



CHAPITRE 16

Les activités de recouvrement

*Étude sectorielle conduite auprès du
ministère de la Sécurité du revenu*

Mission sociale

Table des matières

Faits saillants	16.1
Vue d'ensemble	16.12
Objectifs et portée de notre vérification	16.17
<i>Résultats de notre vérification</i>	
Recouvrement des créances auprès des prestataires et des ex-prestataires	
Évolution et objectifs du recouvrement	16.20
Information de gestion	16.30
Coût de récupération par dollar de créance	16.42
Efficacité du recouvrement	16.50
Processus de recouvrement	
Organisation du travail et attribution des créances aux agents de recouvrement	16.60
Cotation du risque des débiteurs	16.70
Uniformité du processus	16.74
Gestion d'un dossier de recouvrement	16.81
Respect et application clémente de la loi	16.97
Prescription	16.104
Recouvrement auprès de tiers	
Pensions alimentaires	16.108
Dépistage des pensions alimentaires potentielles	16.112
Validité des ententes entre ex-conjoints	16.115
L'exercice des recours légaux	16.120
Recouvrement des arrérages en pension alimentaire	16.128
Contributions parentales	16.136
Immigrants parrainés	16.147
Rapport annuel	16.156
Atteinte des objectifs	16.159
Administration des programmes	16.165
<i>Commentaires du Ministère</i>	16.170



FAITS SAILLANTS

16.1 En vertu du régime de la sécurité du revenu, le ministère de la Sécurité du revenu verse des sommes d'argent à des personnes privées de leurs moyens de subsistance. Au cours de 1994-1995, le Ministère versera près de 3,9 milliards de dollars à sa clientèle. Parfois, le Ministère doit récupérer l'argent qu'il a versé auprès des prestataires et des ex-prestataires de la sécurité du revenu ainsi qu'auprès des tiers qui n'ont pas respecté leurs engagements ou leurs obligations envers eux. Notre vérification a porté sur les activités liées au recouvrement de ces créances.

16.2 Le Ministère fait face à un contexte particulier pour exercer ses activités. Ses débiteurs ont généralement une capacité de payer plutôt restreinte. Ils peuvent être prestataires de la sécurité du revenu ou présenter un risque élevé de le redevenir. Ainsi, il a du mal à récupérer plusieurs de ses créances et son potentiel de recouvrement est moins élevé que celui en vigueur dans le milieu de la perception.

16.3 Le Ministère a investi des efforts importants dans le dépistage des dossiers non conformes et dans leur traitement au cours des derniers exercices. Il a aussi posé des gestes concrets pour accélérer le recouvrement de ses comptes à recevoir. Par exemple, il en a confié une partie aux centres Travail-Québec, a pris davantage de mesures légales et a mis en place un nouveau système informatique. Au moment de notre vérification, il poursuivait la révision de son mode de fonctionnement et différents projets-pilotes étaient en cours. Malgré les efforts consentis par le Ministère pour améliorer la gestion des activités de recouvrement, nous avons relevé plusieurs lacunes dans les secteurs vérifiés.

16.4 Les comptes à recevoir relatifs à des sommes versées en trop dans le cadre du programme de sécurité du revenu ont augmenté de près de 100 millions de dollars au cours des dernières années et le Ministère n'atteindra pas son objectif d'en réduire et d'en maintenir à la baisse le montant global.

16.5 L'information de gestion disponible permet difficilement de suivre les activités de recouvrement des comptes à recevoir et d'en évaluer la performance. Le Ministère manque d'information utile pour le choix des moyens les plus efficaces. Il a effectué une étude pour calculer le prix de revient pour récupérer les comptes à recevoir mais elle mérite d'être plus précise et détaillée pour permettre un contrôle efficace.

16.6 La dispersion des activités augmente le nombre d'intermédiaires et accentue la lourdeur du processus. Il n'a pas fixé le nombre d'agents de recouvrement nécessaires à la récupération de ses créances et ne s'assure pas que la répartition du travail est adéquate.

16.7 Le Ministère n'a pas attribué de cote de risque à ses débiteurs de sorte que l'ordre de traitement des dossiers varie d'un agent à l'autre. De même, les créances sont soumises à un processus de recouvrement uniforme sans égard au montant des dettes et au fait que plusieurs réclamations ont pour origine de fausses déclarations.

16.8 Les dossiers ne sont pas toujours traités promptement. Les ententes de remboursement ne sont pas nécessairement appuyées par des analyses étoffées de la capacité de rembourser des débiteurs. Enfin, le Ministère n'a pas encore fixé de mesures pour éviter que des créances deviennent irrécouvrables à cause de la prescription.

16.9 Le Ministère verse des prestations aux familles monoparentales qui pourraient être moindres. En effet, il éprouve des difficultés en ce qui a trait au dépistage de pensions alimentaires potentielles, à l'évaluation de la suffisance des pensions et à la récupération des sommes dues.

16.10 Le Ministère verse des prestations à des adultes pour lesquels les parents n'assument pas leurs obligations. Il entreprend peu de démarches pour récupérer ces sommes auprès des parents en défaut.

16.11 Dans le cas des immigrants parrainés qui reçoivent des prestations, les responsabilités et les rôles interministériels sont mal définis quant à la récupération de ces sommes auprès de leurs garants.

Vue d'ensemble

16.12 Le ministère de la Sécurité du revenu offre une multitude de services dans le domaine de la sécurité du revenu et de l'aide à l'emploi. Le régime de sécurité du revenu est une aide financière temporaire de dernier recours pour les personnes privées de leurs moyens de subsistance. Cette aide assure le minimum auquel chacun a droit dans la société afin de subvenir à ses besoins de base. Au cours de l'exercice 1994-1995, le Ministère versera près de 3,9 milliards de dollars à sa clientèle.

16.13 Il peut arriver que le Ministère doive récupérer des sommes qu'il a versées. Par exemple, un changement de situation du prestataire dont le Ministère est informé tardivement, la découverte d'une fausse déclaration ou encore la réalisation d'un droit en vertu duquel un prestataire a reçu une aide conditionnelle entraînent l'établissement d'une réclamation et des démarches de recouvrement.

16.14 Le Ministère vient également en aide aux personnes privées de leurs moyens de subsistance parce que des individus ne respectent pas leurs engagements ou leurs obligations envers elles. La *Loi sur la sécurité du revenu* prévoit les circonstances dans lesquelles le Ministère peut récupérer, auprès de tiers délinquants, des sommes qu'il a dû verser. Les cas les plus fréquents concernent l'ex-conjoint d'un prestataire de la sécurité du revenu qui ne verse pas la pension alimentaire qu'il doit, l'immigrant parrainé par un garant qui n'honore pas son engagement de subvenir à ses besoins ou les parents d'un jeune adulte qui refusent de lui venir en aide.

16.15 Pour assurer une saine gestion des fonds publics, il importe de verser à chaque personne la prestation à laquelle elle a droit, mais il est également essentiel d'établir rapidement les montants à réclamer et d'amorcer le processus de recouvrement. La mise en œuvre d'une politique de recouvrement ainsi que la gestion

de la perception des comptes à recevoir complètent le cycle d'attribution de l'aide de dernier recours.

16.16 En 1994-1995, le Ministère a affecté au recouvrement 199 années-personnes et un budget de fonctionnement, excluant les traitements, de 1,6 million de dollars.

Objectifs et portée de notre vérification

16.17 Notre vérification avait pour but de nous assurer que le Ministère récupère les montants qui lui sont dus, grâce à des activités de recouvrement efficaces, efficaces et économiques, tout en respectant les lois et les règlements.

16.18 Nous avons réalisé notre travail de vérification à la Direction du recouvrement et des encaissements (DRE) ainsi que dans huit centres Travail-Québec (CTQ). Nous avons examiné les activités de l'année financière 1994-1995 jusqu'à la fin de décembre 1994, mais certains commentaires portent sur des situations antérieures. De plus, nous avons étudié les pratiques de recouvrement en vigueur dans d'autres organisations publiques et rencontré les dirigeants de deux entreprises spécialisées dans ce domaine. Nous nous sommes également penchés sur des rapports émis par d'autres vérificateurs législatifs au Canada et avons discuté avec eux des constatations et des observations qu'ils avaient faites.

16.19 Enfin, nous avons examiné les informations contenues dans le rapport annuel du Ministère pour l'année 1993-1994, afin d'évaluer la qualité de sa reddition de comptes envers l'Assemblée nationale.

Résultats de notre vérification

Recouvrement des créances auprès des prestataires et des ex-prestataires

Évolution et objectifs du recouvrement

16.20 Les comptes à recevoir relatifs à des sommes versées en trop dans le cadre du programme de sécurité du revenu ont augmenté considérablement au cours des dernières années. S'ils se situaient autour de 255 millions de dollars entre 1989 et 1991, ils atteindront 358 millions

au 31 mars 1995, soit une augmentation de 40,5 p. cent. Cette progression a été marquée, au cours des trois dernières années, par une augmentation annuelle de 8,2 p. cent, 13,2 p. cent et 11,8 p. cent.

16.21 Le Ministère a investi des efforts importants dans le dépistage des dossiers non conformes et dans leur traitement au cours des derniers exercices. En effet, le montant de la facturation annuelle, qui était d'environ 55 millions de dollars entre 1980 et 1990, est passé à 69, 98 et 116 millions au cours des trois derniers exercices. Selon le Ministère, cette tendance devrait se maintenir.

16.22 Le règlement des créances par l'encaissement et la radiation a augmenté continuellement depuis quelques années, mais son niveau n'a jamais atteint celui de la facturation. En conséquence, le montant des comptes à recevoir du Ministère est toujours croissant.

16.23 La figure 16.1 illustre l'évolution de la facturation annuelle et celle du règlement des créances par l'encaissement et par la radiation.

