

Perception des impôts

Contexte

Les impôts sont la plus importante source de revenus de la province. Le ministère des Finances de l'Ontario (le Ministère), par l'entremise de sa Direction de la perception (la Direction), est chargé de percevoir une grande partie des impôts impayés dus à la province. La Direction a son bureau principal à Oshawa ainsi que des bureaux régionaux et de district à Toronto, London et Ottawa. Le processus de perception de la Direction commence par l'envoi d'avis par la poste, le contact par téléphone avec le contribuable et parfois une visite en personne. Si ces mesures ne permettent pas de recouvrer les montants dus, les percepteurs peuvent recourir à d'autres moyens, dont la saisie-arrêt et l'enregistrement d'un privilège ou d'un mandat, en vue de la saisie et de la vente des biens du contribuable.

Les comptes sont priorisés en fonction de critères de risque tels que le montant dû, le nombre de perceptions ou leur durée, les promesses rompues dans le passé et les poursuites judiciaires antérieures s'il y a lieu. Une fois l'ordre de priorité établi, les comptes sont attribués aux percepteurs en fonction de leur ancienneté et de leur expérience.

Au 31 mars 2012, environ 90 % des impôts dus que la Direction était chargée de percevoir se

rapportaient à l'impôt sur les sociétés et à la taxe de vente au détail. L'Agence du revenu du Canada (ARC), qui est chargée de percevoir l'impôt sur le revenu des particuliers au nom de la province, a commencé à administrer l'impôt sur les sociétés au nom de la province en janvier 2009. De même, en juillet 2010, la taxe de vente harmonisée, aussi administrée par l'ARC, a remplacé la taxe de vente au détail de la province. En conséquence, environ 75 % des près de 400 employés de la Direction ont été mutés à l'ARC en mars 2012. Le Ministère reste toutefois responsable de la perception de l'impôt sur les sociétés et de la taxe de vente au détail qui étaient dus avant le transfert de leur administration à l'ARC. Le Ministère s'attend à avoir presque terminé la perception de ces montants d'ici 2014.

Dans le budget de l'Ontario 2011, le gouvernement proposait de centraliser la perception de tous ses revenus non fiscaux au sein du ministère des Finances. Selon cette proposition, la Direction de la perception du Ministère continuerait de percevoir les impôts qu'elle administre, mais elle devrait aussi percevoir les revenus non fiscaux au nom d'autres ministères provinciaux. Au moment de notre vérification, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales était le premier ministère qui prévoyait de transférer des comptes débiteurs non fiscaux – en l'occurrence, des paiements d'environ 29 millions de dollars

versés en trop à des producteurs de cultures – au ministère des Finances, le transfert devant avoir lieu à l'automne 2012.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de notre vérification était de déterminer si le Ministère avait, par l'entremise de sa Direction de la perception (la Direction), mis en place des politiques, procédures et systèmes adéquats pour :

- maximiser le recouvrement des impôts dus à la province;
- mesurer de façon fiable l'efficacité des efforts de perception et faire rapport à ce sujet.

La haute direction du Ministère a examiné et accepté notre objectif et les critères connexes.

Le bureau principal de la Direction à Oshawa est responsable de comptes qui représentent environ 80 % des impôts que la Direction est chargée de percevoir. Notre vérification visait donc surtout à examiner et à analyser les comptes de perception pertinents de ce bureau ainsi que ses politiques et procédures administratives et à tenir des discussions avec le personnel compétent. Nous avons aussi examiné certains comptes attribués aux percepteurs des bureaux régionaux et de district de la Direction.

Notre vérification s'étendait également à plusieurs initiatives récentes du Ministère. En 2009, la Direction a engagé une société d'experts-conseils pour examiner ses opérations et recommander des pratiques exemplaires ainsi que des outils de perception en usage dans des administrations semblables à l'Ontario. La même année, la Direction a cofondé le Réseau intergouvernemental des meilleures pratiques fiscales (RIMPF), dont font partie 11 États américains et 7 provinces canadiennes, afin d'échanger des connaissances sur les processus de perception. Dans le cadre de la vérification, nous avons examiné et évalué les pratiques

exemplaires relevées par les sondages du RIMPF ainsi que l'examen externe que la Direction avait fait faire. En août 2010, la Division de la vérification interne du Ministère a examiné les processus de perception des comptes jugés à faible risque. Cette division procède également à un examen annuel de la provision pour créances douteuses et du processus de radiation du Ministère. En 2011, en prévision de l'élargissement du rôle de sa Direction de la perception, le Ministère a demandé à un cabinet comptable d'évaluer et de définir la structure d'un service centralisé de perception, comme il était proposé dans le budget de 2011.

Nous avons également examiné de récents rapports sur les pratiques de perception efficaces préparés par des associations qui représentent des agences de perception du secteur privé en Amérique du Nord.

Résumé

Au cours des cinq dernières années, la province a généré des revenus fiscaux d'environ 330 milliards de dollars, dont environ 6 milliards a été perçu par la Direction de la perception (la Direction) du ministère des Finances, la plus grande partie du reste ayant été remise volontairement. Même s'il est prévu que certaines créances seront radiées dans le processus de perception, la Direction croit qu'elle devra radier jusqu'à 1,4 des 2,46 milliards de dollars en impôts dus à la province que la Direction était chargée de percevoir au 31 mars 2012. Ce montant de 1,4 milliard de dollars se compose principalement de vieux comptes qui se sont accumulés au fil des ans et il a déjà été passé en charges dans les états financiers du gouvernement.

Récemment, la Direction a pris certaines initiatives pour renforcer son processus de perception. En 2008, les activités de perception associées à toutes les lois fiscales, sauf celles touchant l'impôt sur les sociétés et l'impôt-santé des travailleurs indépendants, ont été transférées au nouveau système

appelé OntTax. Avec la mise en oeuvre d'OntTax, la Direction a amélioré sa façon de prioriser les comptes et de les attribuer aux percepteurs. De plus, elle a récemment élaboré des lignes directrices devant aider les percepteurs à exercer les activités de perception, à les documenter et à mettre en oeuvre un outil qui analyse les antécédents de perception d'un compte afin de prédire la probabilité de paiement.

Afin de comprendre pourquoi la Direction a dû radier un montant si important en impôts exigibles, nous avons examiné le processus de perception pour les comptes actifs et pour ceux que la Direction envisageait de radier. Nous avons constaté que, dans la plupart des cas examinés, les mesures de perception n'avaient pas été prises en temps opportun et les outils d'application existants n'avaient pas été pleinement utilisés. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Pour percevoir des dettes, il est essentiel d'agir promptement. Les études montrent que la probabilité de recouvrer la totalité des sommes dues diminue sensiblement au fil du temps. Notre travail révélait qu'après l'inscription d'un compte dans le système de perception, il s'écoulait en moyenne sept mois avant que le percepteur essaie de contacter le contribuable par téléphone. Nous avons également remarqué que, dans plus des deux tiers des cas échantillonnés, il y avait au moins une occasion où aucune mesure de perception n'avait été prise pendant six mois ou plus.
- Dans bien des cas, visiter le contribuable en personne fait augmenter la probabilité de recouvrer la somme due. Dans certains des comptes que nous avons examinés, des visites sur le terrain étaient justifiées, mais elles n'ont pas été faites. Par exemple, la Direction a essayé en vain pendant près de deux ans de joindre par téléphone un contribuable qui devait 100 000 \$ en taxe de vente au détail et qui n'avait pas respecté une entente de paiement. Une stratégie plus efficace serait de visiter promptement le commerce de détail ou

le lieu de travail du contribuable, surtout lorsque des montants importants sont en cause.

