

REVENU
QUÉBEC



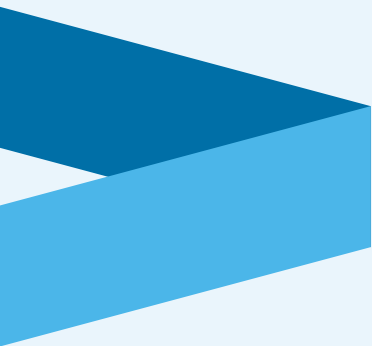
JUSTE.
POUR TOUS.

PLAN STRATÉGIQUE

revenuquebec.ca

2020-2023





Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.

ISBN 978-2-550-90780-0 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

© Revenu Québec, 2020

Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de Revenu Québec.

NOTE

Pour alléger le texte, nous employons le masculin pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

Message du président du conseil d'administration	4
Message du président-directeur général	5
L'organisation en bref	6
Mission	6
Vision.....	6
Valeurs.....	6
Chiffres clés au 31 mars 2019.....	7
Analyse de l'environnement	8
Contexte externe	8
Contexte interne	13
Choix stratégiques	15
Enjeu 1 : L'expérience client.	15
Orientation 1 – Mettre le client au cœur de l'évolution de nos services	15
Objectif 1.1 – Simplifier l'accomplissement des obligations pour la clientèle	15
Objectif 1.2 – Personnaliser davantage nos services en tirant profit du potentiel du numérique	16
Objectif 1.3 – Accompagner la clientèle pour l'aider à accomplir ses obligations fiscales.....	16
Orientation 2 – Renforcer la mobilisation des employés	17
Objectif 2.1 – Bonifier l'expérience employé pour améliorer les services offerts aux citoyens	17
Enjeu 2 : L'équité fiscale	17
Orientation 3 – Renforcer la conformité fiscale volontaire	17
Objectif 3.1 – Promouvoir le comportement fiscal conforme.....	18
Orientation 4 – Assurer l'intégrité de l'assiette fiscale	18
Objectif 4.1 – Adapter nos pratiques de contrôle aux groupes ciblés	18
Objectif 4.2 – Renforcer la lutte contre les planifications fiscales agressives et le recours aux paradis fiscaux	19
Objectif 4.3 – Adapter nos interventions au commerce électronique et à l'économie collaborative.....	19
Objectif 4.4 – Accroître l'efficacité et l'efficience de la récupération des sommes dues à l'État	19
Tableau synoptique	20



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Monsieur Eric Girard
Ministre des Finances



Monsieur le Ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le *Plan stratégique 2020-2023* de Revenu Québec. Les priorités stratégiques établies témoignent de l'engagement de notre organisation à réaliser pleinement sa mission, soit soutenir les citoyens et les entreprises dans l'accomplissement de leurs responsabilités fiscales. Il s'agit du fondement du financement des services publics et du développement économique et social du Québec.

Le *Plan stratégique 2020-2023* se déploie autour d'une vision ambitieuse : il vise à accroître la conformité fiscale volontaire de façon durable en positionnant les citoyens et les entreprises au cœur de l'évolution des services de Revenu Québec.

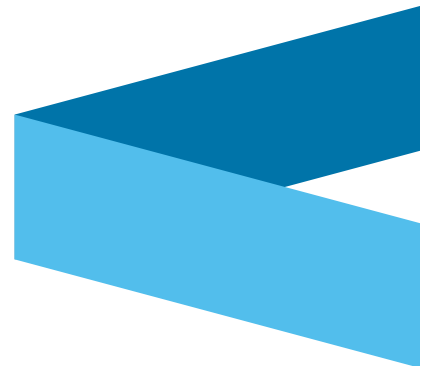
Ce plan constitue le premier jalon de la réalisation de cette vision. Il permettra à Revenu Québec de s'adapter au contexte d'affaires, de poursuivre le virage clientèle amorcé en 2016 en misant notamment sur les possibilités que lui offre le numérique, de mettre en œuvre les priorités gouvernementales et, ainsi, d'assurer la réalisation de sa mission avec succès.

