

# Perception des impôts

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.11 du *Rapport annuel 2012*

## APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	3		3		
Recommandation 2	4	2	1	1	
Recommandation 3	1	1			
Recommandation 4	1	1			
Recommandation 5	1		1		
Recommandation 6	1	1			
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>0</b>

## Contexte

Les impôts sont la plus importante source de revenus de la province. Bien que les impôts soient généralement perçus dans un cadre de conformité volontaire, 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. Pour percevoir les impôts impayés, la Direction envoie des avis par la poste, communique avec les contribuables par téléphone et se rend parfois au domicile des contribuables. Si les impôts demeurent impayés, les percepteurs peuvent

utiliser des saisies-arrêts, enregistrer des privilèges sur des biens personnels ou immobiliers, obtenir des mandats de saisie et de vente des biens d'un contribuable, et exercer des titres détenus par la province tels qu'une lettre de crédit.

Au moment de notre audit de 2012, environ 90 % des impôts dus que la Direction était chargée de récupérer se rapportaient à l'impôt sur les sociétés et à la taxe de vente au détail. En janvier 2009, l'Agence du revenu du Canada (ARC), qui est responsable de la perception de l'impôt sur le revenu des particuliers au nom de la province, a également commencé à administrer l'impôt sur les sociétés. 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 restait 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.

Dans le budget de l'Ontario de 2011, le gouvernement proposait de centraliser la perception de tous ses revenus non fiscaux au sein du Ministère. Selon cette proposition, la Direction 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 audit de 2012, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales était le premier ministère qui prévoyait de transférer la perception de ses comptes débiteurs non fiscaux au ministère des Finances. Au cours de l'exercice 2013-2014, le ministère des Finances a signé des ententes avec plusieurs autres ministères afin de percevoir, en leur nom, des créances non fiscales en souffrance de plus de 1 milliard de dollars. La Direction perçoit actuellement plus de 85 % des créances non fiscales et elle prévoit que ce chiffre augmentera à environ 98 % d'ici 2015.

Nous avons noté dans notre *Rapport annuel 2012* que même s'il est prévu que certaines créances seront radiées dans le processus de perception, le Ministère s'attendait de radier jusqu'à 1,4 milliard de dollars des 2,46 milliards de dollars en impôts dus à la province que la Direction était chargée de percevoir au 31 mars 2012. Un montant de 772 millions de dollars a été radié au 31 mars 2014 sur la somme de 1,4 milliard de dollars. Une autre tranche de 273 millions de dollars demeurait visée par des procédures de faillite ou d'insolvabilité. La dernière tranche de 361 millions de dollars en était au dernier stade du cycle de la perception et serait aussi vraisemblablement radiée compte tenu de l'âge des comptes. Puisque le montant de 1,4 milliard de dollars se composait principalement de vieux comptes qui s'étaient accumulés au fil des ans, il avait déjà été passé en charges dans les états financiers du gouvernement.

Afin de comprendre pourquoi la Direction a dû radier un montant de cette ampleur en impôts dus, nous avons examiné le processus de perception des comptes actifs ainsi que des comptes que la Direction envisageait de radier. Nous avons constaté, dans la plupart des cas examinés, que les mesures de perception n'avaient pas été prises en temps opportun et que les outils d'application existants n'avaient pas été pleinement utilisés. Nous avons notamment fait les constatations suivantes :

- 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 remarqué que dans plus des deux tiers des cas de notre échantillon, 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, le fait de visiter le contribuable en personne fait augmenter la probabilité de percevoir les sommes dues. Dans plusieurs comptes que nous avons examinés, les visites sur le terrain étaient justifiées, mais elles n'avaient 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, mais elle n'a fait aucune visite.
- La Direction enregistrait comme il se doit des privilèges et des mandats sur des biens, mais, dans plusieurs cas que nous avons examinés, elle ne faisait pas appliquer les privilèges et les mandats de saisie et de vente des biens.
- La Direction peut proposer des modalités de paiement provisoires dans le cas où 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 pour près de la moitié des comptes que nous avons examinés. Cependant, pour un grand nombre d'entre eux et 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.