- Dans la plupart des cas, la Direction avait, à juste titre, enregistré des privilèges et des mandats sur les biens du contribuable lorsqu'une telle mesure était jugée nécessaire. Cependant, dans certains des cas que nous avons examinés, la Direction n'a pas exécuté les mandats de saisie et de vente des biens en raison de ses préoccupations touchant la viabilité de l'entreprise du contribuable et l'impact sur sa capacité de payer les montants en souffrance. Même lorsque l'entreprise avait cessé ses activités, nous avons noté des cas où la Direction n'avait pas exécuté les mandats existants afin de déterminer s'il restait des biens à saisir pour payer la dette.
- La Direction peut proposer des modalités de paiement provisoire lorsque le contribuable a des déclarations de revenus en souffrance ou a besoin de temps pour négocier une entente permanente de paiement. Des ententes de paiement étaient en place dans près de la moitié des comptes examinés. Cependant, contrairement aux lignes directrices de la Direction, de multiples ententes provisoires de paiement couvrant seulement une fraction de la dette totale étaient en place depuis longtemps pour beaucoup de ces comptes.
- La Direction ne tirait pas toujours pleinement parti des ententes de partenariat et d'échange de l'information conclues avec des tiers. Par exemple, la Direction peut demander que le permis de concessionnaire de véhicules ou le permis d'alcool du contribuable débiteur soit suspendu ou révoqué. Nous avons vu des cas où la Direction n'avait pas demandé que de telles mesures soient prises ou l'avait fait trop tard, après avoir épuisé les méthodes normales de perception.

L'impôt sur les sociétés et la taxe de vente au détail représentent 90 % du total des créances fiscales de la Direction. La responsabilité d'administrer ces impôts a récemment été transférée à

l'ARC, mais la Direction est toujours chargée de percevoir les montants qui étaient dus à la province avant le transfert. En conséquence du transfert, la Direction a récemment perdu les trois quarts de son effectif, dont des gestionnaires, des percepteurs et des employés de soutien. Plus du tiers de ceux qui restent sont des membres de la direction et du personnel de soutien, et la charge de travail des percepteurs a doublé et même triplé dans certains cas. Cette réorganisation pourrait entraîner encore plus de radiations que prévu à l'heure actuelle. En 2009-2010, la Direction a reçu l'autorisation d'engager des employés temporaires afin de compenser la réduction de ses effectifs mutés à l'ARC. Au moment de notre vérification, la Direction n'avait pas pleinement évalué ses besoins en dotation consécutifs au transfert des responsabilités et elle n'avait pas encore engagé d'employés supplémentaires.

Pour surveiller les activités de perception de façon efficace, les gestionnaires doivent avoir accès en temps opportun à des renseignements suffisants sur les opérations et le rendement. Nous avons toutefois constaté que les rapports produits par les systèmes d'information du Ministère n'appuyaient pas de façon adéquate la surveillance de la fonction de perception. De plus, les mesures de rendement de la Direction ne permettent pas une évaluation appropriée des efforts de perception consentis au sein de la Direction et par les percepteurs individuels.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le Ministère accueille favorablement les recommandations du vérificateur général visant à améliorer la fonction de perception au moment où il s'efforce de centraliser la perception des dettes fiscales et non fiscales, comme proposé dans le budget de l'Ontario 2011.

Des 1,4 milliard de dollars en créances radiées mentionnées dans le rapport du vérificateur général, 600 millions ont été approuvés pour radiation en 2012. Des 800 millions restants, environ 400 millions sont visés par des procédures de faillite ou d'insolvabilité en vertu

de la législation fédérale et l'Ontario pourrait en tirer des sommes à l'avenir; 200 millions sont encore en voie de perception; et une autre tranche de 200 millions est destinée à la radiation après épuisement des mesures de perception progressives. De plus, avant de radier des comptes, la Direction dépose des actions en justice (privilèges et mandats de saisie et de vente sur des biens personnels) afin de protéger les intérêts de la Couronne au cas où des actifs non divulgués seraient mis au jour. Dans le passé, ces mesures ont permis de recouvrer une partie des comptes radiés.

Ces dernières années, la Direction de la perception s'est employée à améliorer ses processus, ses outils et ses pratiques exemplaires afin de renforcer le processus de perception. Par exemple, OntTax, le système d'administration des impôts mis en service en novembre 2008, produit des états mensuels automatisés pour tous les comptes ayant un solde ainsi que des lettres automatisées précisant les mesures à prendre à l'égard du compte afin d'encourager les débiteurs à contacter la Direction et à s'acquitter de leurs obligations fiscales. La Direction a également introduit des analyses de données et des mesures du rendement, en plus de lancer un groupe intergouvernemental d'agences de perception nord-américaines et de diriger ses réunions périodiques afin de cerner et de maximiser les pratiques exemplaires en matière de perception.

Constatations détaillées de la vérification

Au cours des cinq dernières années, la province a généré des revenus fiscaux d'environ 330 milliards de dollars, dont environ 6 milliards a été perçu par la Direction de la perception (la Direction) du ministère des Finances, la plus grande partie du reste ayant été remise volontairement.

Au 31 mars 2012, le montant total des impôts dus, que la Direction est chargée de recouvrer, s'élevait à 2,46 milliards de dollars, dont environ 680 millions sont jugés irrécouvrables et seront radiés. Le personnel concentre ses efforts de perception sur les 1,78 milliard de dollars qui restent dans les comptes actifs et dont 720 millions pourraient avoir à être radiés, selon les estimations de la Direction.

Comme le montre la Figure 1, la plupart des créances actives sont liées à l'impôt sur les sociétés et à la taxe de vente au détail. Comme l'administration de ces impôts a été transférée à l'ARC, la priorité actuelle de la Direction est d'achever d'ici 2015 le traitement des comptes qui existaient avant le transfert. La Direction commencera par déterminer les comptes à radier parce qu'ils sont vieux et que la probabilité de perception est faible, puis elle concentrera ses efforts sur les comptes qui restent.