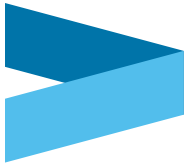
Forte de son expertise et de son savoir-faire, l'organisation est prête à s'engager dans la réalisation de nouveaux mandats que pourrait lui confier le gouvernement. Elle est d'ailleurs déjà en mouvement afin de réaliser les objectifs à moyen et long terme de son nouveau plan stratégique.

En terminant, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers les membres du conseil d'administration pour leur engagement actif dans l'élaboration et le suivi de la planification stratégique, ainsi qu'envers le personnel de l'organisation. Leurs compétences et leur dévouement sont hautement appréciés et essentiels à l'accomplissement de la mission de Revenu Québec.

Le président du conseil d'administration,


Florent Gagné





MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Eric Girard
Ministre des Finances



Monsieur le Ministre,

C'est avec une grande fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2020-2023* de Revenu Québec.

Ce plan stratégique résulte d'une démarche concertée de la haute direction, de notre conseil d'administration et de groupes représentatifs de l'ensemble des employés de Revenu Québec. Il permettra de mettre en œuvre les bases de sa nouvelle vision et de réaliser sa mission, celle de soutenir les citoyens et les entreprises dans l'accomplissement de leurs responsabilités fiscales pour ainsi contribuer au développement économique et social du Québec.

Le présent plan répond aux priorités gouvernementales, notamment en ce qui concerne la simplification de l'accomplissement des obligations qui incombent aux citoyens et aux entreprises du Québec, l'allègement réglementaire, la transformation numérique et le regroupement des activités de récupération des sommes dues à l'État.

Le plan stratégique présente deux principaux enjeux pour les trois prochaines années. Le premier enjeu porte sur l'expérience client et met celle-ci au cœur de l'évolution de nos services. Pour ce faire, nous simplifierons l'accomplissement des obligations de la clientèle, personnalisons davantage nos services en tirant profit du potentiel du numérique et poursuivrons notre rôle d'accompagnement auprès des clientèles pour les aider à accomplir leurs obligations fiscales.

Le deuxième enjeu concerne l'équité fiscale. Afin d'améliorer à long terme la conformité fiscale volontaire et d'assurer ainsi l'intégrité de l'assiette fiscale, nous allons promouvoir les bénéfices découlant d'un comportement fiscal conforme et nous miserons sur notre culture d'innovation pour adapter nos pratiques et nos interventions aux nouvelles réalités économiques.

Pour atteindre les objectifs de ce plan stratégique et contribuer à l'amélioration des services offerts aux citoyens et aux entreprises, nous poursuivrons la bonification de l'expérience employé en devenant un employeur plus attractif pour recruter les talents et les fidéliser, en développant le sentiment d'appartenance du personnel et en renforçant la culture de services dans l'organisation.

Je suis convaincu que ce plan stratégique nous permettra de mettre en œuvre les actions requises pour concrétiser notre vision, celle d'assurer l'équité fiscale en étant une organisation performante et innovante, qui met les citoyens et les entreprises au cœur de son évolution, et qui est reconnue pour l'engagement et la compétence de ses employés. Une organisation qui est avant tout *Juste. Pour tous.*

Le président-directeur général,

Carl Gauthier



L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Pour contribuer au développement économique et social du Québec, nous soutenons les citoyens et les entreprises dans la compréhension et l'accomplissement de leurs responsabilités fiscales. Ils assurent ainsi le financement des services publics. Nous veillons à ce que chacun paie sa juste part et bénéficie des programmes auxquels il a droit.