- La Direction ne tirait pas toujours pleinement parti de ses partenariats et de ses ententes d'échange de renseignements conclues avec des tiers. Par exemple, elle peut demander que le permis de concessionnaire de véhicules automobiles ou le permis d'alcool d'un contribuable contrevenant soit suspendu ou révoqué. Nous avons relevé 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.
- Au moment de notre audit de 2012, la responsabilité d'administrer l'impôt sur les sociétés et la taxe de vente au détail venait d'être transférée à ARC, mais la Direction était toujours chargée de percevoir les montants qui étaient dus à la province avant le transfert. En conséquence du transfert, la Direction a perdu les trois quarts de son effectif, dont des gestionnaires, des percepteurs et des employés de soutien. La charge de travail des percepteurs avait doublé dans de nombreux cas et même triplé dans certains cas. Au moment de notre audit, la Direction n'avait pas pleinement évalué ses besoins en dotation consécutifs au transfert et elle n'avait donc pas encore embauché du personnel supplémentaire.
- 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 le système 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 permettaient pas une évaluation appropriée des efforts de perception consentis au sein de la Direction et par chacun des percepteurs.

Nous avons recommandé certaines améliorations et la Direction s'était engagée à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Au printemps et à l'été 2014, le Ministère nous a fourni de l'information sur les mesures qu'il avait prises pour donner suite à nos recommandations. Il en ressort que la majorité des recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2012* ont été pleinement mises en oeuvre ou sont en voie de l'être. Par exemple, la Direction avait peaufiné sa méthode d'évaluation des risques afin de mieux prioriser les comptes devant faire l'objet de mesures de perception, avait émis des lignes directrices pour aider les percepteurs à gérer et à exécuter leur travail de perception en fonction de l'ordre de priorité des comptes, et avait fait une utilisation beaucoup plus grande des renseignements de l'ARC pour faciliter les efforts de perception. La Direction avait également établi de nouveaux points de référence pour assurer un meilleur suivi de l'efficacité de ses efforts de perception; elle avait aussi instauré une fiche de rendement qu'elle prévoyait utiliser pour établir des points de comparaison avec des organisations semblables dans d'autres administrations nord-américaines.

Il lui a fallu plus de temps pour donner pleinement suite à d'autres recommandations, telles que veiller à exécuter les mandats de saisie et de vente des biens. La Direction doit aussi faire davantage

pour s'assurer d'effectuer les visites sur le terrain en temps opportun.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé de façon plus détaillée dans les sections qui suivent.

## Processus de perception

### Vue d'ensemble, activités de perception, utilisation des renseignements de tiers, comptes extraprovinciaux

#### 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;*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**
- *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;*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**
- *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.*  
**État : En voie de mise en oeuvre.**

#### Détails

Comme le montre la **figure 1**, entre le 1<sup>er</sup> avril 2012 et le 31 mars 2014, la Direction a perçu environ 1,2 milliard de dollars en impôts impayés. Au 31 mars 2014, le montant total des impôts dus que la Direction était chargée de recouvrer s'élevait à 1,94 milliard de dollars, comparativement à 2,47 milliards en 2012. La Direction estime toutefois que, sur ce total de 1,94 milliard de dollars, elle

**Figure 1 : Impôts non perçus dus au 31 mars 2012 (au moment de notre audit) et au 31 mars 2014 (au moment de notre suivi) (en millions de dollars)**

Source des données : ministère des Finances

<b>Impôts non perçus dus au 31 mars 2012</b>	<b>2 468</b>
Sommes radiées en 2012-2012 et 2012-2013	(772)
Montant des impôts dus qui ont été perçus depuis	(1 227)
Nouveaux comptes	1 472
<b>Impôts non perçus dus au 31 mars 2014</b>	<b>1 941</b>

devra probablement radier 908 millions de dollars. Elle considère que le 1,03 milliard de dollars qui reste se trouve dans des comptes actifs et c'est là qu'elle concentre ses efforts de perception.