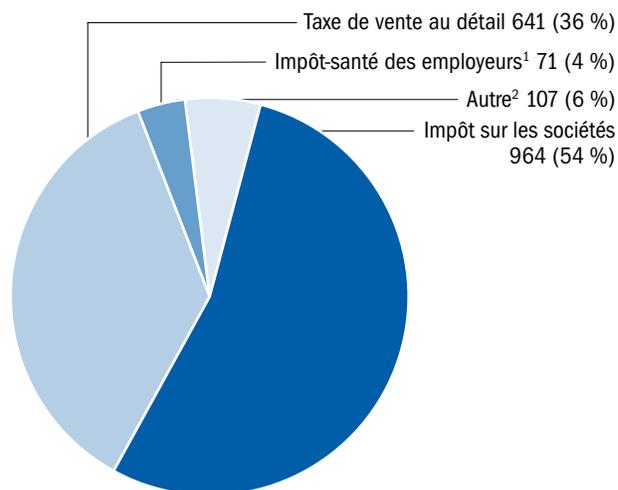
PROCESSUS DE PERCEPTION

Vue d'ensemble

Le diagramme de la Figure 2 illustre le processus généralement suivi par la Direction pour percevoir les sommes dues.

Figure 1 : Montants actifs dus selon la loi fiscale au 31 mars 2012 (en millions de dollars)

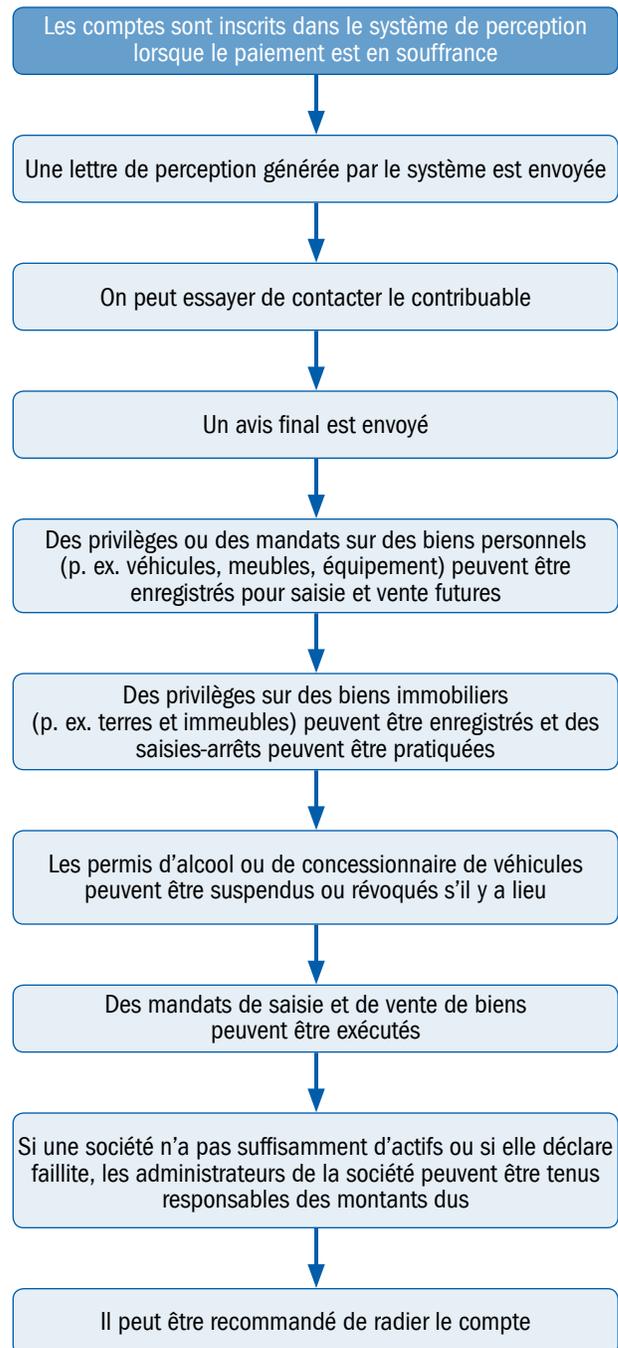
Source des données : Ministère des Finances



1. Comprend l'impôt-santé des travailleurs indépendants (ISTI)
2. Comprend la taxe sur les carburants et le tabac, les droits de cession immobilière, l'impôt sur les mines ainsi que la taxe sur la bière et le vin

Figure 2 : Processus de perception

Source des données : Ministère des Finances



Remarque :

À n'importe quelle étape du processus, le percepteur est encouragé à négocier une entente de paiement, et il peut :

- obtenir une garantie, p. ex. sous forme de garantie bancaire ou de lettre de crédit;
- effectuer une visite sur le terrain, p. ex. vérifier l'information sur le contribuable, examiner les livres et les registres ou inspecter les actifs;
- soumettre le compte à une vérification. Si une fraude est soupçonnée, le compte peut faire l'objet d'une enquête spéciale.

Le facteur le plus important de succès des recouvrements est la promptitude des mesures de perception. D'après les résultats d'un récent sondage interne effectué par l'association qui représente les percepteurs commerciaux responsables de 80 % des créances aux États-Unis, la probabilité de recouvrer toutes les sommes dues dans un compte diminue radicalement avec le temps. Les résultats du sondage indiquent que la probabilité de perception tombe à moins de 70 % après trois mois, à environ 50 % après six mois et à un peu plus de 20 % après un an. Après deux ans, la probabilité d'un recouvrement complet chute à 10 %. Les autres facteurs de succès cités par l'association comprennent la tenue à jour des dossiers de crédit, y compris les adresses et autres coordonnées, l'examen périodique et le respect scrupuleux des politiques et procédures de perception, ainsi que l'assurance qu'un engagement à verser le paiement final accompagne tous les paiements partiels.

Comme le montre la Figure 3, au 31 mars 2012, seulement environ 390 millions de dollars ou 22 % des créances actives dataient de moins d'un an, tandis qu'environ 925 millions ou plus de la moitié remontaient à deux ans ou plus. Comme la probabilité de recouvrer les vieux comptes est plus faible, la Direction estime que des créances actives de 720 millions de dollars (surtout liées à la taxe de vente au détail et à l'impôt sur les sociétés) devront elles aussi être radiées. Avec la radiation déjà prévue de plus de 680 millions de dollars, cela signifie que la Direction devra radier 1,4 des 2,46 milliards de dollars d'impôts dus à la province au 31 mars 2012.

Activités de perception

Ces dernières années, la Direction a pris des mesures pour aider les percepteurs à suivre le processus de perception, par exemple en élaborant des procédures pour les activités telles que les fouilles et l'enregistrement des privilèges et mandats sur des biens. La Direction a également établi des normes pour s'assurer que les données de

Figure 3 : Âge des créances actives au 31 mars 2012

Source des données : Ministère des Finances

| Âge | Créances actives | |
|-------------------------|--------------------------|------------|
| | (en millions de dollars) | % |
| Moins d'un an | 391 | 22 |
| 1 an à moins de 2 ans | 361 | 20 |
| 2 ans à moins de 4 ans | 343 | 19 |
| 4 ans à moins de 10 ans | 451 | 25 |
| 10 ans et plus | 131 | 8 |
| Total partiel | 1 677 | |
| Autre* | 107 | 6 |
| Total | 1 784 | 100 |

* Comprend les comptes dont l'âge ne pouvait pas être déterminé.

perception pertinentes sont documentées de façon complète et appropriée.