Pour l'accomplissement de sa mission, Revenu Québec intervient dans plusieurs domaines d'activité. Il administre ainsi les lois fiscales et les programmes sociofiscaux que lui confie le gouvernement. Il procède aussi au recouvrement des créances et effectue des contrôles afin de veiller à l'application équitable

des lois fiscales. Il gère également la perception des pensions alimentaires et leur versement aux personnes qui doivent les recevoir. Enfin, il est chargé de l'administration provisoire des biens non réclamés ainsi que de l'administration de la TPS/TVH sur le territoire du Québec pour le gouvernement fédéral.

Vision

Nous visons à assurer l'équité fiscale en étant une organisation performante et innovante qui met les citoyens et les entreprises au cœur de son évolution, et qui est reconnue pour l'engagement et la compétence de ses employés. Notre organisation est avant tout *Juste. Pour tous.*

Valeurs

Quatre valeurs servent de référence au personnel et lui permettent d'accomplir collectivement la mission de Revenu Québec : l'intégrité, le respect, l'équité et l'excellence du service. Ces valeurs soutiennent l'ensemble des actions du personnel et leur donnent un sens.

INTÉGRITÉ

Agir avec droiture dans l'intérêt public.

ÉQUITÉ

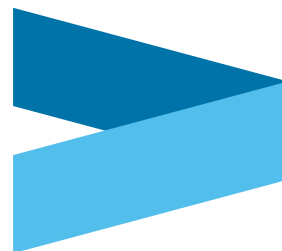
Agir dans toute situation de façon juste.

RESPECT

Agir avec considération en traitant les personnes avec égards et en suscitant un climat de confiance.









EXCELLENCE DU SERVICE

S'engager dans une recherche constante d'amélioration de la qualité de nos services en tenant compte des besoins de la clientèle.





Chiffres clés au 31 mars 2019

PRINCIPAUX RÉSULTATS	123,3 G\$ RECETTES	29,9 G\$ REMBOURSEMENTS D'IMPÔTS ET DE TAXES	2,7 G\$ ACTIVITÉS DE CONTRÔLE FISCAL
	494,6 M\$ aux personnes qui doivent recevoir une pension alimentaire	5,8 G\$ aux bénéficiaires de programmes sociofiscaux	5 573 particuliers en affaires et PME bénéficiant du programme d'accompagnement
CLIENTÈLES	 6,6 MILLIONS Particuliers produisant une déclaration de revenus	 567 321 Sociétés	 657 089 Particuliers en affaires
	 3,9 MILLIONS Appels téléphoniques reçus	 325 653 Visites aux comptoirs	 690 209 Demandes d'information
SERVICES EN LIGNE	49,2 MILLIONS Transactions effectuées par voie électronique	82,4 % Déclarations de revenus des particuliers effectuées par voie électronique	85,9 % Déclarations de revenus des sociétés effectuées par voie électronique
	 12 404 Employés réguliers et occasionnels	 1,2 G\$ Budget	



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Pour élaborer son plan stratégique 2020-2023, Revenu Québec a pris en considération plusieurs facteurs qui sont susceptibles d'influencer sa performance et son évolution au cours des prochaines années. Il a également procédé à une analyse de son contexte externe et interne en vue de continuer à se démarquer parmi les administrations fiscales les plus performantes.

Contexte externe

Le contexte dans lequel évoluent les administrations fiscales est en importante transformation. Un rapport publié en 2019 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹ met ce constat en évidence en illustrant les défis que doivent relever les administrations fiscales mondiales.

Ainsi, les administrations fiscales doivent évoluer dans un environnement de plus en plus connecté, chercher à améliorer leurs capacités technologiques, devenir plus collaboratives et intégrées, utiliser les données plus efficacement, mettre au point de meilleures techniques de gestion de la conformité ainsi que développer les capacités de leur personnel à s'adapter à cet environnement en mutation.

Ces défis doivent également être relevés par Revenu Québec afin qu'il maintienne sa performance et accomplisse efficacement sa mission dans le contexte socioéconomique du Québec, qui est marqué par différents enjeux, dont le vieillissement de la population, l'augmentation de l'espérance de vie, l'intégration des nouveaux arrivants, la disponibilité de la main-d'œuvre et les coûts liés aux changements climatiques.

