, dans le fond, c'est des sommes qui restent au fonds consolidé. Pour des raisons que je n'ai pas présentement, là, mais il y a des raisons peut-être précises pourquoi c'est versé au fonds consolidé. Le reste va au Fonds de financement des infrastructures routières, comme c'est le cas également pour une faible partie de la taxe sur le tabac qui sert pour les infrastructures sportives, culturelles. Ensuite, vous avez la contribution santé également qui est versée au Fonds pour le financement des établissements de santé. Donc, il y a quelques contributions comme ça qui ne sont pas versées au fonds consolidé, elles sont comme interceptées dans un fonds. Mais je pense qu'on devrait, pour plus de transparence, mettre une note pour... parce qu'effectivement on fait le saut.

M. Cardin : Là, j'ai dit : Wo! 17 millions par année...

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci beaucoup. Alors, avant de terminer, je vais demander, M. Paquin, si vous avez une dernière observation à faire. M. Paquin.

Conclusions

M. Gilles Paquin, président-directeur général de Revenu Québec

M. Paquin (Gilles) : En fait, j'aimerais conclure en disant que... Bien, d'abord, j'ai beaucoup apprécié, là, les discussions qu'on a eues aujourd'hui, j'ai trouvé que c'était très constructif. Puis on a beaucoup apprécié également le travail qu'on a fait avec l'équipe du Vérificateur général, puis c'est vrai de... On a beaucoup de missions d'optimisation avec le Vérificateur général, puis, à chaque fois, là, c'est très constructif. À Revenu Québec, c'est une fierté, là, qu'on a de vouloir travailler constamment sur nos processus, les améliorer. On se donne des indicateurs qui tentent de mesurer si on est assez vigoureux là-dessus pour changer nos façons de faire constamment parce qu'on le sait, il faut toujours, dans le fond, utiliser le mieux possible les ressources qui sont mises à notre disposition. Et donc, moi, ce que je vois là-dedans, c'est beaucoup de propositions très constructives pour améliorer nos façons de faire, donc c'est très... J'ai apprécié beaucoup nos échanges puis je peux vous donner l'assurance que, le plan d'action, on va le déployer, on va le mettre en force. On va vous faire rapport, comme on vous a dit, en janvier, rapport final en juin, et comme on le fait, là, avec tous les rapports qui nous sont soumis. On l'a fait récemment avec les technologies de l'information, entre autres. Donc, on accueille tout ça positivement et favorablement parce que c'est un peu notre «core business», amélioration des processus, être plus performants, le tout en étant vraiment, là, axés sur l'équité et un bon service à la clientèle. On vous remercie.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. M. le Vérificateur général, avez-vous des commentaires?

M. Michel Samson, Vérificateur général

M. Samson (Michel) : Un petit mot rapide. Merci, M. le Président. Bien, écoutez, je pense que les échanges ont permis de voir que, parmi les éléments qu'on avait soulevés dans le rapport, il y avait peut-être l'harmonisation entre les directions générales, l'information de gestion, les indicateurs de gestion qui étaient les grands points, peut-être, sur lesquels on invitait Revenu Québec à se pencher puis et à parfaire ses méthodes. Donc, je pense que les échanges ont permis de voir qu'il y a déjà des pas qui ont été franchis, et le plan d'action va dans la direction, nous, à notre avis, qui nous conforte dans les recommandations qu'on a faites. Donc, je peux juste encourager les gens de Revenu Québec à continuer dans cette voie-là. Puis je tiens aussi, encore une fois, à les remercier, remercier M. Paquin et son équipe pour l'excellente collaboration lors du mandat qu'on a réalisé.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. Bien, au nom des membres de la commission, je voudrais vous remercier, M. Paquin, à la fois de la présentation du plan d'action et des réponses également que vous avez données. Et puis nous allons faire un suivi, comme vous le savez également. Alors, merci à vous et à toute votre équipe de Revenu Québec. Merci au Vérificateur général également et à toute son équipe.

Et puis je vais vous demander... Nous allons ajourner la séance. De toute façon, nous avons un autre vote, et puis je vais demander aux membres de la commission de revenir pour les observations et les recommandations de la commission. Alors, merci beaucoup de votre présence, également de la qualité des échanges que nous avons eus.

(Fin de la séance à 17 h 57)