16.24 Le Ministère a posé des gestes concrets au cours des dernières années pour accélérer le recouvrement de ses comptes à recevoir. Par exemple, il en a confié une partie aux centres Travail-Québec (CTQ). De plus, il a élaboré un

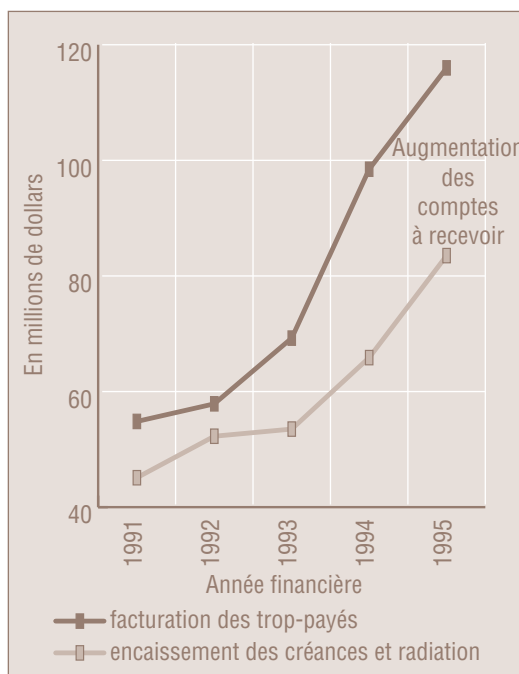


FIGURE 16.1
Évolution de la facturation, de l'encaissement et de la radiation

Le Ministère n'atteindra pas son objectif de réduire et de maintenir à la baisse le montant global des comptes à recevoir.

guide d'intervention, pris davantage de mesures légales et mis en place un nouveau système informatique. Au moment de notre vérification, le Ministère poursuivait la révision de son mode de fonctionnement et différents projets-pilotes étaient en cours.

16.25 Le Ministère a aussi élaboré une politique en matière de recouvrement en vue de mieux orienter ses méthodes et de les rendre plus efficaces. Cette politique repose sur trois objectifs généraux :

- assurer une saine gestion des fonds publics par le recouvrement des sommes dues, grâce à des mesures économiques et efficaces;

- établir l'équité envers les débiteurs du Ministère;

- augmenter les sommes recouvrées et instaurer un processus continu de radiation des créances irrécouvrables, pour réduire et maintenir à la baisse le montant global des comptes à recevoir. (En ce qui concerne ce dernier objectif, un document d'orientation, daté de janvier 1994, mentionne que le Ministère est résolu à ce que le solde des comptes à recevoir atteigne un seuil minimum d'ici quatre ans.)

16.26 Le Ministère n'a pas déterminé ce qu'il vise en ce qui concerne les deux premiers objectifs mentionnés dans sa politique. Par exemple, il n'a pas établi ce qu'il juge souhaitable en matière de pourcentage de perception des comptes à recevoir, de coût de récupération par dollar de créance et de délai de recouvrement.

16.27 La stratégie du Ministère en matière de recouvrement a pour but premier d'augmenter les encaissements. Ainsi, en 1994-1995, il visait à percevoir 36 millions de dollars au chapitre des créances des ex-prestataires, soit 33 p. cent de plus que l'année précédente. Toutefois, aucun objectif précis et mesurable n'a été fourni à ses agents chargés du recouvrement pour les diriger vers cette cible. De plus, la volonté d'augmenter l'encaissement des sommes dues n'est pas suffisamment assortie d'indices de performance pour permettre d'en évaluer les résultats, par exemple le coût et le taux d'encaissement.

16.28 Les efforts du Ministère se traduiront probablement par une augmentation de 16 p. cent des sommes encaissées pour l'ensemble des

créances en 1994-1995 par rapport à l'exercice précédent. Malgré ce fait, les comptes à recevoir continueront d'augmenter de 12 p. cent, car le total des encaissements et de la radiation demeure inférieur à celui de la facturation. Ainsi, le Ministère n'atteindra pas son objectif de réduire et de maintenir à la baisse le montant global des comptes à recevoir.

16.29 Nous avons recommandé au Ministère d'établir des stratégies et des cibles pour chaque élément de sa politique de recouvrement.

Information de gestion

16.30 La politique ministérielle en matière de recouvrement prévoit les étapes du processus ainsi que les rôles et les responsabilités des diverses parties. Un avis de réclamation informe le débiteur prestataire ou ex-prestataire de la sécurité du revenu du montant qu'il doit rembourser, des raisons de la réclamation, de ses droits et de ses obligations. La *Loi sur la sécurité du revenu* permet au débiteur de demander une révision et, s'il y a lieu, d'en appeler d'une décision, sans dépasser certains délais. Durant cette période, la créance n'a pas encore acquis un caractère définitif, mais le débiteur peut à son gré rembourser ou conclure une entente à cet effet. Lorsque la réclamation devient définitive et que la dette n'est pas encore acquittée, le Ministère procède à la délivrance d'un certificat qui donne un caractère légal à la créance.

16.31 Les règlements exigent un paiement mensuel d'au moins 56 dollars qui est porté à 112 dollars si la réclamation a pour origine une fausse déclaration. Les moyens de recouvrement des sommes dues dépendent du statut du débiteur. S'il est prestataire de la sécurité du revenu, la réglementation prévoit que le remboursement de sa créance sera fait par une retenue sur ses prestations mensuelles. Quant au débiteur qui n'est plus prestataire de la sécurité du revenu et qui ne peut acquitter complètement sa créance au moment de la réclamation, il sera soumis à une intervention d'un agent de recouvrement pour prendre entente avec lui. Dans tous les cas, le Ministère récupère le solde des créances à même les remboursements d'impôt provenant du ministère du Revenu (MRQ) auxquels ce débiteur a ou aurait droit.

16.32 Les premières démarches de recouvrement auprès des ex-prestataires de la sécurité du revenu s'effectuent dans les CTQ. L'agent de recouvrement local communique avec le débiteur pour déterminer avec lui les modalités de remboursement applicables. Il tente d'obtenir un paiement immédiat du total de la créance, à défaut de quoi il négocie des arrangements en ce sens. Les règlements exigent le remboursement total dans un délai maximal de 36 mois. Lorsque le Ministère et le débiteur concluent une entente, aucun intérêt n'est imposé.

16.33 Si l'agent ne peut s'entendre avec le débiteur ou dans certains cas particuliers (faillite, succession, débiteur introuvable, etc.), le dossier est transféré à la DRE. Cette direction, située à Québec, se charge notamment de l'encaissement, de la radiation des comptes ainsi que de l'adoption de mesures légales. La figure 16.2 présente la répartition des comptes à recevoir au 31 octobre 1994, selon les diverses catégories de comptes et les intermédiaires déjà mentionnés.

16.34 Le recouvrement donne lieu à un grand nombre d'activités au Ministère qui produit chaque mois 9 000 réclamations, établit 6 700 nouveaux comptes à recevoir et règle 4 800 dossiers de créance.

16.35 Compte tenu de ce volume d'opérations, il importe que les gestionnaires disposent d'une information de gestion de qualité pour assurer un traitement efficace. Le Ministère possède actuellement deux outils informatisés pour gérer les activités de recouvrement : le système des comptes recevables assure le suivi des créances et des ententes de remboursement et le système AGENDA informe les employés du travail à faire.

16.36 Bien que ces systèmes informatiques implantés au Ministère en 1993 contiennent quantité de données, ils ne permettent pas encore la production systématique et régulière des renseignements nécessaires à la gestion.

16.37 Actuellement, la DRE doit formuler des demandes particulières pour obtenir des informations de gestion qui répondent à ses besoins. Par conséquent, l'extraction des renseignements informatisés est difficile et les rapports de gestion sont peu nombreux. Contrairement aux agences privées de recouvrement qui disposent d'information de gestion permettant de suivre leurs activités et d'évaluer les résultats, le Ministère n'a que peu de statistiques quant à l'âge de ses comptes, au taux de recouvrement des diverses catégories de créances et au coût de traitement de ses dossiers. Quant à l'information de gestion des CTQ sur leurs comptes à recevoir, elle est pour ainsi dire inexistante.

16.38 La composition du portefeuille de créances de chaque agent est inconnue du Ministère et de l'agent lui-même. Les résultats du recouvrement concernent généralement l'ensemble des créances sans qu'ils soient ventilées par centre de responsabilité ou par agent. Par voie de conséquence, ils peuvent difficilement permettre le suivi et l'évaluation de la performance. À titre d'exemple, le Ministère ne compare pas les sommes encaissées par les agents avec la valeur des créances qui leur sont confiées. Pourtant, s'il le faisait, il aurait entre les mains un outil pour suivre ses agents et prendre des mesures pour améliorer leur rendement, le cas échéant.

16.39 L'information de gestion sur les activités exercées par les agents de recouvrement est également nettement déficiente et ne permet pas d'assurer le contrôle des opérations. Bien que le Ministère détienne un grand nombre de données intéressantes à ce sujet, il ne les utilise pas à des fins d'analyse. Ainsi, il ne connaît ni les activités réalisées ou à réaliser par ses agents, ni les délais d'intervention, ni les retards.

CATÉGORIE DE COMPTES	Millions de dollars	Pourcentage
Prestataires	130	38
Ex-prestataires		
■ responsabilité CTQ	71	21
■ responsabilité DRE	143	41
	344	100

FIGURE 16.2
Répartition
des comptes
à recevoir au
31 octobre 1994

16.40 En octobre 1994 par exemple, les agents ont inscrit dans le système AGENDA qu'ils avaient participé à 8 400 activités liées à la négociation d'ententes. Comme 3 700 ententes ont été effectivement conclues au cours du même mois, il pourrait être intéressant pour le Ministère de connaître les raisons de cet écart.

16.41 Nous avons donc recommandé au Ministère d'obtenir l'information nécessaire à la gestion de ses comptes à recevoir et de ses activités de recouvrement.

Coût de récupération par dollar de créance

16.42 Le coût de récupération par dollar de créance est un indicateur de gestion très important dans un service de recouvrement, parce qu'il permet d'en calculer la rentabilité. Il facilite la prise de décision quant au choix des activités de recouvrement et des moyens à privilégier, selon le type de créance. Les agences privées et les entreprises dotées de services de recouvrement importants non seulement utilisent cet indicateur, mais encore en tiennent compte pour chaque catégorie de créance et chaque procédé adopté.

16.43 En août 1994, le Ministère a établi le prix de revient du recouvrement des comptes à recevoir des ex-prestataires de la sécurité du revenu. Cette étude a conclu que le coût moyen d'encaissement par dollar était de 0,28 dollar.

16.44 La situation réelle est pourtant moins nette que cette conclusion. En effet, le Ministère ne tient pas compte de ce que le travail de recouvrement ne s'applique qu'aux comptes en souffrance. En d'autres termes, il répartit les frais engagés entre toutes les réclamations émises, même si plusieurs débiteurs remboursent immédiatement le montant qu'on leur réclame. En n'établissant pas de distinction entre les encaissements découlant de la gestion courante des comptes à recevoir et ceux que suscitent les activités de recouvrement, il sous-évalue le coût de récupération des sommes touchées à la suite de démarches de perception.