Des attentes élevées envers les services publics

Les habitudes des citoyens et des entreprises de la société québécoise ont évolué au cours des dernières années. En effet, les Québécois sont de plus en plus connectés, et des millions de citoyens et d'entreprises bénéficient de la convivialité et de la personnalisation des services numériques.

Que ce soit pour utiliser des services bancaires en ligne, pour faire des achats, pour magasiner une police d'assurance, pour se connecter à divers appareils à la maison ou pour obtenir des services gouvernementaux, le choix des Québécois pour ces nouveaux modes de fonctionnement et de consommation s'explique par la rapidité, la disponibilité, la facilité, la mobilité et la recherche de confort.

Cette tendance est un facteur important à considérer dans les orientations de Revenu Québec concernant sa prestation de services.

- **92 % des foyers québécois** ont une connexion Internet résidentielle.²
- **84 % des Québécois utilisent personnellement Internet** au moins une fois par jour.²
- Au Québec, en 2016, **le taux de branchement à Internet pour les entreprises de dix employés et plus était de 99 %**.³
- Plus de **huit Québécois sur dix** ont utilisé les réseaux sociaux en 2018.²
- **Huit Québécois sur dix** effectuent des opérations bancaires en ligne.²
- **64 % des adultes québécois** ont effectué personnellement un achat en ligne en 2018.²
- En 2016, près de **huit internautes sur dix ont utilisé les services en ligne** des ministères et organismes du gouvernement du Québec.³

1. OCDE. *Tax Administration 2019. Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. Paris, Éditions OCDE, 2019.

2. CEFRIO. « Portrait numérique des foyers québécois », *NETendances 2018*, vol. 9, n^{os} 3, 4, 5 et 6, 2018.

3. MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INNOVATION. *Tableau de bord du numérique. Guides et outils*, [En ligne], 2019. [<https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/tableau-de-bord-du-numerique>] (Consulté en novembre 2019).

La transformation numérique : un levier pour des services améliorés

La transformation numérique influence la culture des organisations et amène les entreprises ainsi que les fournisseurs de services à revoir leurs modes de fonctionnement et de pensée.

Dans ce contexte, l'administration publique doit, elle aussi, reconsidérer la manière dont elle livre ses services à la population. Le gouvernement s'est d'ailleurs engagé dans cette voie en annonçant, en juin 2019⁴, la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023. Cette stratégie vise à mettre à la disposition des Québécois une administration publique innovante, efficiente et transparente. Elle consiste à leur offrir des services publics plus rapides et plus intuitifs, propulsés par le numérique, ainsi que des relations adaptées à leur réalité.

Pour Revenu Québec, le numérique constitue donc une occasion de simplifier et de personnaliser les parcours des clients qui cherchent à s'acquitter de leurs responsabilités fiscales et à obtenir les sommes auxquelles ils ont droit. Il permet également à Revenu Québec de mettre à profit les informations qu'il recueille dans le cadre de l'accomplissement de sa mission pour accroître son efficacité et son agilité. C'est ainsi qu'il peut pleinement contribuer à l'atteinte des objectifs du gouvernement.

Ces informations et ces renseignements, d'une importance stratégique pour Revenu Québec et pour l'État, doivent néanmoins être utilisés avec une grande prudence en vue d'en protéger la confidentialité. À cet égard, Revenu Québec s'assure de déployer les mesures de sécurité qui répondent aux plus hauts standards dans le domaine.