Pour comprendre pourquoi les efforts de perception de la Direction n'ont pas permis de recouvrer une partie importante des impôts en souffrance, nous avons examiné le processus de perception des comptes actifs et des comptes jugés irrécouvrables par la Direction. Dans la plupart des cas, les mesures de perception auraient dû être amorcées plus tôt et les outils d'application existants utilisés de façon plus efficace.

- Plus tôt les percepteurs entrent en contact avec un contribuable contrevenant, plus ils ont de chances de recouvrer la créance. Dans les comptes que nous avons examinés, après l'envoi automatique des avis de perception par le système, les percepteurs ont attendu en moyenne sept mois pour essayer de joindre le contribuable par téléphone. Dans plusieurs cas, ce contact initial a été pris entre deux et cinq ans après l'inscription du compte dans le système de perception. Nous avons également constaté qu'après le contact initial, dans plus des deux tiers des comptes examinés, il y avait au moins un cas où le compte n'a pas été touché pendant six mois ou plus. La période moyenne d'inactivité dans ces cas était de 11 mois.
- Il est souvent nécessaire de visiter le contribuable en personne pour vérifier l'information

sur le client et l'état de son entreprise et, dans certains cas, de déterminer s'il pourrait y avoir des actifs susceptibles d'aider à recouvrer les montants dus. Les experts-conseils qui ont examiné les opérations de la Direction en 2009 ont noté que les visites sur le terrain au début du processus de perception ajoutaient la plus grande valeur lorsque les entreprises sont encore en activité et que les actifs restent en place, mais que le personnel avait tendance à épuiser toutes les options administratives avant d'effectuer une visite sur place. En fait, dans un certain nombre de cas examinés, nous étions d'avis que des visites étaient justifiées, mais elles n'ont pas eu lieu. Par exemple, en octobre 2009, la Direction a négocié une entente de paiement de 2 400 \$ par mois avec un client qui devait 100 000 \$ en taxe de vente au détail. Cependant, après avoir payé seulement un peu plus de 5 300 \$, le client n'a pas fait d'autres paiements. Au cours des 22 mois suivants, la Direction a essayé de joindre le contribuable par téléphone sans grand succès. Une visite sur le terrain dès le début aurait permis d'entrer en contact plus tôt avec le contribuable. Ce dernier a contacté la Direction en février 2012 seulement parce que sa dette l'empêchait de renouveler le permis d'alcool de son établissement. Au moment de notre vérification, le compte était encore en souffrance.

- Si le percepteur est incapable de contacter le contribuable ou s'il constate un risque de perte, la Direction peut tenter des poursuites judiciaires, par exemple l'enregistrement de privilèges et de mandats de saisie et de vente sur des biens. La Direction peut aussi prendre de telles mesures lorsqu'elle n'arrive pas à négocier une entente de paiement avec le contribuable ou s'il est dérogé à une entente existante. Nous avons noté que, dans la plupart des comptes examinés, la Direction avait, à juste titre, enregistré des privilèges et des mandats sur des biens lorsqu'une telle mesure était jugée nécessaire. Nous avons toutefois constaté que, dans certains des cas examinés, elle n'avait pas exécuté les mandats de saisie et de vente par crainte d'accabler le contribuable à la faillite et de réduire ainsi la possibilité de percevoir les montants dus. Nous convenons que les percepteurs doivent faire preuve de jugement dans l'exécution des mandats, mais nous avons noté plusieurs cas où la Direction n'avait pas exécuté les mandats existants alors que les entreprises avaient déjà cessé leurs activités. Par exemple, un propriétaire de restaurant a violé une entente de paiement après avoir payé seulement 5 % de sa dette de 522 000 \$. En 2011, après avoir essayé à plusieurs reprises de contacter le contribuable, la Direction a appris que l'entreprise avait fermé ses comptes bancaires. La Direction a révoqué le permis d'alcool du restaurant sans toutefois exécuter les mandats de saisie et de vente enregistrés, alors que des actifs auraient pu aider à payer la dette.
- Les administrateurs des sociétés peuvent être tenus responsables de certains montants dus si des mandats enregistrés sont exécutés et qu'aucun actif n'est découvert, ou si l'entreprise déclare faillite et que la Direction produit une preuve de réclamation contre ses actifs dans un délai de six mois. Dans plusieurs cas, nous avons noté que la Direction ne pouvait pas exercer cette option parce qu'elle n'avait pas exécuté les mandats enregistrés sur des biens. Une société qui devait 384 000 \$ en impôts a déclaré faillite, mais la Direction n'a pas produit de preuve de réclamation à temps et a donc raté l'occasion de recouvrer les impôts dus par cette méthode.
- Dans certains cas où le contribuable est disposé à payer les montants dus, mais ne peut pas le faire immédiatement ou au complet, la Direction peut négocier une entente pour que le contribuable paye sa dette sur une certaine période. Elle peut aussi proposer des modalités de paiement provisoire si le contribuable

doit produire des déclarations de revenus en souffrance ou s'il a besoin de temps pour conclure une entente permanente. Selon les lignes directrices de la Direction, les modalités de paiement provisoire ne sont qu'une mesure à court terme et ne permettent pas au contribuable de s'acquitter de son obligation envers la province. Des ententes de paiement étaient en place dans près de la moitié des comptes examinés. Cependant, de multiples ententes de paiement provisoire couvrant seulement une petite partie de la dette totale étaient en place depuis longtemps, ce qui est contraire aux lignes directrices de la Direction. Selon les experts-conseils qui ont examiné la Direction en 2009, certains États américains ont recours à des paiements automatisés, pratique qui permet de réduire substantiellement le taux de défaut sur les ententes de paiement. Au moment de notre vérification, la Direction n'avait pas officiellement envisagé d'adopter cette pratique.

Utilisation des renseignements de tiers

L'utilisation des renseignements de tiers pour corroborer l'information sur les contribuables, trouver une personne ou une entreprise ou obtenir d'autres

données est un élément essentiel au succès de la perception.

Une fois le compte inscrit dans le système de perception, la Direction a accès au Système d'information sur les entreprises de l'Ontario tenu par le ministère des Services gouvernementaux, aux bases de données sur les permis de conduire et d'immatriculation des véhicules automobiles du ministère des Transports et à la base de données de la Société d'évaluation foncière des municipalités. Nous avons constaté que la Direction utilisait ces bases de données pour chercher des personnes ou entreprises et leurs actifs, mais elle ne le faisait pas toujours en temps opportun. Nous avons examiné des comptes choisis et calculé qu'il s'écoulait en moyenne 12 mois entre l'inscription d'un compte dans le système de perception et la première recherche.