16.45 Certaines sommes encaissées exigent peu d'efforts. Plusieurs ex-prestataires, surtout lorsque des petits montants sont en cause, paient leur compte sur réception de la facture. De même,

la réclamation de l'aide versée dans l'attente de la réalisation d'un droit (aide conditionnelle) est généralement établie au moment où le Ministère en reçoit le remboursement.

16.46 Nous avons analysé les encaissements du Ministère entre mai et novembre 1994 pour constater que 41 p. cent des sommes encaissées se rapportent à des créances de 30 jours ou moins.

16.47 Nous avons donc repris l'étude du Ministère en excluant, dans un premier temps, les encaissements liés à des réclamations de moins de 30 jours. Le coût moyen de recouvrement pour l'ensemble du Ministère passe alors à 0,41 dollar. Ventilés par région administrative, y compris la DRE, il fluctue de 0,17 à 0,86 dollar. La figure 16.3 présente ce coût par région et, en regard, le nombre moyen de dossiers confiés à chaque agent de recouvrement.

16.48 L'étude du Ministère pour calculer le coût de récupération par dollar a été effectuée de façon ponctuelle et elle n'est pas suffisamment précise et détaillée pour permettre un contrôle efficace. Compte tenu que les moyens de recouvrement changent et que les résultats sont variables, il faut que le coût de recouvrement soit ventilé, par exemple selon la région, la catégorie de créances ou le procédé de recouvrement, et qu'il fasse l'objet d'un processus d'évaluation continu.

16.49 Nous avons recommandé au Ministère de mettre en place des mécanismes permettant d'établir, précisément et en détail, le coût de ses activités directement liées au recouvrement, afin de pouvoir le contrôler.

Efficacité du recouvrement

16.50 Plusieurs indicateurs sont utilisés pour mesurer l'efficacité du recouvrement, par exemple l'encaissement moyen, le taux de recouvrement, le taux de débiteurs qui honorent leurs engagements, les délais de récupération et le pourcentage des radiations.

16.51 La difficulté de recouvrer une créance augmente généralement en fonction de son âge, de l'importance de la créance et du degré de risque que représente le débiteur. Le Ministère doit choisir des moyens de recouvrement adaptés à ces différentes caractéristiques.

16.52 Les débiteurs du Ministère ont généralement une capacité de payer plutôt restreinte. Ils peuvent être prestataires de la sécurité du revenu ou présenter un risque élevé de le redevenir. De plus, près de 55 p. cent du montant total des réclamations ont de fausses déclarations pour origine. Par conséquent, le Ministère a du mal à récupérer plusieurs de ses créances et son potentiel de recouvrement est généralement moins élevé que celui en vigueur dans le milieu de la perception, ce qu'il reconnaît. En effet, il établit, pour les ex-prestataires, une provision pour mauvaises créances qui équivaut à 71,5 p. cent de leur valeur totale au 31 mars 1994.

16.53 Il est important que le Ministère mesure l'efficacité de tous les moyens de recouvrement afin d'être en mesure de choisir le plus approprié. Pourtant, il est peu outillé pour le faire. Par exemple, il ne dispose pas d'une information détaillée, par CTQ ou pour la DRE, quant à la façon dont les dossiers ont été réglés durant une période donnée, soit par encaissement, par radiation ou grâce à tout autre ajustement. Il ne connaît pas davantage les délais de récupération.

16.54 En 1994, dans le cadre d'un projet-pilote, le Ministère a confié à une agence

privée le recouvrement de 13,5 millions de dollars de créances radiées depuis plus de deux ans. L'agence a recouvré près de 10 p. cent du montant total de ces créances en six mois d'efforts et elle a obtenu un encaissement moyen de 555 dollars. Le Ministère, pour sa part, ne récupère en 12 mois que 5 p. cent des créances de plus de un an. L'agence n'a réclamé que 0,20 dollar par dollar encaissé tandis que le coût moyen de recouvrement assumé par le Ministère pour l'ensemble de ses créances est supérieur à ce montant. Ces résultats démontrent, malgré un contexte difficile pour effectuer du recouvrement au Ministère, qu'il est possible d'augmenter l'efficacité des activités.

16.55 Nous avons analysé certains aspects des mesures de recouvrement pour en tirer des indications sur leur efficacité.

16.56 La figure 16.4 montre que, pour chaque dollar de créance, le Ministère recouvre près de 0,64 dollar depuis le 1^{er} avril 1988. De ce montant, la somme de 0,34 dollar est récupérée grâce à des programmes de compensation, ce qui n'entraîne que peu de frais puisque l'intervention d'un agent n'est pas nécessaire. Ce procédé permet de récupérer une bonne proportion des

Le Ministère a du mal à récupérer plusieurs de ses créances et son potentiel de recouvrement est généralement moins élevé que celui en vigueur dans le milieu de la perception.

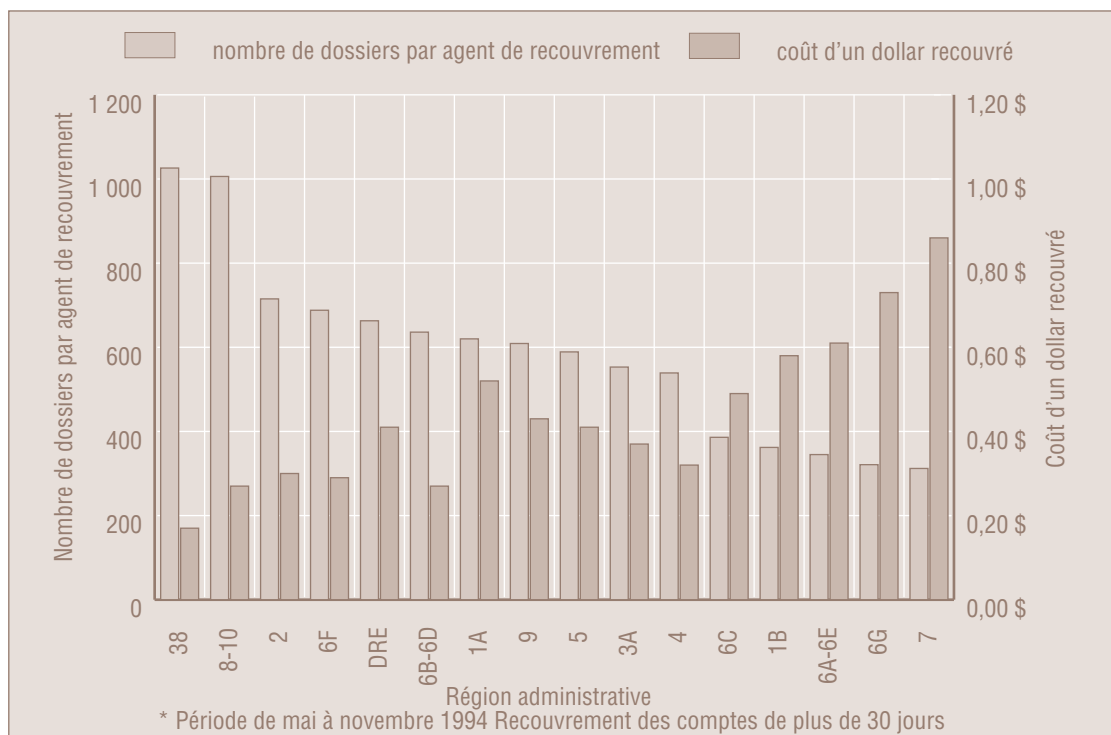


FIGURE 16.3
Coût d'un dollar recouvré selon les régions

sommes dues, même s'il ne favorise pas toujours un encaissement rapide des créances importantes. En effet, la compensation avec le MRQ peut parfois être faite plusieurs mois après l'inscription de la dette. De même, celle qui est effectuée à même les prestations de la sécurité du revenu est limitée au montant fixé par la réglementation.

16.57 De même, on remarque qu'une faible proportion des sommes encaissées découle directement des efforts des agents de recouvrement. En effet, l'encaissement de 0,30 dollar effectué auprès d'ex-prestataires comporte en grande partie le remboursement volontaire de créances et de l'aide conditionnelle, ce qui n'exige que peu d'intervention de la part des agents.

16.58 Comme le Ministère ne procède pas à de telles analyses, il lui est difficile de connaître les moyens les plus efficaces. S'il le faisait, il pourrait par exemple déterminer, parmi les créances d'ex-prestataires, celles pour lesquelles il est avantageux de faire intervenir un agent de recouvrement et les autres, où les seules mesures de compensation sont suffisantes. De même, il n'est pas évident que les agents doivent intervenir quand les créances sont minimes.

16.59 Nous avons recommandé au Ministère de se doter de moyens pour mesurer et augmenter l'efficacité de ses activités de recouvrement.

Processus de recouvrement

Organisation du travail et attribution des créances aux agents de recouvrement

16.60 Il y a 56 agents de recouvrement répartis dans 50 CTQ. Ce partage a été fait en fonction du nombre de prestataires de la sécurité du revenu dans chaque CTQ. Il arrive qu'un agent soit responsable du recouvrement des créances de quelques CTQ avoisinants. Chaque agent est supervisé par un chef d'équipe qui relève du directeur du CTQ et la coordination est assurée par les bureaux régionaux et par la DRE.

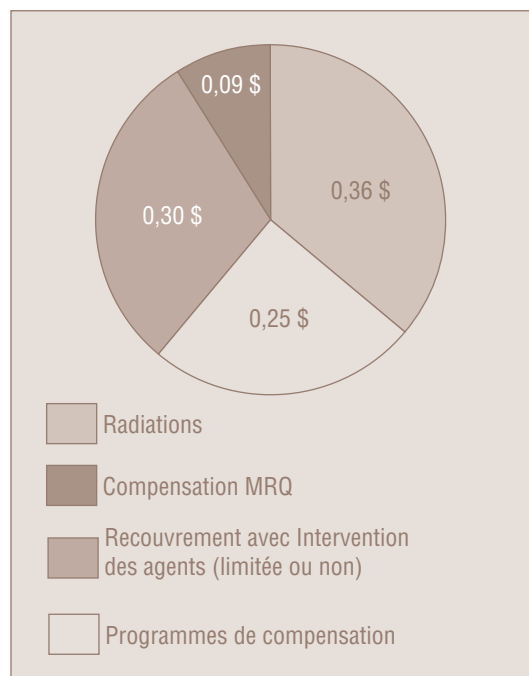
16.61 La structure du Ministère fait en sorte que les efforts de recouvrement sont plutôt dispersés. Sa performance pourrait être améliorée en favorisant la spécialisation des tâches, une supervision serrée du travail et des échanges réguliers au sujet de la manière d'aborder certains cas.