La rareté de la main-d'œuvre : un enjeu généralisé

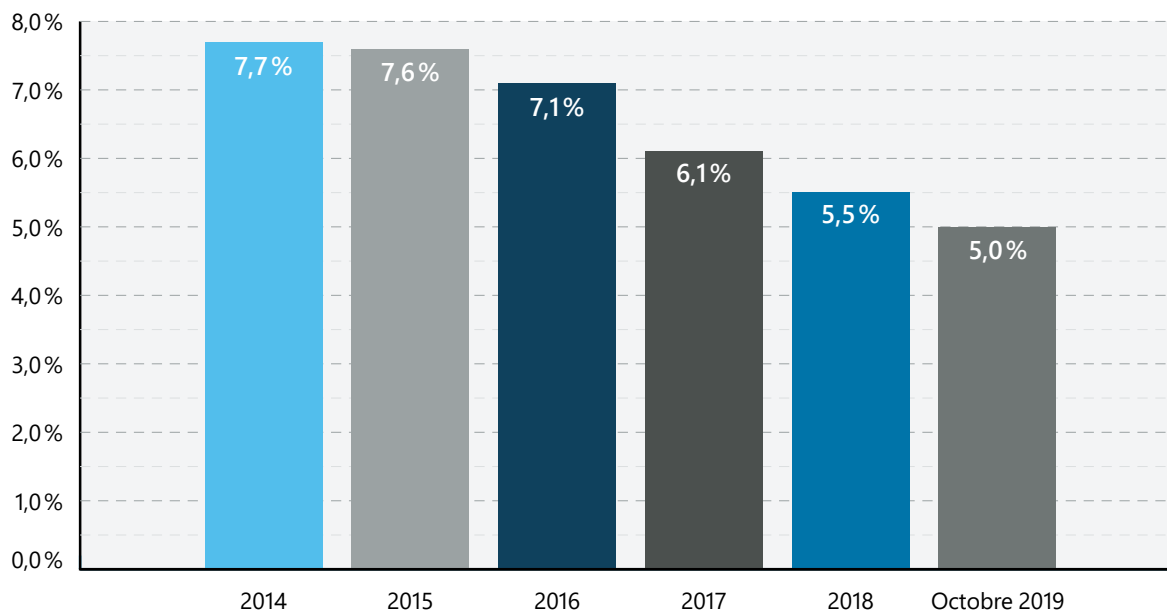
Le personnel est une ressource clé essentielle à la réalisation de la mission des administrations fiscales. Or, le contexte actuel du marché de l'emploi, de plus en plus compétitif, fait en sorte qu'il est difficile, pour les organisations, de se positionner comme des employeurs de choix. En 2018, le taux de chômage au Québec a atteint le plus bas niveau enregistré depuis le début des enquêtes sur la population active⁵.



4. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, [En ligne], 2019. [<https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/transformation-numerique/>] (Consulté en novembre 2019).

5. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Taux de chômage, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec, 2008-2018*, [En ligne], 2019. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux_chomage_reg.htm] (Consulté en novembre 2019)
[Note : Ces données proviennent de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, datant de novembre 2019.]

Taux de chômage au Québec

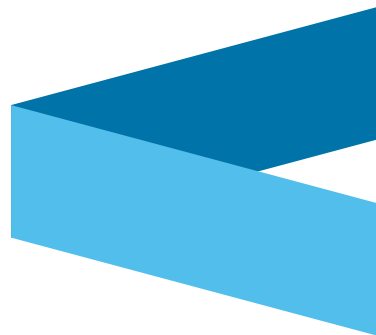


Revenu Québec, à l'instar des autres organisations publiques et privées, est confronté à la rareté de la main-d'œuvre : il a le défi de composer avec les départs à la retraite, en plus d'avoir à recruter du personnel hautement qualifié et de le fidéliser. Il doit prendre en considération ce facteur s'il souhaite maintenir ses services aux citoyens et aux entreprises.