Comme le montre la Figure 4, depuis quelques années, certains organismes provinciaux et l'ARC appuient les efforts de perception de la Direction aux termes d'ententes de partenariat. Nous avons toutefois constaté que la Direction ne tirait pas pleinement parti des possibilités offertes par ces ententes de partenariat. Dans plusieurs cas où les contribuables détenaient des permis de concessionnaire de véhicules délivrés par le Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles (COCVA)

Figure 4 : Ententes de partenariat appuyant les efforts de perception

Source des données : Ministère des Finances

| Organisme | Année d'entrée en vigueur | Objet de l'entente |
|--|---------------------------|---|
| Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) | 2003 | Empêche les demandeurs de faire renouveler leur permis d'alcool ou de transférer un permis existant tant qu'ils n'ont pas réglé leurs arriérés d'impôts ou produit leurs déclarations de revenus en souffrance. |
| Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles (COCVA) | 1996 | Permet au Ministère de recommander que le droit d'un concessionnaire de véhicules de vendre en Ontario soit révoqué si celui-ci ne règle pas ses arriérés d'impôts. |
| Agence du revenu du Canada (ARC) | 1982 | Partage des recettes : Permet à l'ARC et au Ministère de partager les sommes recouvrées lorsqu'ils ont tous les deux pris des mesures de perception contre un débiteur commun. |
| | 1998 | Compensation de dettes par remboursement : Permet d'utiliser les remboursements de l'ARC pour recouvrer des sommes dues au Ministère et vice versa. |

ou des permis d'alcool délivrés par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), la Direction n'a pas demandé que les permis soient révoqués ou a attendu trop tard, après avoir épuisé les méthodes normales de perception. Par exemple, la Direction a averti le titulaire d'un permis d'alcool qui devait 1,1 million de dollars en taxe de vente au détail qu'elle demanderait à la CAJO de suspendre ou de révoquer son permis s'il ne contactait pas la Direction dans un délai de 30 jours. Environ six mois après avoir reçu la lettre d'avertissement, le contribuable n'avait toujours pas répondu, mais la Direction n'a pas entamé de procédures pour faire suspendre ou révoquer son permis d'alcool. Après de multiples tentatives de la Direction sur une période d'un an et demi, le contribuable a conclu une entente de paiement, mais il a manqué à ses engagements après seulement trois paiements totalisant environ 5 % de la dette en cours. Là encore, la Direction n'a pris aucune mesure pour faire suspendre ou révoquer le permis d'alcool. Deux ans après avoir dérogé à l'entente de paiement, le contribuable a remis volontairement son permis d'alcool alors qu'il venait à expiration. Au moment de notre vérification, sa dette n'avait pas encore été payée.

La Direction doit faire une meilleure utilisation des renseignements sur les contribuables contrevenants dont disposerait l'ARC. Ces renseignements pourraient servir à corroborer des données recueillies par la Direction ou à relever d'autres sources de revenus. La Direction a reconnu que l'échange d'information avec l'ARC est un outil utile mis à sa disposition durant le processus de perception, mais qu'elle n'en fait pas une utilisation systématique.

Comptes extraprovinciaux

Au moment de notre vérification, une analyse de la Direction révélait que plus de 320 millions de dollars en impôts étaient dus par des personnes et des entreprises ayant une adresse postale à l'extérieur de l'Ontario. La Direction reconnaît qu'elle peut assurer un suivi auprès de ces débiteurs

en leur envoyant des avis ou en leur téléphonant, mais qu'elle ne pouvait pas instituer de poursuites judiciaires, comme la saisie-arrêt de comptes bancaires ou l'enregistrement de privilèges et de mandats sur des biens lorsque les comptes et les biens en question sont à l'extérieur de la province. La Direction a indiqué que le cadre législatif actuel pouvait ne pas permettre au Ministère ou à un organisme de perception du secteur privé agissant en son nom de recouvrer une dette à l'extérieur de la province. Elle examine d'autres options, dont la possibilité de demander des modifications législatives qui lui permettraient de signer des ententes interprovinciales et de prendre des mesures de perception plus efficaces pour recouvrer ses créances fiscales hors Ontario.

RECOMMANDATION 1

Pour maximiser le recouvrement des montants dus, la Direction de la perception du ministère des Finances doit :

- prendre le contact initial avec les contribuables contrevenants plus tôt dans le processus et assurer un suivi, dont des visites sur le terrain, de manière plus assidue et en temps plus opportun;
- faire une meilleure utilisation de tous les outils de perception et d'application disponibles, y compris les ententes de partenariat et de mise en commun de l'information conclues avec d'autres parties;
- continuer d'examiner les options, dont l'obtention des pouvoirs législatifs nécessaires pour entamer des poursuites judiciaires et percevoir les dettes d'entreprises et de personnes qui habitent en dehors de la province.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

La Direction continuera d'améliorer et de renforcer son processus de perception, notamment en élaborant des pratiques exemplaires pour guider les percepteurs dans la mise en oeuvre

des activités de perception et la documentation de leur exécution ou inexécution, en prenant des mesures plus rapidement et en améliorant la priorisation des travaux en fonction du risque. La Direction s'efforcera d'appliquer les mesures de conformité fondées sur les ententes avec des tiers sans compromettre la viabilité des entreprises. La Direction entreprendra un examen de ses ententes de paiement à l'automne 2012, et les recommandations découlant de cet examen seront mises en oeuvre d'ici le 31 mars 2013.

La Direction poursuit le dialogue avec l'ARC afin d'améliorer la capacité d'échanger l'information. Les améliorations au processus résultant de ce dialogue seront immédiatement mises en oeuvre. La Direction s'emploie également à étendre le programme de respect de l'obligation contractuelle au secteur parapublic pour qu'aucune subvention ne soit octroyée à une entreprise qui doit de l'impôt à la province. On s'attend à ce que l'expansion de ce programme commence en mars 2013.

À l'heure actuelle, les lois de l'Ontario ne s'appliquent pas ailleurs. La Direction continuera, en collaboration avec les services juridiques et ses partenaires intergouvernementaux, d'examiner les façons possibles de recouvrer les sommes dues par les contribuables qui habitent à l'extérieur de l'Ontario. Cette question fera l'objet d'une discussion à la conférence fiscale interprovinciale/territoriale qui se tiendra en septembre 2012. Des options viables seront soumises à l'examen des décideurs.

Dotation

Le 1^{er} juillet 2010, la taxe de vente au détail (TVD) provinciale a été remplacée par la taxe de vente harmonisée (TVH), laquelle est administrée par l'ARC. En mars 2010, dans le cadre de la fusion et du transfert de l'administration de la TVD, la Direction a négocié une entente avec l'ARC selon laquelle tous les

employés du Ministère touchés par l'élimination de la TVD provinciale ont reçu une offre d'emploi de l'ARC. En conséquence de cette entente, en mars 2012, la Direction a perdu les trois quarts de son personnel, dont des gestionnaires, des percepteurs et des employés de soutien. Avant le transfert, la Direction avait un effectif de 389 personnes, dont 264 agents de perception et d'insolvabilité et 125 membres du personnel de gestion et de soutien.

Les 62 agents de perception et d'insolvabilité qui n'ont pas été mutés sont maintenant responsables de la fonction de perception de base. Les 34 membres du personnel de gestion et de soutien représentent plus du tiers de l'effectif de la Direction. Depuis le transfert, le nombre de comptes confiés aux agents de la plupart des niveaux de perception a doublé dans de nombreux cas et même triplé dans certains cas. La réduction considérable de l'effectif de la Direction, particulièrement touchant les percepteurs, et l'augmentation de la charge de travail qui en résulte mineront encore plus l'efficacité des efforts de perception des comptes offrant des possibilités de recouvrement et pourraient même entraîner encore plus de radiations que celles prévues à l'heure actuelle.