16.62 Comme les agents sont souvent seuls au sein de leur unité, ils ne sont pas en mesure de se spécialiser dans le recouvrement d'un type de créance. D'ailleurs, plusieurs CTQ sont incapables de remplacer les agents durant les vacances. De plus, ces employés ne peuvent pas consacrer tout leur temps à la perception. Selon les agents que nous avons rencontrés, environ 60 p. cent de leur temps se passe à répondre à des demandes d'information au sujet des réclamations et à effectuer des tâches qui pourraient être assumées par le personnel de soutien.

16.63 Le chef d'équipe et le directeur de CTQ ne sont pas en mesure de soutenir efficacement l'agent de recouvrement dans son travail ni de l'assurer d'une supervision adéquate. En effet, il ne leur est pas toujours possible de traiter le recouvrement comme une priorité, compte tenu de leurs nombreuses autres tâches. Par ailleurs, ils connaissent peu ce domaine et n'ont pas reçu de formation suffisante à cet égard.

16.64 La dispersion des activités augmente le nombre d'intermédiaires et accentue la lourdeur du processus de recouvrement. S'il y a 56 agents de recouvrement sur le plan local qui sont en contact direct avec les débiteurs pour négocier des ententes, la structure fait en sorte qu'on compte 117 autres personnes qui assument des responsabilités de coordination ou de supervision

FIGURE 16.4
Recouvrement
d'un dollar
réclamé
depuis avril 1988
pour l'ensemble
des créances
du Ministère



sur ces agents. De plus, comme les agents locaux transfèrent les dossiers à la DRE lorsque les débiteurs n'effectuent aucun versement pendant six mois, d'autres employés interviennent, ce qui retarde le traitement et ne favorise ni l'efficacité ni la responsabilisation.

16.65 Le Ministère n'a pas établi la charge de travail normale d'un agent de recouvrement. Il n'est pas en mesure de fixer le nombre d'agents nécessaires pour effectuer l'ensemble de la tâche ni d'assurer une utilisation optimale des ressources. De plus, comme il ne s'assure pas que la répartition du travail est adéquate, il ne peut savoir si les dossiers sont traités dans les plus brefs délais.

16.66 Selon notre analyse, le portefeuille de créances de chacun des agents de recouvrement varie considérablement d'une région à l'autre. Dans les CTQ, le portefeuille d'un agent varie entre 312 et 1 026 dossiers et les montants en cause se situent entre 0,9 million de dollars et 2,3 millions. À la DRE, un agent est responsable de 663 dossiers en moyenne, ce qui représente une somme de 3,8 millions de dollars.

16.67 Pour un montant de créances régulières d'ex-prestataires sensiblement égal, le nombre d'agents de recouvrement affectés à la DRE est presque trois fois moindre que celui du réseau des CTQ.

16.68 L'analyse des statistiques fournies par le système AGENDA sur les activités de négociation et de suivi des ententes en défaut pour octobre 1994 est également révélatrice. Le nombre de dossiers dont le traitement est en retard est 4,7 fois plus grand pour un agent de la DRE (481) que pour un agent de CTQ (103). En ce qui a trait à la charge de travail, 42 p. cent des activités amorcées au cours du mois ont été attribuées à des agents de recouvrement de la DRE, bien que ceux-ci ne représentent que 26 p. cent de l'effectif.

16.69 **Nous avons recommandé au Ministère de s'assurer que les activités de recouvrement permettent un traitement efficace des créances. Nous lui avons également suggéré d'établir des normes quant à la charge de travail des agents de recouvrement dans les CTQ et à la DRE et l'avons incité à revoir son processus d'attribution des dossiers.**

Cotation du risque des débiteurs

16.70 Plusieurs entreprises utilisent des systèmes de cotation du risque assortis des profils des débiteurs, afin de prendre des mesures de recouvrement adaptées à chaque cas : plus la cote est élevée, plus les mesures sont cossées et prioritaires.

16.71 Le Ministère n'attribue pas de cote de risque à ses débiteurs, ce qui lui permettrait pourtant d'établir dans quel ordre il devrait soumettre ses comptes à des mesures de recouvrement. Bien qu'il classe ses créances en fonction des antécédents de chaque débiteur pour établir sa provision pour mauvaises créances à la fin de l'exercice financier, il n'utilise pas ces données pour fixer la priorité du traitement des dossiers. Le Ministère ne se sert pas non plus des nombreux renseignements recueillis avant d'accorder de l'aide pour déterminer des cotes de risque. Au moment de notre vérification, un mandat était en cours pour établir le profil des débiteurs.

16.72 Actuellement, le système AGENDA accorde une priorité de 1 à 6 aux activités que doivent réaliser les agents. Toutefois, cette échelle ne tient pas compte des caractéristiques de chaque compte à recevoir. Les agents de recouvrement se fient peu à ce système pour établir l'ordre de traitement des dossiers. Ils estiment que les activités sont tellement nombreuses et diversifiées que les priorités établies perdent toute signification. Ainsi, l'ordre de traitement des dossiers varie d'un agent à l'autre.

16.73 **Nous avons recommandé au Ministère d'utiliser la méthodologie basée sur l'attribution d'une cote de risque au débiteur pour établir des priorités de traitement.**

Uniformité du processus

16.74 Dans le secteur privé comme dans certains organismes publics, des mesures de recouvrement automatisées sont généralement appliquées aux comptes dont le solde est minime. De la sorte, les agents de recouvrement n'interviennent que pour les créances dont le montant le justifie, en adaptant leur démarche au risque que représente le compte.

Au 30 novembre 1994, seulement 26 p. cent des 45 000 débiteurs ex-prestataires de la sécurité du revenu avaient conclu une entente de remboursement mensuelle toujours en vigueur.

16.75 Quant au Ministère, il ne fait aucune distinction entre les diverses créances. Il confie tous les comptes à ses agents et suit uniformément la même procédure de recouvrement, peu importe le montant en cause. Cette façon de procéder augmente indûment la charge de travail des employés qui, d'ailleurs, peut varier grandement d'un mois à l'autre. Par exemple, au cours du seul mois d'octobre 1994, plus de 200 nouveaux dossiers ont été attribués à chacun des agents.

16.76 Il est important de prévoir un traitement allégé pour certains dossiers. En effet, environ 29 p. cent de l'ensemble des comptes à recevoir se rapportent à des créances inférieures à 325 dollars, ce qui ne représente que 1 p. cent du montant total.

16.77 Par ailleurs, un grand nombre de réclamations sont produites pour des montants peu élevés. Nous avons constaté que près de 17 000 réclamations inférieures à 100 dollars ont été émises en sept mois, ce qui représente 21 p. cent des réclamations pour cette période. Cette façon de procéder alourdit les activités de recouvrement. La rentabilité de réclamer de si faibles montants n'est pas démontrée.

16.78 Même si certains agents ajustent leurs efforts en fonction de la valeur de la dette, d'autres appliquent les mêmes mesures à toutes les créances. Nous avons constaté que certaines démarches sont entreprises pour recouvrer des créances de 100 dollars, tandis que des comptes à recevoir de plus de 20 000 dollars n'ont fait l'objet ni d'une analyse ni d'une évaluation de la capacité de rembourser du débiteur. Un processus de recouvrement uniforme néglige les créances qui offrent un plus grand potentiel de récupération.

16.79 Enfin, les démarches de recouvrement ne tiennent pas compte de la nature de la réclamation. On présume que tous les débiteurs sont de bonne foi, même si la dette a souvent pour origine de fausses déclarations. Si tel est le cas, la procédure de recouvrement n'est pas modifiée pour valider les informations obtenues des débiteurs ou pour adopter des mesures de recouvrement plus énergiques.

16.80 Nous avons recommandé au Ministère d'adapter ses mesures de recouvrement selon la nature de la dette, les montants en cause et le risque que représente le débiteur.

Gestion d'un dossier de recouvrement

16.81 Pour que le Ministère puisse minimiser les risques de pertes financières, il doit suivre rigoureusement les dossiers de ses débiteurs. Au 30 novembre 1994, seulement 26 p. cent des 45 000 débiteurs ex-prestataires de la sécurité du revenu avaient conclu une entente de remboursement mensuelle toujours en vigueur. Nous avons également constaté que seulement 50 p. cent des ententes sont respectées après trois mois.

Délai des interventions

16.82 La politique ministérielle de recouvrement indique que le Ministère doit mettre en œuvre tous les moyens pour récupérer rapidement une créance. Dans ce domaine, il est reconnu que des interventions rapides et successives sont nécessaires pour parvenir à des ententes et en effectuer le suivi. Par exemple, le système informatique d'une agence privée que nous avons visitée ne permettait pas que les interventions des agents soient espacées de plus de 21 jours, en attendant la négociation d'une entente.

16.83 Les interventions du Ministère ne sont pas toujours faites dans les plus brefs délais et sont souvent espacées. Par exemple, à la fin d'octobre 1994, le système AGENDA montrait que, sur 26 000 activités relatives à la négociation d'une entente de remboursement, plus de la moitié accusaient un retard par rapport au délai de 30 jours fixé par le Ministère. Le processus à enclencher concernant les ententes en défaut présente également des faiblesses. D'une part, le défaut de paiement n'est signalé à l'agent que trois mois après le fait. D'autre part, notre analyse des données du système AGENDA en octobre 1994 révèle que près de 67 p. cent des activités ne sont pas effectuées dans les délais prévus. On constate des retards de plus de 6 mois pour 22 p. cent de ces activités, et certains atteignent jusqu'à 16 mois. De plus, nous avons observé qu'à partir du défaut de paiement, il s'écoule au moins neuf mois avant que le Ministère prenne la décision de radier un compte ou de prendre des mesures légales.

16.84 Enfin, depuis juin 1993, certaines fonctions du système informatique des comptes recevables, nécessaires aux agents de recouvrement, sont fréquemment inaccessibles, ce qui ne

contribue guère à améliorer les délais du traitement des dossiers.

16.85 Nous avons recommandé au Ministère d'effectuer des interventions rapides et successives pour recouvrer ses créances.

*Analyse et évaluation
de la capacité de remboursement*

16.86 Il importe d'établir correctement la capacité de payer du débiteur avant d'entreprendre le processus de négociation. Nous avons noté que les analyses effectuées par les agents locaux ne sont pas suffisamment étoffées pour assurer que les ententes sont basées sur la capacité réelle de rembourser. Des données sur les actifs sont rarement notées. Certains dossiers faisant état d'une dette de plus de 20 000 dollars comportent des ententes de remboursement fixées au montant minimal sans communiquer aucun renseignement sur la situation financière de l'individu. Dans d'autres cas, on accepte les dépenses déclarées sans les remettre en question pour obtenir un remboursement plus rapide de la créance.