La Direction a instauré une pratique exemplaire en mars 2013 selon laquelle il faut contacter par téléphone tous les contribuables dans les 30 jours suivant l'envoi initial de leurs comptes à la perception. D'après les statistiques fournies par la Direction pour l'exercice 2013-2014, le contact a eu lieu dans le délai de 30 jours dans environ 70 % des cas. Lorsque le solde intégral n'était pas perçu, qu'il n'était pas garanti par des privilèges et des mandats ou qu'il ne faisait pas l'objet d'une entente de paiement active, la pratique exemplaire exigeait que les percepteurs appellent ensuite les contribuables tous les six mois. La pratique exemplaire devrait certes préconiser des intervalles plus courts entre les appels de suivi, mais nous avons remarqué que les percepteurs effectuaient le suivi bien à l'intérieur du délai de six mois pour l'échantillon de comptes que nous avons examiné.

Nous avons également remarqué que le nombre de visites sur le terrain avait diminué considérablement au cours des trois derniers exercices. En 2011-2012 (au moment de notre audit de 2012), la Direction avait effectué plus de 2 500 visites. Au cours des exercices 2012-2013 et 2013-2014, le nombre moyen de visites sur le terrain n'était plus que de 60 environ. Cette diminution était principalement imputable à l'élimination de l'unité des services sur le terrain en 2012 (nous en discutons de façon plus détaillée dans la section suivante).

En octobre 2013, la Direction a mené une étude pour évaluer les avantages des visites sur le terrain. Elle a effectué des visites pour un échantillon de comptes et a comparé les résultats à ceux d'un échantillon ayant uniquement fait l'objet d'activités de perception administratives. La Direction a constaté que les deux méthodes avaient donné des résultats positifs nets compte tenu des coûts totaux associés à chacune. En mars 2014, elle a revu sa pratique exemplaire pour les visites sur le terrain et elle envisage maintenant d'effectuer ces visites dans les circonstances suivantes :

- Le solde du compte se situe entre 1 000 \$ et 50 000 \$ (le seuil était auparavant de 50 000 \$ ou plus et une visite était envisagée seulement si le compte était jugé à risque élevé). Dans son étude, la Direction a constaté que les visites sur le terrain étaient plus efficaces pour percevoir les montants situés dans cette fourchette. Toutefois, il est encore possible d'effectuer des visites sur le terrain pour percevoir les comptes dont le solde est supérieur à 50 000 \$, si l'on considère qu'une telle visite serait bénéfique;
- Le compte remonte à moins de 180 jours;
- Le client n'a pas donné suite aux demandes antérieures de paiement ou n'a pas respecté des ententes de paiement.

Au moment de notre suivi, la Direction se penchait sur la pertinence d'adopter une approche plus normative pour exécuter les mandats (c'est-à-dire, les exécuter automatiquement dans certaines circonstances plutôt que de s'en remettre au jugement du percepteur) et examinait l'impact que pourrait avoir une telle mesure sur les entreprises des contribuables et sur leur capacité de payer les montants en souffrance. La Direction prévoyait de prendre une décision d'ici mars 2015 d'après les résultats de son examen.

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons noté que la Direction ne tirait pas pleinement parti des possibilités offertes par ses ententes de partenariat. Par exemple, dans plusieurs cas où les contribuables détenaient un permis de concessionnaire

de véhicules automobiles délivré par le Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles (COCVA) ou un permis d'alcool délivré par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), la Direction n'avait pas contacté le COCVA ou la CAJO pour leur demander de révoquer ces permis ou l'avait fait trop tard, après avoir épuisé les méthodes normales de perception. La Direction se devait également de faire une meilleure utilisation des renseignements dont disposait l'ARC sur les contribuables contrevenants pour déterminer les autres sources de revenu de ces contribuables.

Depuis notre audit de 2012, la Direction effectue un recoupement de tous les comptes des contribuables qui détiennent un permis de concessionnaire de véhicules automobiles ou un permis d'alcool avec les rapports du COCVA et de la CAJO pour s'assurer que les renseignements contenus dans ses dossiers sont à jour. Ces rapports seront demandés tous les trimestres pour s'assurer que les renseignements en lien avec les décisions de révoquer un permis de concessionnaire ou un permis d'alcool demeurent à jour.