Avant mars 2012, la Direction comptait une Unité des services sur le terrain composée de huit agents sur le terrain qui appuyaient les percepteurs administratifs en visitant des entreprises et des résidences afin d'examiner les dossiers des clients, d'inspecter et d'évaluer les actifs et, dans certains cas, de négocier des ententes de paiement. Les agents sur le terrain devaient également assister aux audiences de la CAJO et de l'OMVIC portant sur la suspension possible des permis dans le cas des contribuables dont les impôts ou les déclarations de revenus étaient en souffrance. Cette unité a été éliminée après le transfert du personnel à l'ARC; les fonctions sur le terrain sont maintenant assumées par des percepteurs principaux de la TVD et de l'impôt sur les sociétés (IS) dont la charge de travail a doublé dans bien des cas, comme il est expliqué plus haut. Les charges de travail substantiellement plus lourdes, conjuguées aux responsabilités

additionnelles, pourraient réduire encore davantage le nombre de visites sur le terrain et entraîner d'autres retards dans la fonction de perception administrative, limitant encore plus les chances de percevoir les montants dus.

En 2009-2010, la Direction a été autorisée à embaucher jusqu'à 74 employés temporaires jusqu'en mars 2014. Elle a alors engagé des travailleurs temporaires jusqu'en mars 2012 afin de compenser la perte de personnel découlant du transfert de l'administration de l'IS à l'ARC. Cependant, au moment de notre vérification, la Direction n'avait pas pleinement évalué ses besoins liés à la fusion et au transfert de l'administration de la TVD et elle n'avait donc pas ajouté d'autres employés à son effectif. En août 2012, la Direction nous a informés qu'une analyse de ces besoins avait été entreprise et que des mesures étaient en cours pour engager du personnel temporaire.

Alors que d'autres ministères de l'Ontario font appel à des organismes du secteur privé pour percevoir les dettes non fiscales, la Direction de la perception du Ministère n'impartit aucun volet de sa fonction de perception. Les experts-conseils de l'extérieur qui ont examiné les opérations de la Direction en 2009 ont suggéré au Ministère d'examiner la possibilité de faire appel à des percepteurs du secteur privé. Ils ont étudié les pratiques en vigueur dans sept administrations ayant un mandat semblable à celui de l'Ontario et constaté qu'elles confiaient toutes certaines activités de perception à des organismes tiers. Ces administrations avaient habituellement recours à des agences de perception du secteur privé pour les comptes de faible valeur ou les cas dans lesquels tous les autres moyens de perception avaient échoué. De même, une étude effectuée par le Réseau intergouvernemental des meilleures pratiques fiscales, cofondé par la Direction, constatait que six des neuf administrations nord-américaines sondées avaient envisagé d'impartir certains volets de la fonction de perception afin d'alléger la charge de travail de leur personnel et d'accroître l'efficacité, par exemple pour les comptes de faible valeur, les comptes hors territoire

et les comptes où les efforts internes de perception n'avaient pas donné grand-chose. Certaines des administrations qui ont eu recours à des agences de perception du secteur privé ont connu un certain succès, mais elles ont dû adopter des lois précisant les renseignements qu'elles pouvaient communiquer aux organismes avant l'impartition.

Nous devrions ajouter que la Direction n'a pas encore déterminé les ressources requises pour une analyse complète des comptes en souffrance — c'est-à-dire les sociétés qui n'ont pas produit de déclaration de revenus. Au 31 mars 2012, il y avait plus de 200 000 comptes d'IS totalisant environ 500 000 défauts de paiement. Au moment de notre vérification, la Direction n'avait pas encore analysé ces comptes pour déterminer l'âge des dettes ni examiné les déclarations de revenus antérieures des sociétés afin de déterminer la probabilité de percevoir des impôts en souffrance.

RECOMMANDATION 2

Pour atténuer l'impact de la mutation de nombreux employés à l'Agence du revenu du Canada, la Direction de la perception du ministère des Finances doit :

- veiller à ce que le personnel temporaire recruté pour compenser la perte de ces employés possède les compétences et l'expérience voulues pour exécuter les fonctions de perception de façon efficace;
- déterminer si les percepteurs principaux pourront, en plus d'assumer leurs responsabilités habituelles, effectuer les visites requises sur le terrain de façon efficace et en temps opportun et assister aux audiences portant sur la suspension possible des permis d'alcool et de concessionnaire de véhicules, particulièrement à la lumière de la récente augmentation substantielle de leur charge de travail;
- envisager le recours à des agences de perception du secteur privé pour certains aspects de la fonction de perception.

À plus long terme, la Direction devrait déterminer si son effectif permanent actuel est suffisant pour maximiser la perception des créances non fiscales au cas où son mandat serait étendu à toutes les créances non fiscales du gouvernement.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

La Direction examine de façon proactive la question de la dotation pour sa fonction des comptes débiteurs et pour l'élimination graduelle de la taxe de vente au détail. Elle recrutera 74 employés temporaires pour traiter les comptes débiteurs qui restent afin de maximiser les efforts de perception et les recouvrements. La répartition du travail sera modifiée d'ici décembre 2012. Le personnel temporaire sera en place jusqu'en mars 2014.

La Direction a déjà envisagé le recours à des agences de perception du secteur privé et déterminé qu'il ne s'agissait pas d'une option rentable ou viable en raison des questions de protection de la vie privée et de la nécessité de modifier des lois. Dans le cadre de ses discussions continues avec ses collègues intergouvernementaux, elle examinera la possibilité d'un recours stratégique à des agences de perception du secteur privé.

Comme la Direction continue de percevoir les créances non fiscales, la dotation constituera une considération clé ainsi qu'un volet du plan de mise en oeuvre.

Priorisation des comptes

La Direction de la perception du Ministère utilise principalement deux systèmes d'information indépendants. Les comptes de l'impôt sur les sociétés (IS) et de l'impôt-santé des travailleurs indépendants (ISTI) résident dans le vieux système de la Direction, c'est-à-dire le Système de perception intégré (SPI). Pour percevoir les autres taxes et impôts dont elle est responsable — dont la taxe de

vente au détail, l'impôt-santé des employeurs et la taxe sur le tabac —, la Direction utilise un système relativement nouveau appelé OntTax. Avant 2008, le SPI était le seul système utilisé pour administrer la perception des impôts. En 2008, les activités antérieures de perception pour tous les impôts sauf l'IS et l'ISTI ont été transférées dans OntTax. La Direction s'attend à mettre le SPI hors service une fois qu'elle aura perçu les montants d'IS en souffrance. OntTax continuera d'appuyer la perception et l'administration des autres taxes et impôts, et il sera envisagé de l'utiliser à l'appui de la perception des montants non fiscaux dus à la province si le rôle de la Direction est élargi, comme il est proposé dans le budget.