16.87 L'agent de CTQ n'est guère en mesure de recueillir de l'information valable sur les débiteurs. Les renseignements dont il dispose pour négocier des ententes de remboursement proviennent des dossiers d'attribution des prestations de la sécurité du revenu et des débiteurs eux-mêmes. Par conséquent, ils datent souvent de plusieurs mois et ne peuvent tenir compte des revenus courants de ces personnes. De plus, ces particuliers ne communiquent que l'information qu'ils sont prêts à dévoiler. Le Ministère ne fournit à ses agents ni guide ni méthode pour juger de la capacité de payer des débiteurs, leur laissant toute latitude.

16.88 Bien que le Ministère ait sensibilisé ses agents à obtenir le remboursement maximal de la créance, l'examen des dossiers ne démontre pas que les agents essaient toujours de l'obtenir; souvent, ils s'en tiennent aux limites minimales de remboursement prévues par le règlement. D'ailleurs, ils ont admis ne faire aucun effort supplémentaire si le remboursement de la dette s'effectue selon les versements minimums prévus par la réglementation. Entre avril et octobre 1994, le montant mensuel moyen des ententes de remboursement était de 90 dollars, se situant près des seuils fixés par le règlement, soit 56 et 112 dollars.

16.89 Enfin, les directives en vigueur prévoient la révision des ententes de remboursement une fois l'an. Pourtant, dans le secteur privé et d'autres services de recouvrement, cette révision est faite tous les trois ou six mois et elle comprend une mise à jour des données sur les débiteurs.

16.90 Nous avons noté que les évaluations de la capacité de payer effectuées par la DRE en vue de prendre des mesures légales ou de radier un compte sont d'une plus grande qualité. Toutefois, elles sont effectuées trop tard pour permettre de déterminer rapidement les créances qu'il est improbable de récupérer et de concentrer les efforts sur celles qui présentent un plus fort potentiel de récupération.

16.91 Conscient de l'importance de l'analyse et de l'évaluation de la capacité de payer des débiteurs, le Ministère a mené un projet-pilote à ce sujet entre mars et décembre 1994. Les résultats de ce projet n'étaient pas disponibles au moment de notre vérification.

16.92 Nous avons donc recommandé au Ministère de bien évaluer la capacité de payer des débiteurs avant d'entreprendre la négociation d'ententes de remboursement et de s'assurer d'obtenir le remboursement maximal de la créance.

Suivi des créances radiées

16.93 Le Ministère procède à la radiation des créances et met fin aux mesures de recouvrement lorsqu'il estime qu'elles ne sont plus rentables. Jusqu'à maintenant, 33 000 dossiers ont été radiés, ce qui représente une somme totale de 59 millions de dollars. Au 30 novembre 1994, d'autres dossiers étaient sur le point de l'être pour une somme supplémentaire de 20 millions de dollars.

16.94 Les créances radiées font toujours l'objet de compensation à même les remboursements du MRQ, si possible. De plus, comme la situation financière d'un débiteur est susceptible de varier avec le temps, le Ministère demande d'effectuer un suivi de ces créances lorsqu'il encaisse une somme du débiteur ou du MRQ à la suite d'une compensation ou chaque fois qu'il émet une nouvelle réclamation. Toutefois, le suivi des dossiers résultant d'un encaissement ou d'une compensation avec le MRQ n'est pas effectué. En novembre 1994, 3 500 activités étaient inscrites à l'AGENDA pour ce type de dossier.

16.95 La majorité des comptes radiés l'ont été à un moment où le processus de recouvrement était moins rigoureux qu'à présent et ils représentent peut-être encore un bon potentiel de récupération. D'ailleurs, le projet-pilote mené avec une agence privée à laquelle on a confié le recouvrement de 13,5 millions de dollars de créances déjà radiées confirme ce fait. Après six mois d'efforts, elle a réussi à récupérer 10 p. cent de ce montant. Le Ministère estime que ce pourcentage aurait pu atteindre 23 p. cent après un an. En appliquant ce pourcentage à l'ensemble des comptes radiés ou en voie de l'être, la récupération de ces créances pourrait représenter environ 14 millions de dollars.

16.96 Nous avons recommandé au Ministère de faire le suivi des créances radiées importantes de manière à les soumettre, si nécessaire, à la procédure de recouvrement.

**Respect et application
clémente de la loi**

16.97 La loi et les règlements prévoient qu'un débiteur doit rembourser sa dette dans un délai maximal de 36 mois et effectuer une remise mensuelle minimale pour qu'aucun intérêt ne soit exigé, à moins d'une entente particulière avec le ministre. Lorsque le débiteur ne se conforme pas à l'entente de remboursement, la somme due devient exigible en totalité. Les directives du Ministère mentionnent également qu'il est possible d'excéder exceptionnellement 36 mois pour rembourser une dette. Par conséquent, le Ministère doit gérer les ententes de remboursement en tenant compte de ces critères.

16.98 Le Ministère ne prévoit pas de mécanisme exigeant la révision du travail de l'agent quand celui-ci accepte de déroger à la règle du remboursement en un maximum de 36 mois ou lorsqu'il négocie une nouvelle entente à la suite d'un défaut de paiement. L'examen des ententes de remboursement négociées au cours de quelques mois révèle que près de 30 p. cent d'entre elles ne permettent pas le remboursement complet en moins de 36 mois. Nous avons noté plusieurs cas où les remboursements s'échelonnent sur de longues périodes, et ce, sans mécanisme de contrôle. Par exemple, une entente a été conclue avec un débiteur âgé de 66 ans, en vertu de laquelle les versements mensuels ne permettront de rembourser qu'au bout de 45 ans. Le dossier ne

fait pas état d'une analyse adéquate de la capacité de payer ni d'une approbation d'un supérieur.

16.99 Nous avons noté que les agents de recouvrement sont souvent tolérants quand les débiteurs ne respectent pas les ententes de remboursement. Ils acceptent fréquemment de négocier de nouvelles ententes sans exiger le remboursement total de la dette ou sans récupérer les montants en souffrance.

16.100 En outre, le recouvrement des dettes liées à de fausses déclarations n'est pas toujours soumis au montant minimal de 112 dollars par mois. C'est en 1989 que la *Loi sur la sécurité du revenu* a été modifiée pour remplacer la notion de « mauvaise foi » par celle de « fausse déclaration » pour classer les dettes. À ce moment, 12 000 dettes classifiées comme « de mauvaise foi » ont été converties en dettes régulières. Il aurait plutôt fallu procéder à une analyse de chacun des dossiers pour déterminer s'ils répondaient au critère de « fausse déclaration ». Voilà pourquoi, depuis août 1989, la compensation mensuelle concernant certains de ces débiteurs est de 56 dollars au lieu de 112. De plus, des ententes de remboursement établissent les versements mensuels à 56 dollars bien que, depuis 1993, la réglementation indique qu'ils devraient être de 112 dollars. Au moment de notre vérification, le Ministère n'a pu nous dire combien de dossiers n'ont pas encore été régularisés.

16.101 Depuis août 1989, les conjoints, à moins de circonstances particulières, sont tenus solidairement responsables du remboursement des prestations versées indûment à leur famille. Or, les retenues à même les prestations de la sécurité du revenu et les sommes dues par le MRQ ne sont pas effectuées pour tous les débiteurs de dettes solidaires. En effet, au moment de la mise en opération du nouveau système informatique en mai 1993, les débiteurs de créances solidaires antérieures à septembre 1991 n'ont pas fait l'objet d'une conversion informatique et, par conséquent, ils n'ont pas tous été inscrits. Le Ministère a plutôt décidé que ces débiteurs, environ 6 000, seraient plus tard enregistrés manuellement. Au moment de notre vérification, nous avons constaté que ces débiteurs n'avaient pas tous été inscrits, mais le Ministère n'a pas pu nous indiquer leur nombre.

16.102 Par ailleurs, les mécanismes en place n'assurent pas que la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* est toujours respectée. Le Ministère poursuit la compensation à même les prestations, de la réception de l'avis de cession des biens à la libération du failli, sans en obtenir l'autorisation d'un tribunal. De plus, sur réception de l'avis de libération du syndic, le Ministère doit radier de ses livres le solde des dettes à l'exception de celles qui résultent de fausses déclarations, puisque le failli en demeure responsable. Nous avons pourtant noté que le Ministère effectue des démarches de recouvrement, après la libération du failli, pour des dettes qui ne découlent pas de fausses déclarations. Ces façons de faire sont contraires à la loi.

16.103 Nous avons recommandé au Ministère d'encadrer les ententes de remboursement qui couvrent plus de 36 mois et celles qui font l'objet d'une renégociation à la suite d'un défaut de paiement, à l'aide de mécanismes de contrôle et de normes précises. Nous lui avons demandé de s'assurer que le recouvrement des dettes consécutives à de fausses déclarations respecte le montant prévu par le règlement et que les retenues à même les prestations de la sécurité du revenu et les sommes dues par le MRQ sont effectuées pour tous les débiteurs solidaires. Nous lui avons également recommandé de s'assurer que la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* est toujours respectée.

Prescription

16.104 La *Loi sur la sécurité du revenu*, en vigueur depuis août 1989, prévoit un délai de prescription pour le recouvrement d'une somme due. Certaines créances du Ministère, établies après cette date, pouvaient donc s'éteindre à compter d'août 1992. Le Ministère estime à 17 millions de dollars les créances pour lesquelles la prescription s'applique en novembre 1994. À défaut de la reconnaissance de la dette par le débiteur ou d'actions du Ministère pour interrompre la prescription, le nombre et le montant de ce type de créance ne cessent d'augmenter avec le temps.

16.105 Le Ministère n'a pas géré la prescription avec diligence. Plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi et plus de deux ans après que

certaines créances ont pu faire l'objet d'une prescription, le Ministère n'a pas encore fixé de mesures pour éviter que des sommes dues deviennent irrécouvrables du seul fait de l'écoulement du temps.