Pour appuyer la perception, la Direction a déployé davantage d'efforts pour obtenir de l'ARC de l'information sur les contribuables contrevenants. Entre le 1<sup>er</sup> avril 2013 et le 31 mars 2014, elle a en effet présenté 1 648 demandes de renseignements à l'ARC, ce qui représente un nombre beaucoup plus élevé que sa moyenne quinquennale historique de 69 demandes par année. Les renseignements demandés comprenaient les adresses, les numéros de téléphone, les renseignements bancaires, les détails sur l'emploi et de l'information sur les actifs et les investissements. La Direction a examiné un échantillon de comptes et a constaté que l'ARC était en mesure de fournir de l'information sur plus de la moitié des éléments demandés par les percepteurs; de plus, ces renseignements facilitaient les efforts de perception de la Direction dans de nombreux cas.

Au moment de notre audit de 2012, plus de 320 millions de dollars en impôts étaient dus par des particuliers et des entreprises ayant une adresse

postale à l'extérieur de l'Ontario. En février 2013, un groupe de travail interprovincial composé de fonctionnaires des finances a été créé. Le groupe a proposé des moyens possibles de percevoir les créances hors province lors d'une conférence fiscale interprovinciale-territoriale tenue en septembre 2014, et les initiatives suggérées ont été bien reçues.

## Dotation

### 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;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

- *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;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

- *Envisager le recours à des agences de perception du secteur privé pour certains aspects de la fonction de perception.*

**État : En voie de mise en oeuvre.**

*À plus long terme, la Direction devrait déterminer si son effectif permanent actuel est suffisant pour maximiser la perception des créances non fiscales.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Au moment de notre suivi, la Direction comptait environ 60 percepteurs et agents d'insolvabilité

affectés à la perception des comptes fiscaux. Bien que cet effectif soit resté constant depuis notre audit de 2012, la charge de travail moyenne de chaque percepteur a diminué de 36 %, principalement parce que le nombre de comptes avait diminué de 46 % depuis notre audit de 2012. La charge de travail par percepteur correspondait presque à la charge optimale selon la Direction et celle-ci nous a informés qu'elle surveillerait les charges de travail sur une base mensuelle pour s'assurer qu'elles demeurent près de ce niveau.

En mai 2013, les percepteurs avaient reçu en moyenne 18 jours de formation (au moyen d'ateliers formels, de formation en ligne, d'observation au poste de travail et d'apprentissage autodirigé) sur tous les aspects de la fonction de perception.

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons noté que la Direction avait éliminé une unité spécialisée 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 du COCVA et de la CAJO portant sur la suspension possible des permis dans le cas des contribuables dont les impôts ou les déclarations de revenus étaient en souffrance. Leurs responsabilités avaient été transférées à des percepteurs principaux dont la charge de travail avait déjà augmenté de façon considérable dans de nombreux cas, ce qui nous avait incités à recommander à la Direction de déterminer si les percepteurs principaux pourraient – en plus d'assumer leurs responsabilités habituelles et compte tenu de l'augmentation substantielle de leur charge de travail – effectuer les visites requises sur le terrain de façon efficace et en temps opportun et assister également aux audiences du COCVA et de la CAJO.

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, la charge de travail globale des percepteurs a diminué depuis notre audit de 2012 et ils auraient donc ainsi plus de temps pour effectuer

des visites sur le terrain. Toutefois, le nombre de ces visites a tout de même connu une baisse importante depuis 2012. Selon le Ministère, les visites sur le terrain concernent habituellement les comptes de taxe de vente au détail et la probabilité d'un rendement raisonnable diminuera au fur et à mesure que ces comptes vieilliront.