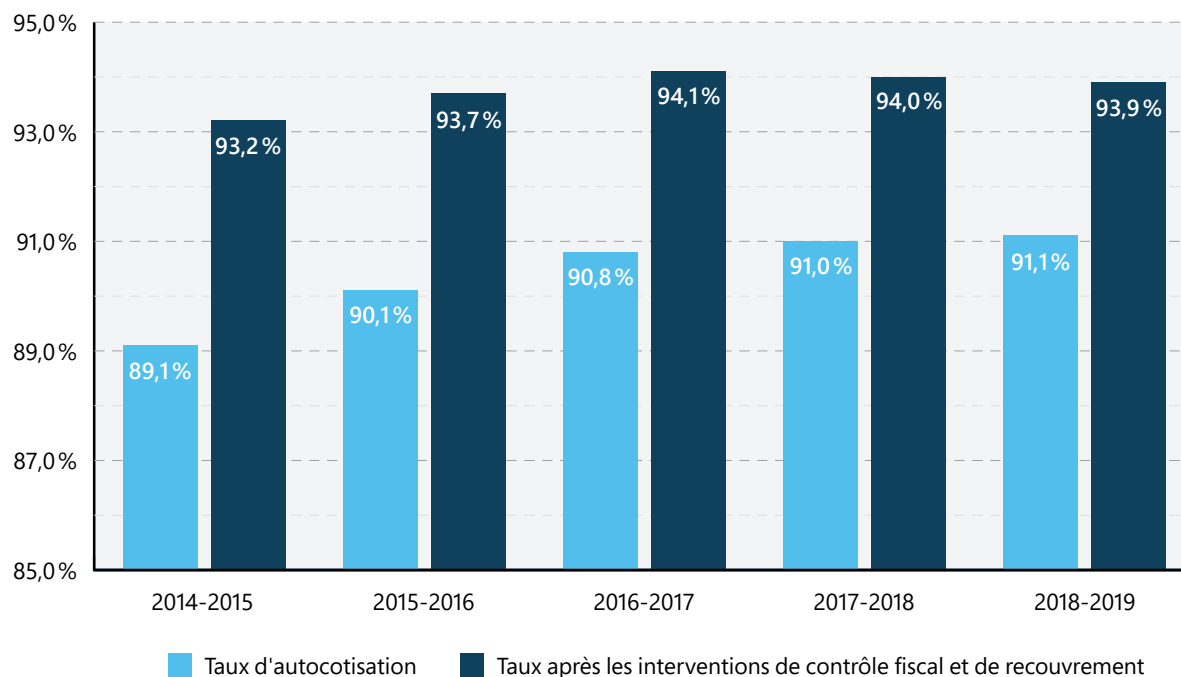
Le respect des lois fiscales pour une plus grande équité

Au cours des dernières années, la croissance soutenue de l'économie du Québec a fait augmenter de manière constante les recettes fiscales et extrabudgétaires perçues par Revenu Québec. Cette augmentation a permis d'appuyer les dépenses du gouvernement, notamment en matière de santé, d'éducation et de soutien à la famille. Cette situation économique favorable pourrait cependant être appelée à évoluer dans le futur, et l'État québécois doit pouvoir compter sur l'ensemble de ses revenus fiscaux pour financer les services publics.

Bien que la grande majorité des particuliers et des entreprises du Québec se conforment volontairement aux règles prévues par le régime fiscal québécois, certains évitent de s'y conformer ou ne s'y conforment que partiellement. Revenu Québec doit donc effectuer des activités de contrôle fiscal afin d'amener certains contribuables et certains mandataires à produire leurs déclarations et à payer les sommes dues à l'État. À la suite de ces interventions, 93,9 % des sommes dues ont été remises à Revenu Québec en 2018-2019.



Évolution du taux de remise des sommes dues



Malgré le travail effectué par Revenu Québec, certaines sommes ne sont pas remises à l'État en raison de divers stratagèmes d'évasion fiscale et du travail au noir. Les sommes reliées à ces stratagèmes sont évaluées à 3,8 milliards de dollars pour l'année 2015, ce qui représente 3,4 % du produit intérieur brut.