16.106 Par ailleurs, un jugement de juillet 1994 rend les règles de prescription applicables aux dettes contractées en vertu de l'ancienne *Loi sur l'aide sociale*. Des créances totalisant 96 millions de dollars sont touchées par ce jugement. Le Ministère n'accepte pas la décision prise et il a interjeté appel. Peu importe le nouveau jugement qui sera rendu par les tribunaux, le Ministère estime que ces dettes seront soumises à la prescription à compter du 1^{er} janvier 1997, compte tenu des règles du nouveau Code civil du Québec. Le Ministère doit absolument agir rapidement s'il veut éviter que d'autres créances soient prescrites.

16.107 Nous avons recommandé au Ministère d'établir des mécanismes pour éviter la prescription des créances.

Recouvrement auprès de tiers

Pensions alimentaires

16.108 Le Code civil du Québec prévoit que les parents, peu importe leur état matrimonial, ont des obligations envers leurs enfants. Le tribunal est souvent appelé à déterminer le montant de la pension alimentaire quand il y a dissolution de l'union conjugale. La cour tient compte des moyens et des besoins des parties en cause, et fixe le montant de la pension alimentaire. Souvent, les débiteurs n'assurent pas le soutien financier conformément aux jugements de la cour, même s'ils en ont la capacité financière.

16.109 Le Ministère verse annuellement près de un milliard de dollars en prestations de la sécurité du revenu à environ 96 000 familles monoparentales. Sur cinq familles monoparentales inscrites à l'aide, une seule déclare des revenus de pension alimentaire, mais ces revenus ne sont pas toujours perçus. Ainsi, en 1994, le Ministère a dû verser à même les prestations de la sécurité du revenu environ 38,5 millions de dollars pour compenser ce qui n'avait pas été versé par les débiteurs alimentaires. La *Loi sur la sécurité du revenu* prévoit que le Ministère est subrogé de plein droit, dans ces

circonstances. À la fin de 1994, les arrérages accumulés à ce chapitre, et que le Ministère devait récupérer, représentaient près de 120 millions de dollars.

16.110 Tout créancier d'une pension alimentaire peut, dès qu'un versement n'est pas fait à l'échéance, demander l'intervention du Percepteur des pensions alimentaires qui relève du ministère de la Justice (MJQ). En vertu de la *Loi pour favoriser la perception des pensions alimentaires*, ce dernier a le pouvoir de faire exécuter tout jugement accordant une pension, que ce soit par la saisie du salaire, de meubles ou d'immeubles. Le Ministère, comme tout créancier de pension alimentaire, recourt aux services du Percepteur pour faire exécuter un jugement ordonnant le versement d'une pension alimentaire.

16.111 Nous avons constaté que le Ministère éprouve beaucoup de difficultés à faire appliquer la *Loi sur la sécurité du revenu* en ce qui concerne plusieurs aspects liés aux pensions alimentaires.

Dépistage de pensions alimentaires potentielles

16.112 Dès le dépôt d'une demande d'aide, l'agent d'attribution du CTQ prend connaissance de la raison de la demande, de l'état civil du requérant, de l'existence d'enfants à charge et de revenus de pension alimentaire. Il doit ainsi identifier les personnes potentiellement admissibles à une pension alimentaire. Il est alors prévu de procéder à l'analyse de la situation de l'ex-conjoint et de demander au requérant, s'il y a lieu, d'entreprendre des démarches légales pour faire valoir ses droits.

16.113 Près de 10 000 dossiers, soit près de 10 p. cent des familles monoparentales inscrites à la sécurité du revenu, n'ont pas fait l'objet d'un examen pour déterminer s'il y avait possibilité de recours en pension alimentaire. La forte majorité de ces familles reçoivent de l'aide depuis plusieurs années. Le Ministère verse donc des prestations qui pourraient être moindres pour les personnes ayant droit à une pension.

16.114 Nous avons recommandé au Ministère de s'assurer que tous les dossiers d'aide aux familles monoparentales sans revenu de pension alimentaire font l'objet d'une analyse pour déterminer si les prestataires devraient faire valoir leurs droits.

Validité des ententes entre ex-conjoints

16.115 Lorsqu'un prestataire déclare des revenus de pension alimentaire, le Ministère doit savoir s'ils découlent d'une entente à l'amiable ou d'un jugement et si le débiteur respecte ses obligations financières. Dans 25 p. cent des cas, les pensions alimentaires sont versées aux prestataires de la sécurité du revenu en vertu d'ententes à l'amiable.

16.116 Le Ministère doit établir si le montant fixé par l'entente correspond à la capacité de payer du débiteur. De plus, s'il y a lieu, il doit enjoindre au requérant d'entreprendre les démarches appropriées pour faire valoir ses droits si le montant de l'entente est insuffisant ou si celle-ci n'est pas respectée. Nous avons constaté que les versements mensuels moyens sont de 173 dollars en vertu d'ententes et d'environ 250 dollars quand ils sont faits pour respecter un jugement.

16.117 Le Ministère se limite à recueillir des renseignements auprès du requérant sans aucune vérification. De plus, il ne s'est pas doté d'outils, par exemple une grille de référence, pour juger si les montants fixés à l'entente sont acceptables.

16.118 Ces façons de procéder augmentent le risque que le Ministère assume sans justification une partie des besoins financiers de la famille.

16.119 Nous avons recommandé au Ministère d'évaluer si les ententes à l'amiable intervenues entre les ex-conjoints sont acceptables en fonction de la capacité de payer du débiteur.

L'exercice des recours légaux

16.120 La *Loi sur la sécurité du revenu* exige que toute personne qui requiert de l'aide financière du Ministère exerce tous ses recours. Le Ministère, outre qu'il est subrogé de plein droit si un débiteur ne verse pas la pension alimentaire octroyée par jugement, peut, d'office et sans préavis, intervenir comme tierce partie dans toutes les causes visant à modifier, annuler ou fixer une pension alimentaire.

16.121 Lorsque le Ministère demande aux requérants de faire valoir leurs droits pour obtenir une pension alimentaire, les avocats qui les représentent confirment souvent qu'il est impossible d'exercer de recours. Les raisons qu'ils invoquent sont l'information insuffisante pour retracer l'ex-conjoint ou son incapacité à

Le Ministère éprouve beaucoup de difficultés à faire appliquer la loi en ce qui concerne plusieurs aspects liés aux pensions alimentaires.

payer. Or, ces conclusions ne reposent souvent que sur les déclarations du prestataire.

16.122 Le Ministère procède à la révision annuelle des dossiers concernant les familles monoparentales afin d'évaluer, s'il y a lieu, de redemander au prestataire d'entreprendre des démarches pour faire valoir ses droits. Au moment de cette révision, la situation financière de l'ex-conjoint est toujours basée uniquement sur les déclarations du prestataire.

16.123 Le Ministère n'a pas encore établi de mécanismes pour retracer l'ex-conjoint quand le requérant et son avocat ne parviennent pas à le faire ou pour évaluer la capacité de payer une pension. Pourtant, les résultats d'un récent projet-pilote du Ministère tendent à démontrer l'utilité d'agir en ce sens.

16.124 Nous avons également constaté que le Ministère ne s'est pas doté de moyens propres à déterminer s'il est opportun de déposer une requête en révision du montant des pensions alimentaires. Ainsi, le Ministère n'a pas l'assurance que ces pensions correspondent à la capacité de payer du débiteur et il risque d'assumer une part excessive des besoins des familles monoparentales.

16.125 En effet, le Ministère n'exerce pas son droit d'intervenir comme tierce partie devant le tribunal quand il y a procès pour fixer le montant d'une pension alimentaire. Il serait très important de le faire puisque certains jugements mentionnent que le montant de la pension a été établi en tenant compte du fait que la partie demanderesse a droit à des prestations d'aide de dernier recours et que, si elle ne pouvait recevoir de tels revenus, la pension alimentaire serait augmentée. Au moment de notre vérification, le Ministère menait un projet, avec le Procureur général, pour connaître quelle serait l'incidence de son intervention comme tierce partie.

16.126 De même, le Ministère n'a jamais exigé d'un prestataire qu'il dépose une requête en révision à la hausse du montant de sa pension même si les pensions alimentaires sont sujettes à ce processus.

16.127 Nous avons recommandé au Ministère de mettre en place des mécanismes supplémentaires pour retrouver l'ex-conjoint

et évaluer sa capacité de payer quand le requérant et son avocat ne parviennent pas à le faire. Nous lui avons également demandé de déterminer les circonstances où il serait opportun d'entreprendre des démarches en vue de faire hausser le montant de la pension alimentaire.

Recouvrement des arrérages en pension alimentaire

16.128 Le Ministère éprouve de la difficulté à récupérer les sommes qui lui sont dues en vertu des pensions alimentaires. D'ailleurs, au 31 mars 1994, il a constitué une provision d'environ 83 p. cent sur des créances comptabilisées à ce titre pour tenir compte de cette réalité.

16.129 Lorsqu'il y a défaut de paiement des débiteurs, le Ministère transfère le dossier au MJQ qui procède à la recherche d'adresse du débiteur et analyse sa capacité de payer avant de soumettre le dossier au Percepteur. Il est prévu que ce dernier encaissera environ 12 millions de dollars en 1994-1995 relativement aux dossiers du Ministère.

16.130 Nous avons constaté que le ministère de la Sécurité du revenu retarde souvent le transfert des dossiers. Plus de la moitié des dossiers accusent un délai de plus de six mois après le défaut de paiement. Dans plusieurs cas, le non-paiement dure depuis plus de trois ans quand le MJQ en est avisé. Durant ce temps, le Ministère assume les obligations du débiteur et le montant non perçu de la pension alimentaire s'accroît. En outre, la probabilité de recouvrement diminue dans la mesure où les délais s'allongent.

16.131 Le Ministère n'a pas instauré de mécanismes pour s'assurer que tous les dossiers justifiant des recours légaux sont effectivement transmis au MJQ. De plus, le Ministère ne fait pas le suivi des dossiers confiés au MJQ. C'est ainsi qu'il ne connaît pas l'état de 2 000 dossiers transmis pour exécution de jugement et au sujet desquels aucun montant n'a été encaissé depuis au moins six ans. Pourtant, ces dossiers correspondent à des arrérages de 19,2 millions de dollars. Le Ministère ne peut donc être assuré que tous les dossiers qu'il a ainsi répertoriés sont effectivement confiés au MJQ ni qu'ils font l'objet de réels efforts de récupération.

16.132 Nous avons constaté que le Ministère ne dispose pas d'une information précise et complète quant au nombre de dossiers et à la valeur des arrérages. Selon notre examen des informations inscrites à son système informatique, près du tiers des comptes affichent un solde incorrect. Dans certains dossiers, l'erreur d'évaluation des arrérages peut aller jusqu'à 18 000 dollars. En conséquence, chaque fois qu'un employé désire connaître le solde dû par un débiteur, le montant des arrérages de pension doit être révisé et mis à jour.