Dans notre audit de 2012, nous avons noté que la Direction n'impartissait aucun aspect de sa fonction de perception alors que d'autres ministères de l'Ontario faisaient appel à des organismes du secteur privé pour percevoir les dettes non fiscales. Les experts-conseils externes qui avaient examiné les opérations de la Direction en 2009 avaient suggéré au Ministère d'examiner la possibilité de faire appel à des agences de perception du secteur privé. De même, une étude effectuée par un réseau intergouvernemental des activités fiscales, cofondé par la Direction, avait constaté que certaines administrations nord-américaines sondées avaient imparti une partie de leurs activités de perception afin d'accroître leur 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). Nous avons recommandé que la Direction envisage le recours à des agences de perception du secteur privé pour certains aspects de ses activités de perception.

Au moment de notre suivi, la Direction n'impartissait aucun aspect de sa fonction de perception des impôts au secteur privé. En 2013, elle a effectué un sondage auprès de 14 administrations nord-américaines sur leur utilisation des agences de perception du secteur privé. La moitié des administrations avaient fait appel à de telles agences pour percevoir des créances en souffrance. En se fondant sur les résultats du sondage, la Direction envisage de recourir à des agences de perception du secteur privé pour percevoir des créances fiscales en souffrance dans le cadre d'un projet pilote d'ici juin 2015. La Direction a souligné qu'elle doit obtenir les approbations nécessaires avant de faire appel à des entreprises externes.

Dans le cadre d'un examen élargi du programme de perception, un cabinet d'experts-conseils de l'extérieur engagé par le ministère des Finances a indiqué en février 2014 que la Direction comptait suffisamment de percepteurs d'impôts et de revenus non fiscaux pour traiter les nouveaux comptes renvoyés (fiscaux et non fiscaux) en temps opportun et régler le portefeuille existant de créances fiscales d'ici le deuxième trimestre de 2015-2016.

## Priorisation des comptes

### 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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons noté que la Direction utilisait une méthode d'évaluation du risque pour prioriser les comptes dans OntTax (le système du Ministère pour administrer les différents impôts et taxes) en fonction de critères tels que le montant dû, le nombre d'inscriptions d'un compte ou la durée de son inscription dans le système de perception, les promesses rompues dans le passé et les poursuites judiciaires entamées, le cas échéant, à l'égard du compte. Une fois que la priorité du compte était établie, il était attribué aux percepteurs de l'un des trois niveaux : le niveau 1 (faible risque), le niveau 2 (risque moyen) ou le niveau 3 (risque élevé). Cependant, nous avons noté qu'une fois que les comptes étaient attribués, les percepteurs négligeaient souvent d'utiliser la cote de risque pour déterminer l'ordre de traitement des comptes. De plus, la Direction n'avait ni mis à jour, ni officiellement évalué sa méthode

d'évaluation du risque depuis son élaboration en 2008. Nous avons relevé plusieurs anomalies dans l'évaluation du risque qui faisaient ressortir la nécessité d'examiner et d'actualiser les critères pour que les percepteurs puissent faire une meilleure utilisation de cet outil.

Depuis notre audit de 2012, la Direction a revu la méthode d'évaluation du risque dans OntTax et a ajouté le critère « temps écoulé depuis le dernier paiement » afin de mieux prioriser les comptes. La Direction a également apporté plusieurs modifications au mode de cotation des critères de risque existants. Par exemple, nous avons noté en 2012 que l'incohérence des pratiques de perception avait un impact sur la cote attribuée aux comptes. Par exemple, le système attribuait des points aux comptes chaque fois qu'un avis était envoyé; or, comme certains percepteurs envoyaient un plus grand nombre d'avis, certains comptes recevaient un plus grand nombre de points (ce qui créait une cote de risque plus élevée) en fonction du percepteur qui s'était occupé du compte. Au moment de notre suivi, la Direction avait corrigé cette anomalie en cessant d'attribuer des points aux lettres d'avis multiples envoyées dans le cadre d'une même activité de perception d'un compte.

Au moment de notre suivi, la Direction de la perception avait également émis des lignes directrices à l'intention des percepteurs pour leur expliquer comment prioriser les comptes d'après les cotes de risque attribuées par OntTax, sauf instruction contraire de la part de leur gestionnaire.