Pour déterminer les procédures appropriées de perception, il est important de disposer d'une méthode efficace de priorisation des comptes fondée sur le risque. Par exemple, les comptes à risque élevé devraient faire l'objet de mesures plus vigoureuses, tandis qu'une approche plus modérée conviendrait aux comptes plus susceptibles d'être payés. Avec la mise en oeuvre d'OntTax et sa méthodologie d'évaluation des risques, la Direction a beaucoup amélioré la priorisation des comptes détenus dans ce système et leur attribution aux percepteurs compétents. La Direction a récemment mis en oeuvre un système d'évaluation des risques et de sélection des vérifications (système FAIRS), qui analyse les antécédents de perception d'un compte afin de prédire la probabilité de paiement. Cela aide à déterminer la portée des efforts de perception qui devraient être consacrés à ce compte. Dans le cas des comptes fermés, le système FAIRS donne une vue d'ensemble des activités de perception qui ont permis de recouvrer les montants dus. À l'heure actuelle, ce système est utilisé seulement pour les comptes de TVD, mais la Direction prévoit de commencer à l'utiliser pour les autres types de comptes détenus dans OntTax en 2013. Comme le SPI n'a pas de capacité formelle d'évaluation des risques, la plupart des comptes détenus dans le SPI continuent d'être priorisés et attribués aux percepteurs en

fonction de leur valeur en dollars et de la date d'inscription dans le système de perception.

Grâce à la fonction d'évaluation des risques d'OntTax, les comptes sont priorisés sur la base de critères tels que le montant dû, le nombre d'inscriptions ou leur durée, les promesses rompues dans le passé et les poursuites judiciaires entamées s'il y a lieu. Une fois sa priorité établie, le compte est attribué aux percepteurs d'un des trois niveaux : le niveau 1 (comptes à faible risque) et les niveaux 2 et 3 (comptes à risque moyen ou élevé). Cependant, nous avons noté qu'une fois les comptes attribués, les percepteurs négligent souvent d'utiliser la cote de risque pour déterminer l'ordre de traitement des comptes.

Depuis l'élaboration de la méthodologie d'évaluation du risque dans OntTax en 2008, la Direction ne l'a ni mise à jour ni officiellement évaluée afin de déterminer si cet outil priorise les comptes de façon appropriée. Nous avons noté plusieurs anomalies dans l'évaluation des risques qui font ressortir la nécessité d'examiner et d'actualiser les critères pour que les percepteurs puissent en faire une meilleure utilisation dans l'établissement des priorités. Par exemple, certains des critères susmentionnés sont pris en compte sur toute l'histoire du compte, tandis que d'autres critères s'appliquent seulement après 2008, année d'adoption de la méthode d'évaluation du risque dans OntTax. Le manque d'uniformité des pratiques de perception a lui aussi un impact sur la cote attribuée aux comptes. Par exemple, la méthodologie d'évaluation du risque attribue des points au compte chaque fois qu'un avis est envoyé. En examinant les comptes, nous avons remarqué un manque notable d'uniformité dans le nombre d'avis envoyés par les percepteurs. En conséquence, certains comptes ont reçu plus de points simplement parce que le percepateur avait envoyé plus d'avis; les points attribués ne reflétaient pas nécessairement le risque associé au compte. Nous avons également noté plusieurs fluctuations importantes des cotes de risque, alors qu'il n'y avait aucun changement important dans les circonstances pouvant expliquer la différence.

RECOMMANDATION 3

Pour assurer l'efficacité de sa méthodologie d'évaluation du risque dans la priorisation des efforts de perception, la Direction de la perception du ministère des Finances doit évaluer formellement cette méthodologie afin de déterminer si elle permet de prioriser les comptes de façon appropriée et cohérente. La Direction doit ensuite élaborer des lignes directrices afin d'encourager les percepteurs à tenir compte de la cote de risque dans la priorisation de leur travail.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

L'Unité d'amélioration des opérations de la Direction et les membres de son personnel qui utilisent le système FAIRS du Ministère collaboreront pour répondre aux préoccupations du vérificateur général. La Direction examinera sa méthodologie et ses lignes directrices actuelles et apportera les changements nécessaires pour que les percepteurs priorisent leur travail en fonction des risques et de manière à maximiser le recouvrement des impôts dus à la province. L'examen initial sera effectué d'ici le 31 mars 2013.

SURVEILLANCE DES ACTIVITÉS DE PERCEPTION

Une surveillance suffisante du travail des percepteurs est essentielle pour s'assurer que leurs efforts sont progressifs et déployés en temps opportun et que tous les outils disponibles ont été utilisés pour recouvrer le plus d'argent possible. La surveillance des activités de perception comporte deux grandes procédures :

- Deux fois par an, les gestionnaires de la perception examinent un échantillon de dossiers actifs de chaque percepateur. Ils examinent également certains comptes que

les percepteurs ont jugés irrécouvrables pour s'assurer que tous les efforts de perception ont été faits ou pour déterminer les cas dans lesquels il faut approuver des mesures telles que la négociation d'ententes de paiement outrepassant l'autorité du percepteur ou l'engagement et le suivi de poursuites judiciaires.

- L'Unité d'analyse du rendement (UAR) de la Direction et la Division de la vérification interne du Ministère examinent les comptes soumis pour radiation pour s'assurer que les montants sont exacts, que les politiques et procédures ont été suivies et que tous les efforts de perception ont été faits.

Nous avons remarqué que les examens semestriels des gestionnaires avaient permis de cerner des problèmes précis tels que les mesures de perception prises trop tard, la documentation incomplète et le défaut d'utiliser tous les outils de perception existants. Les gestionnaires nous ont informés qu'ils avaient discuté de ces problèmes avec les percepteurs concernés, mais nous n'avons trouvé aucune preuve qu'on avait vérifié si ces derniers avaient apporté les changements requis. Nous avons également noté l'absence d'analyse globale et de rétroaction concernant les préoccupations systémiques soulevées lors des examens semestriels ou l'examen par l'UAR des comptes soumis pour radiation.

RECOMMANDATION 4

Pour s'assurer que les efforts de perception sont appropriés, déployés en temps opportun et conformes aux procédures établies, la Direction de la perception du ministère des Finances doit veiller à ce que les percepteurs documentent toute mesure de suivi prise pour résoudre les problèmes cernés lors de l'examen de leur travail. La Direction doit aussi identifier toute préoccupation systémique ainsi que les pratiques exemplaires repérées dans le cadre de ses examens continus des dossiers actifs et des comptes soumis pour radiation.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

La Direction exige désormais des gestionnaires qu'ils procèdent à un examen de suivi auprès des percepteurs pour s'assurer que ces derniers apportent les changements recommandés par la direction. De plus, elle mettra en oeuvre un processus officialisé pour cerner périodiquement les préoccupations systémiques et les pratiques exemplaires, et elle travaillera en étroite collaboration avec l'Unité d'amélioration des opérations et l'Unité d'analyse du rendement afin d'améliorer, de communiquer et de surveiller la mise en oeuvre des pratiques exemplaires.