16.133 En 1994, le Ministère a mis sur pied une équipe spécialisée pour recouvrer les arrérages de pensions alimentaires. En procédant ainsi, il espère améliorer la fiabilité des données cumulées, les délais de traitement des dossiers et le contrôle dans ce domaine pour favoriser une récupération plus efficace de ces créances.

16.134 Au début de 1995, un projet de loi pour faciliter le paiement des pensions alimentaires a été déposé à l'Assemblée nationale. Il propose que, en vertu de tout nouveau jugement, le débiteur de pension alimentaire verse la pension au MRQ au bénéfice du créancier, sauf si le tribunal en décide autrement. La perception pourrait s'effectuer par retenues sur le salaire ou par ordre de paiement du MRQ, ce qui pourrait faciliter la tâche du Ministère pour recouvrer les pensions alimentaires.

16.135 Nous avons recommandé au Ministère de s'assurer que tous les dossiers de pension alimentaire accusant des arrérages sont transmis promptement au MJQ, qu'un suivi approprié est exercé et que l'on dispose de données fiables et à jour à ce sujet.

Contributions parentales

16.136 La *Loi sur la sécurité du revenu* prévoit les circonstances dans lesquelles un adulte est réputé recevoir une contribution de ses parents, déterminée en fonction de leurs revenus. Le montant des prestations de sécurité du revenu que reçoit l'adulte est alors réduit de l'équivalent de la contribution parentale, pendant une période maximale de trois ans.

16.137 La *Loi sur la sécurité du revenu* fait également état des situations qui excluent l'adulte de cette mesure parce qu'il est considéré comme

financièrement indépendant de ses parents, par exemple :

- il réside ailleurs qu'au domicile de ses parents et a subvenu à ses besoins pendant au moins deux ans sans être aux études;
- il est marié ou a un enfant à sa charge;
- ses parents sont introuvables ou refusent absolument de lui prêter leur concours.

16.138 À la fin de 1994, l'application de la contribution parentale a fait en sorte que 2 470 prestataires ont vu leurs prestations réduites. La moyenne de cette diminution était de 160 dollars par mois par adulte, soit une somme annuelle globale d'environ 5 millions de dollars.

16.139 Chaque année, selon le Ministère, environ 5 000 demandes de prestations de la sécurité du revenu sont annulées, retirées ou refusées en vertu de la contribution parentale, ce qui représente une économie additionnelle de près de 14 millions de dollars.

16.140 C'est le Ministère qui détermine si l'adulte devrait recevoir une aide parentale, en fonction des renseignements que le demandeur lui fournit. Si celui-ci répond aux critères fixés par la loi, le Ministère réclame l'information relative aux revenus des parents, ce qui permet d'établir le montant de leur contribution et celui des prestations.

16.141 Quand les parents refusent de communiquer ces renseignements ou, tout simplement, de contribuer, le Ministère doit demander au prestataire, à qui il verse alors le plein montant de l'aide, de faire valoir son recours en justice. En cas de refus, le Ministère est subrogé au prestataire pour réclamer une pension alimentaire.

16.142 Depuis deux ans, le nombre de prestations qui ont été ajustées en fonction d'une contribution parentale a baissé de 503, soit 17 p. cent, tandis que le nombre de personnes admissibles à la contribution parentale est resté stable.

16.143 Nous avons constaté que le Ministère éprouve certaines difficultés à appliquer la loi et la réglementation en ce qui concerne la contribution parentale. Par conséquent, il assume en partie les responsabilités financières des parents. Plusieurs facteurs peuvent en être la cause.

Le Ministère éprouve certaines difficultés à appliquer la loi et la réglementation en ce qui concerne la contribution parentale.

16.144 Depuis deux ans, le nombre de parents qui ont refusé de contribuer est passé de 699 à 1 067, soit une augmentation de 52 p. cent. En cas de refus des parents, les efforts du Ministère se limitent à demander au requérant de faire valoir lui-même son recours alimentaire auprès de ses parents. Si le requérant n'agit pas, le montant total de l'aide est tout de même versé et le Ministère est subrogé de plein droit. Cependant, il n'a jamais recouru aux tribunaux pour faire respecter la loi.

16.145 La situation est la même quand la contribution parentale n'est versée qu'en partie. En effet, la prestation du Ministère n'est réduite que de la participation obtenue et le Ministère n'entreprend aucune démarche pour récupérer la partie non payée par les parents. De surcroît, les mécanismes mis en place ne permettent pas au Ministère de s'assurer que les revenus déclarés par les parents sont toujours exacts. Le Ministère se limite à demander aux parents une autorisation de vérifier ces informations auprès du MRQ mais il ne fait aucune autre démarche s'ils refusent. Cette tolérance n'incite pas au respect de la contribution parentale et oblige le Ministre à assumer des coûts.

16.146 Nous avons recommandé au Ministère de s'assurer de l'application de la contribution parentale.

Immigrants parrainés¹

16.147 La *Loi sur l'immigration du Canada* autorise un citoyen ou un résident permanent à parrainer des proches parents vivant à l'étranger pour qu'ils puissent s'établir au Canada. Cette

disposition a pour but de faciliter la réunification des familles. Au Québec, la *Loi sur le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration* et le Règlement sur la sélection des ressortissants étrangers prévoient les responsabilités des personnes concernées relativement à l'immigration.

16.148 Au Québec, la personne garante s'engage auprès du gouvernement du Québec par l'entremise du ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles (MAIICC) à subvenir aux besoins essentiels du parent immigrant et de ses personnes à charge durant une période qui peut aller jusqu'à dix ans. Elle promet également de rembourser au gouvernement du Québec toute aide financière de dernier recours qu'il accorderait à l'immigrant durant cette période.

16.149 Depuis quelques années, le nombre d'immigrants parrainés qui reçoivent des prestations de la sécurité du revenu a connu une très forte augmentation. Par conséquent, les garants qui n'ont pas respecté leur engagement doivent des sommes très importantes au gouvernement du Québec.

16.150 Selon le Ministère, les ménages parrainés auraient reçu, depuis 1987, près de 237 millions de dollars en prestations de sécurité du revenu, dont 51 millions ont été versés à 8 500 ménages au cours des neuf premiers mois de 1994-1995. Actuellement, l'augmentation du nombre d'immigrants parrainés qui reçoivent de l'aide est d'environ 120 ménages par mois (figure 16.5).

¹ Sujet également traité au chapitre 11 du présent rapport.

EXERCICE	NOMBRE DE MÉNAGES	PRESTATIONS VERSÉES (M \$)
1986-1987	250	1,7
1987-1988	646	4,2
1988-1989	1 381	9,8
1989-1990	1 965	12,4
1990-1991	3 935	26,0
1991-1992	4 500	30,8
1992-1993	5 889	43,9
1993-1994	7 550	57,0
1994-1995*	8 500 *	51,3 *
		237,1

* D'avril à décembre 1994.

FIGURE 16.5
Prestations versées aux immigrants parrainés par année financière

16.151 Quand une personne demande l'aide de dernier recours avant la fin de la période de parrainage, le Ministère l'oblige à exercer ses droits envers son garant. On fera exception à cette règle si le garant est lui-même prestataire de l'aide de dernier recours, failli, introuvable ou s'il ne vit plus au Canada. Dans les cas où les immigrants parrainés tentent de faire valoir leurs droits, nous constatons les mêmes faiblesses que celles que nous avons déjà exposées dans la section « Pensions alimentaires » relativement à la validité des ententes à l'amiable, à la recherche du débiteur, à l'évaluation de sa capacité de payer ainsi qu'à la fixation et à la révision des pensions. Ainsi, jusqu'à présent, l'exercice de recours légaux par les immigrants parrainés a donné peu de résultats et le Ministère verse le plein montant des prestations.

16.152 Il est convenu que le Ministère avise le MAIICC lorsqu'un immigrant parrainé par un Québécois reçoit l'aide de dernier recours. Le MAIICC communique ensuite avec le garant qui n'a pas respecté son engagement et lui demande de rembourser les sommes versées en vertu de la *Loi sur la sécurité du revenu*. Il l'informe également qu'il est passible de poursuites judiciaires s'il n'assume pas ses responsabilités et qu'il ne peut souscrire un autre engagement.

16.153 Plusieurs dossiers examinés nous ont permis de noter que le Ministère n'avise pas toujours le MAIICC. De plus, lorsqu'il le fait, le Ministère n'effectue pas de suivi des dossiers, ni lui ni le MAIICC ne prévoient d'autres mesures pour essayer de récupérer les sommes dues, par exemple des rencontres avec les garants ou l'émission d'une réclamation et d'un état de compte.

16.154 En ce qui concerne le recours en réclamation contre les garants fautifs, les rôles et responsabilités du Ministère et du MAIICC ne sont pas clairement définis. Les efforts en ce sens ont été très limités depuis dix ans et seules quelques expériences récentes ont été tentées. De plus, l'analyse du Ministère quant aux résultats de ces démarches permet difficilement de dégager des estimations fiables pour déterminer l'à-propos de recourir à des actions légales. Par exemple, il n'a pas évalué l'incidence potentielle des mesures légales exercées sur les prestations futures. Il n'a

pas non plus tenu compte des frais de récupération du MJQ pour les démarches judiciaires. Enfin, l'information dont il dispose sur les immigrants parrainés qui reçoivent toujours de l'aide devrait être précisée et comparée à celle du MAIICC pour en assurer l'exactitude.

16.155 Nous avons recommandé au Ministère

■ **de préciser, avec la collaboration du MAIICC, les rôles et responsabilités en ce qui concerne les démarches à entreprendre envers les garants fautifs;**

■ **d'aviser le MAIICC de tous les cas d'immigrants parrainés qui reçoivent de l'aide et faire un suivi de ces dossiers;**

■ **de réunir une information suffisante et fiable concernant les immigrants parrainés et leurs garants, afin de déterminer s'il est à propos de recourir à l'action légale, compte tenu du potentiel de recouvrement, des coûts de cette démarche et de l'incidence de ces mesures sur les prestations futures.**

Rapport annuel

16.156 Dans le cadre de nos travaux de vérification effectués au Ministère, nous avons examiné le rapport annuel pour l'année financière 1993-1994, afin d'évaluer la qualité de sa reddition de comptes à l'Assemblée nationale.