## Surveillance des activités de perception

### 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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons noté que les gestionnaires avaient cerné des problèmes dans le cadre de leur examen semestriel du rendement des percepteurs, 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 avaient informés qu'ils avaient discuté de ces problèmes avec les percepteurs concernés, mais nous n'avions trouvé aucune preuve indiquant que l'on avait vérifié si le personnel avait apporté les changements requis. Nous avons également relevé l'absence d'analyse globale ou de rétroaction concernant les problèmes systémiques relevés dans le cadre des examens semestriels effectués par les gestionnaires ou de l'examen des comptes soumis pour radiation effectué par la Direction.

Depuis, les gestionnaires de la perception ont commencé à échelonner leurs examens et à sélectionner des comptes sur une base bimestrielle plutôt que semestrielle pour évaluer le rendement des percepteurs. À la suite de l'examen, les gestionnaires revoient de nouveau les comptes pour déterminer si le percepteur a exécuté le suivi requis ou a mis en oeuvre les recommandations du gestionnaire. Les problèmes systémiques qui ressortent des examens faits par les gestionnaires ou des examens des radiations faits par la Direction sont examinés avec le personnel et sont un point permanent de l'ordre du jour des réunions de gestion de la Direction.

## Rapports de la direction

### 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.

**État : En voie de mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre *Rapport annuel 2012*, nous avons relevé des problèmes en lien avec les comptes d'un ancien système qui avaient migré au système OntTax en 2008. La Direction ne pouvait pas déterminer quelle partie de ces comptes avait été garantie par des privilèges ou des mandats; de plus, dans bien des cas, les modalités de paiement pour ces comptes ne couvraient pas le montant total de la dette en souffrance, alors que le système OntTax indiquait que ce montant était couvert par le mode de paiement. OntTax ne donnait donc pas une image fidèle des créances fiscales qui étaient garanties par les modes de paiement. Il ne fournissait pas non plus de détails tels que le nombre, le montant et la fréquence des versements associés à chaque mode.

En avril 2014, la Direction a analysé les comptes (plus de 2 500) qui avaient migré à OntTax et a déterminé qu'ils étaient tous garantis par des privilèges et des mandats. De plus, depuis janvier 2014, OntTax indique uniquement la partie des créances fiscales qui est couverte par des modalités de paiement. La Direction a défini d'autres améliorations à apporter au système OntTax et elle compte le faire d'ici décembre 2014.

## Mesures du rendement

### 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.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Au moment de notre suivi, la Direction avait instauré deux nouvelles mesures, à savoir le pourcentage de créances remontant à moins d'un an et le pourcentage de comptes débiteurs perçus. Elle a également instauré des prévisions régulières pour les comptes débiteurs, les montants perçus, le nombre de comptes et le nombre de radiations. Les écarts sont signalés et expliqués au directeur de la Direction sur une base mensuelle.

À compter de 2013-2014, le plan de rendement de chaque percepteur comprenait des mesures telles que les appels téléphoniques initiaux effectués dans les 30 jours suivant le renvoi d'un compte à la perception, le nombre de comptes inactifs au cours d'une période de 180 jours et l'enregistrement de privilèges et de mandats à l'égard de comptes dans un délai de 90 jours. Dans le cas des comptes visés par des procédures de faillite ou d'insolvabilité, la Direction a également instauré une nouvelle mesure du rendement pour les percepteurs, à savoir l'activité mensuelle totale (c'est-à-dire le nombre total d'appels, de fouilles, etc.).

En mars 2013, une société d'experts-conseils a terminé l'élaboration d'une fiche de rendement pour la Direction et pour chaque percepteur. La fiche de rendement mesure les éléments suivants :

- le taux de recouvrement;
- ce qu'il en coûte pour percevoir 1 \$;
- les radiations en pourcentage des comptes débiteurs;
- le pourcentage de comptes pour lesquels des ententes de paiement sont en place;
- le nombre de jours pendant lesquels les créances sont en souffrance.

La fiche de rendement est produite sur une base trimestrielle et la Direction compte l'utiliser pour établir des points de comparaison avec des organisations semblables.