Rapports de la direction

Pour surveiller les activités de perception de façon efficace, les gestionnaires doivent avoir accès à des renseignements suffisants et opportuns sur les opérations et le rendement. Nous avons toutefois constaté que les rapports produits par les systèmes d'information du Ministère n'appuyaient pas de façon adéquate la surveillance de la fonction de perception. En particulier :

- Le SPI – qui, au moment de notre vérification, servait à administrer plus de 50 % des comptes débiteurs de la Direction – ne peut produire aisément que des rapports préprogrammés. Les rapports supplémentaires contenant des renseignements de base, comme les demandes de listes de comptes avec les modalités de paiement et les poursuites judiciaires intentées, prennent énormément de temps à produire. Ces rapports ne peuvent être produits que sur demande spéciale ou requête d'extraction des données requises du système — processus qui coûte cher et qui prend du temps. Le Ministère prévoit de mettre le SPI hors service une fois que la plupart des comptes d'IS auront été réglés, mais l'incapacité du système de produire des renseignements utiles pour les activités de perception posera problème entre-temps.

- Bien qu'il soit substantiellement plus facile d'obtenir des renseignements clés sur les comptes dans OntTax que dans le SPI, il y a encore certaines limites. En particulier, la valeur des actifs sur lesquels des privilèges et des mandats ont été enregistrés avant la mise en oeuvre d'OntTax en 2008 et n'ont pas été renouvelés ou modifiés depuis est comptabilisée à 0 \$ même si le système contient des informations sur la valeur réelle des actifs sur lesquels des privilèges et des mandats ont été enregistrés. Le Ministère ne peut donc pas déterminer quelle partie des créances fiscales est garantie par des privilèges ou des mandats sur ces comptes. De plus, dans bien des cas, les modalités de paiement ne couvrent pas le montant total de la dette en souffrance, même si OntTax indique que ce montant est couvert par le mode de paiement. Dans les cas de ce genre, OntTax ne donne pas une image fidèle des créances fiscales garanties par les modes de paiement. Le système ne fournit pas non plus de détails tels que le nombre, le montant et la fréquence des versements associés à chaque mode.

RECOMMANDATION 5

Comme le système OntTax continuera d'appuyer l'exécution et l'administration des autres lois fiscales, ainsi que la perception des montants non fiscaux dus à la province si le rôle de la Direction est élargi, la Direction de la perception du ministère des Finances doit travailler avec le personnel des systèmes du Ministère pour s'assurer que les rapports du système fournissent des renseignements complets, exacts et à jour sur les comptes débiteurs.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

L'Unité d'analyse du rendement et l'Unité d'amélioration des opérations de la Direction continueront de travailler en étroite collaboration avec le personnel des systèmes du Ministère pour garantir que les rapports du système sont

complets et exacts et qu'ils répondent aux préoccupations en temps opportun.

Mesures du rendement

Le mandat global de la Direction de la perception est d'assurer une perception efficace et efficiente des dettes fiscales en souffrance. La Direction fournit certains renseignements sur ses résultats pour une année donnée — dont les montants perçus et le nombre de comptes clos ou radiés — et compare les résultats à ceux de l'exercice précédent. Cependant, avant l'exercice 2010-2011, la Direction n'avait pas établi de points de référence significatifs alignés sur son mandat par rapport auxquels elle pouvait évaluer le rendement, soit pour la Direction soit pour chaque percepteur. En 2010-2011, la Direction a établi une mesure repère globale de rendement : le nombre total de comptes réglés en pourcentage des nouveaux comptes reçus. En se fondant sur les résultats de l'exercice antérieur et d'autres hypothèses, la Direction a fixé cette mesure à 75 % jusqu'en 2013-2014. Nous reconnaissons que la Direction a essayé d'établir une mesure globale du rendement, mais nous nous demandons si celle-ci est utile compte tenu de ce qui suit :

- La mesure suit et rapporte seulement les résultats pour la TVD et d'autres lois fiscales administrées dans le système OntTax — soit moins de la moitié des comptes débiteurs de la Direction. La mesure ne donne donc pas une image complète et exacte de l'efficacité de l'effort de perception global de la Direction.
- Le nombre de comptes de TVD renvoyés continue de diminuer substantiellement étant donné le récent transfert de l'administration de la TVD à l'ARC. Cette baisse empêche la Direction de faire une comparaison significative entre le rendement effectif et la valeur repère. Par exemple, pour l'exercice 2011-2012, la Direction a déclaré que le nombre de comptes réglés équivalait à 158 % du

nombre de nouveaux comptes. La Direction a largement dépassé sa cible de 75 %, mais cela pourrait être attribuable à une baisse importante du nombre de nouveaux comptes en souffrance plutôt qu'à une hausse marquée des sommes recouvrées dans les comptes existants.

Le rendement de chaque percepteur est principalement évalué en fonction du nombre de décharges, c'est-à-dire de dettes complètement recouvrées. La décharge est créditée au dernier percepteur assigné au compte sans qu'on se demande quelles mesures prises par quel percepteur ont réellement mené au recouvrement de la dette. Cette façon de procéder ne reconnaît pas la contribution des percepteurs qui ont réussi à percevoir au moins une partie de la dette en souffrance. On estime que les activités de perception ont été prises en temps opportun si les comptes dont le solde dépasse 100 000 \$, qui représentent environ 80 % des créances de la Direction, font l'objet d'une mesure quelconque tous les 90 jours. Cependant, la pertinence et l'efficacité des mesures de perception ne sont pas évaluées de façon systématique.

Nos recherches sur les pratiques de perception efficaces dans le secteur privé indiquent que le taux de recouvrement en dollars est le principal facteur pris en considération dans l'évaluation du rendement des agences de perception et que différents paramètres peuvent être utilisés pour calculer le taux. Par exemple, les taux de recouvrement peuvent être calculés selon l'ensemble des créances fiscales, les comptes clos, les comptes par âge ou le bureau de région ou de district. Des points de

référence peuvent être établis pour les différents recouvrements puis comparés aux taux réels. De plus, les rapports sur les raisons de la clôture ou de la radiation des comptes peuvent donner une bonne idée de l'efficacité des processus internes.

RECOMMANDATION 6

Pour mieux suivre l'efficacité de ses efforts de perception, la Direction de la perception du ministère des Finances doit définir plus clairement ses points de référence et ses mesures de rendement liés à la perception, pour la Direction même et pour chaque percepteur. Les résultats doivent être suivis et évalués par rapport aux points de référence établis et faire l'objet de rapports périodiques.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

La Direction a récemment engagé une société d'experts-conseils pour l'aider à élaborer une fiche de rendement équilibrée pour la Direction et pour chaque percepteur. La Direction fera fond sur le travail des experts-conseils en déterminant les éléments de données compris dans les systèmes du Ministère et en établissant des mesures de rendement et des points de référence. Elle essaiera également d'établir des points de comparaison avec des organisations semblables et elle en discutera avec ses partenaires intergouvernementaux en septembre 2012. L'examen initial doit être terminé d'ici le 31 mars 2013.