16.157 En effet, le rapport annuel est l'un des principaux moyens dont dispose le Ministère pour rendre compte de son efficacité et pour permettre à l'Assemblée nationale et à la population de juger de son rendement. Pour que le lecteur puisse évaluer l'efficacité d'un organisme, le rapport d'activité doit contenir tous les éléments qui en permettent l'analyse. Les gestionnaires ont la responsabilité de rendre compte des résultats. Pour ce faire, ils doivent interpréter les données, tirer les conclusions qui s'imposent et les énoncer dans le rapport annuel qui sera transmis dans les délais prévus.

16.158 Bien que le rapport annuel du Ministère ait été déposé dans les délais prescrits, plusieurs améliorations pourraient y être apportées afin de mieux informer l'Assemblée nationale et la population de sa performance.

En ce qui concerne le recours en réclamation contre les garants fautifs, les rôles et responsabilités du Ministère et du MAIICC ne sont pas clairement définis.

Atteinte des objectifs

16.159 Le rapport annuel fait ressortir la volonté du Ministère de contribuer à développer le dynamisme économique et social du Québec, en assurant à chaque personne et à chaque famille la sécurité financière nécessaire pour mener une vie convenable et digne, et en facilitant l'intégration au travail et la participation à des activités utiles à la collectivité.

16.160 Les valeurs préconisées par le Ministère, les cibles retenues après une démarche de planification stratégique ainsi que les principaux volets d'un effort d'amélioration continue de la qualité présentent bien les grandes orientations du Ministère. Toutefois, le rapport fait mention de ces éléments sans les rattacher à des objectifs précis et quantifiables qui permettraient l'évaluation des résultats.

16.161 Il en va de même des différents programmes et services qu'il offre en matière de sécurité du revenu et de développement de l'employabilité et de l'intégration à l'emploi. Le Ministère décrit chacun de ces programmes ainsi que les différentes clientèles visées. Mais, encore une fois, aucun objectif opérationnel mesurable ne permet d'évaluer l'atteinte des résultats. De plus, les résultats ne sont pas communiqués par rapport à des objectifs annuels ou à la performance des années antérieures, de sorte qu'il est impossible de les apprécier. Enfin, le rapport expose insuffisamment les besoins à satisfaire et dans quelle mesure les programmes ou les champs d'activité existants sont toujours nécessaires.

16.162 Par exemple, la mesure « rattrapage scolaire » vise à permettre aux prestataires de terminer leurs études secondaires, si besoin en est. Le rapport annuel décrit le programme, présente les critères d'admissibilité ainsi que le nombre de participants en 1993-1994, soit 57 541 personnes, et un coût global de 55 millions de dollars. Toutefois, il ne fait pas état de l'ampleur des besoins à satisfaire, ni dans quelle mesure ils sont comblés de cette façon. En outre, aucun objectif opérationnel mesurable ne permet d'évaluer l'atteinte des résultats.

16.163 Il aurait été également pertinent de faire connaître au lecteur les objectifs et les résultats concrets des diverses mesures prises par le Ministère pour s'assurer que le montant versé

aux bénéficiaires de la sécurité du revenu est correctement calculé. Bien qu'il énumère certaines mesures prises en ce sens, le Ministère parle peu de leurs objectifs et de leur effet. Il ne divulgue pas non plus les résultats de ses évaluations en vue de déterminer les taux d'erreurs administratives ni ceux qui découlent de la fausse déclaration des bénéficiaires au moment du versement des prestations de la sécurité du revenu.

16.164 Si le Ministère mentionne qu'il a mené un sondage dans plusieurs régions quant au service offert par le personnel du réseau, il n'en indique pas les résultats. Il ne renseigne pas non plus sur les indicateurs de niveau de service relatifs aux activités des CTQ afin d'établir un parallèle entre ce niveau et l'effectif qui s'y consacre.

Administration des programmes

16.165 L'effectif du Ministère représente 4 378 années-personnes, si l'on tient compte du personnel occasionnel. Le rapport est muet sur la productivité des ressources et sur leur compétence. Il renseigne peu sur les programmes de formation offerts, ainsi que sur les efforts investis par le Ministère au sujet de la sécurité du travail.

16.166 Le Ministère présente d'une façon générale ses dépenses par secteur d'activité, mais ne parle pas des revenus qu'il doit gérer. S'il fournit les résultats comparatifs par année financière, il n'en explique pas les variations ni l'évolution. S'il veut en savoir davantage, le lecteur doit se reporter aux Comptes publics pour se renseigner sur les salaires versés, les dépenses en capital, le coût des fournitures ou même les subventions versées par le Ministère. Dans son rapport annuel, le Ministère n'aborde pas le prix de revient de ses produits et services. Cependant, il signale qu'il compte l'établir au cours de la prochaine année, à l'occasion de l'opération de restructuration du gouvernement.

16.167 Le rapport annuel ne fait pas suffisamment ressortir quels sont les actifs indispensables à la bonne marche des activités ni les mécanismes mis en place pour minimiser autant que possible les risques de perdre ces actifs. En ce qui a trait au système informatique utilisé pour la gestion des

programmes de sécurité du revenu « Apte » et « Soutien financier », le Ministère aurait dû se prononcer sur les mécanismes mis en place pour sauvegarder les informations et la continuité des opérations en cas de désastre, car ces programmes représentent une dépense annuelle de plus de 3 milliards de dollars.

16.168 Dans le domaine des efforts consentis en matière de développement des systèmes informatiques, le Ministère est encore avare d'informations. Il a entrepris, au cours des dernières années, une importante refonte qui réclame un investissement d'environ 130 millions de dollars. Toutefois, les informations que divulgue le rapport à ce sujet ne permettent pas au lecteur de juger, notamment, ni de la pertinence de cette réforme, ni de l'importance des sommes et des efforts consentis, ni de son effet sur la gestion des ressources.

16.169 Nous avons recommandé au Ministère d'améliorer le contenu de son rapport annuel pour qu'il contienne tous les éléments permettant au lecteur d'évaluer son efficacité.

16.170 Commentaires du Ministère :

« *La particularité des débiteurs.* En raison des forts taux de sans-emploi et de pauvreté que connaît présentement le Québec, le nombre de prestataires à la Sécurité du revenu a augmenté de façon constante et importante au cours des dernières années. Actuellement, le Ministère procure une aide à près de 800 000 citoyens et les sommes affectées à ces programmes représentent plus de 4,4 milliards de dollars en 1994-1995.

« *L'augmentation du nombre de prestataires et des budgets réservés à la sécurité du revenu entraîne une croissance du nombre de débiteurs et des montants réclamés.* En 1991-1992, un montant de 64,9 millions de dollars a été réclamé aux débiteurs alors qu'en 1994-1995 cette somme s'est élevée à 117,7 millions de dollars, soit une augmentation de 81 p. cent.

« *La nature particulière des débiteurs rend les actions de recouvrement plus complexes.* Ces personnes étant issues du bassin de la population le plus démunie de la société, elles offrent, dans bien des cas, un potentiel de recouvrement peu élevé; en effet, même si elles ne sont plus prestataires, bien souvent leur situation

financière demeure précaire au point de limiter nos interventions.

« *Les modes d'intervention adaptés.* C'est dans ce contexte unique que le Ministère a dû développer depuis quelques années ses pratiques de recouvrement. Il ne peut, pour la majorité de ses débiteurs, intervenir comme il est possible de le faire pour l'application d'autres lois, comme celles relatives à l'impôt, ou utiliser des moyens propres à l'entreprise privée en matière de recouvrement sans égard à la situation familiale et économique des débiteurs.

« *Dans bien des cas, poser des actions coercitives auprès des débiteurs condamnerait ces derniers, dont la situation financière est fragile, à un retour à l'aide de dernier recours.* Cette particularité doit donc être présente dans l'élaboration des stratégies de recouvrement.

« *Cette problématique particulière se reflète à toutes les étapes du processus de recouvrement et influence les modes d'intervention par rapport à certaines normes généralement reconnues en matière de recouvrement.*

« *Le contexte administratif et budgétaire.* La mission première du Ministère est orientée vers la lutte à la pauvreté par une intégration de sa clientèle au marché du travail et dans la société et en assurant à chaque personne la sécurité financière qui permettra une vie convenable dans la dignité.

« *Le Ministère doit donc prioriser, dans un contexte de ressources limitées, l'affectation de ses ressources à l'intérieur de sa mission.* Les activités de l'attribution financière et d'insertion au marché du travail sont donc au premier plan des interventions du Ministère. Les activités de recouvrement, bien que fondamentales, sont de ce fait des activités complémentaires d'intervention. Il importe de s'assurer principalement d'une attribution adéquate pour éviter l'émission de trop-payé et d'une insertion judicieuse des prestataires à l'emploi.

« *Les efforts déployés par le Ministère.* Malgré ce contexte, le Ministère a pu accroître ses résultats de recouvrement. Les sommes recouvrées qui se situaient à 41,4 millions de dollars en 1990-1991, se sont élevées à 74,3 millions de dollars en 1994-1995, soit une augmentation de 79,5 p. cent.

« Les problèmes soulevés par le Vérificateur général sont connus du Ministère. Déjà des améliorations importantes ont été réalisées ou initiées comme en fait foi l'amélioration des résultats quantifiables. Parmi ces améliorations, mentionnons :

« ■ La révision des processus opérationnels pour le recouvrement des trop-payés de la Sécurité du revenu;

« ■ L'analyse de la solvabilité des débiteurs;

« ■ L'implantation de systèmes informatiques plus modernes tant pour le recouvrement des trop-payés que des pensions alimentaires;

« ■ Le développement d'informations de gestion et d'indicateurs de performance;

« ■ L'amélioration de l'échange d'information avec d'autres organismes;

« ■ L'amplification de la formation et du support au personnel de première ligne;

« ■ La révision des communications avec la clientèle;

« ■ L'accentuation de l'intervention régionale;

« ■ La révision de plusieurs politiques et pratiques administratives de recouvrement;

« ■ La révision des processus opérationnels pour la récupération des arrérages de pensions alimentaires;

« ■ La réalisation de projets pilotes pour s'assurer que les garants d'immigrants respectent leur engagement à l'égard de la Sécurité du revenu.

« Le Ministère est conscient que des sommes additionnelles importantes peuvent être récupérées. Il souhaite améliorer davantage sa performance et s'assurer que tous les moyens rentables seront mis en oeuvre pour récupérer les sommes dues à l'État dans le respect de sa clientèle particulière qui est celle d'ex-prestataires de la Sécurité du revenu. »