Par ailleurs, certains contribuables, tant des particuliers que des entreprises, parviennent à échapper à leurs obligations fiscales en s'appuyant, dans certains cas, sur des planifications qui ne respectent pas l'esprit de la loi fiscale ou en ayant recours aux paradis fiscaux. Le défi à relever des administrations fiscales à l'égard des contribuables utilisant ces moyens a pris une dimension supplémentaire en raison du nouveau contexte des affaires, marqué par le virage numérique et par la commercialisation via Internet. La complexité des structures des entreprises multinationales de même que l'usage des prix de transfert⁶ rendent de plus en plus difficile l'application des règles du régime fiscal québécois.

Le ministère des Finances du Québec (MFQ) a estimé l'ampleur des pertes fiscales attribuables aux paradis fiscaux, après avoir pris en compte les efforts de Revenu Québec pour récupérer les sommes dues, à plus de 400 millions de dollars pour l'année 2017.

Afin de s'attaquer à ces phénomènes, les administrations fiscales dans le monde misent de plus en plus sur le partage de l'information. En effet, la lutte contre les planifications fiscales agressives et le recours aux paradis fiscaux étant un enjeu partagé par l'ensemble des administrations fiscales, de nouvelles normes internationales ont été mises en place au cours des dernières années, dont la norme d'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers instaurée par l'OCDE. Cette norme permet d'obtenir des renseignements sur les comptes financiers détenus à l'étranger par des résidents canadiens et de communiquer les mêmes renseignements à d'autres juridictions participantes concernant leurs résidents. Pour mettre en œuvre cette norme, ces dernières doivent signer l'Accord multilatéral entre autorités compétentes concernant l'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers. Plus de 100 juridictions l'ont fait, dont le Canada.

6. Les prix de transfert sont les prix auxquels les entreprises d'un même groupe se vendent des biens ou des services. Ils sont censés être les mêmes que ceux qui auraient cours entre deux entreprises indépendantes, dans l'établissement d'un prix de marché.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Paradis fiscaux : plan d'action pour assurer l'équité fiscale. Le plan économique du Québec*. Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017.

De plus, la croissance de nouvelles réalités économiques, comme le commerce en ligne, l'économie collaborative et les cryptomonnaies, force les gouvernements à revoir les règles afin d'assurer l'équité du régime fiscal.

Revenu Québec et le MFQ ont estimé l'ampleur des pertes fiscales attribuables au développement de l'économie numérique à 270 millions de dollars pour l'année 2017.

L'économie collaborative, quant à elle, consiste à traiter de particulier à particulier avec l'aide d'une entreprise. Elle est présente dans divers secteurs, notamment dans ceux de l'hébergement, du transport, de l'alimentation, des télécommunications et de la finance. Selon certaines estimations, la valeur de cette économie à travers le monde s'élèvera à plus de 300 milliards de dollars d'ici 2025. Sur le plan fiscal, Revenu Québec fait face à des enjeux relatifs à l'imposition des revenus issus de ces transactions, car les lois fiscales doivent être adaptées à cette forme d'économie.

Des initiatives innovantes ont été mises en place par le gouvernement du Québec en vue d'assurer la perception des taxes sur les ventes réalisées par des fournisseurs étrangers à des Québécois. Toutefois, la taxation des biens franchissant les frontières, l'imposition du profit réalisé par les entreprises étrangères et les transactions liées à l'économie du partage demeurent des défis pour les administrations fiscales.



Contexte interne

Depuis plusieurs années, Revenu Québec consacre des efforts importants à l'évolution de sa culture organisationnelle. À cet égard, plusieurs volets sont considérés comme prioritaires, tels que l'accompagnement de la clientèle, l'innovation, l'intégration du numérique et la mobilisation du personnel.

Une culture organisationnelle orientée vers le client et vers la mobilisation des employés

Depuis quelques années, Revenu Québec a entrepris un virage qui mise sur l'accompagnement et sur le respect des droits de la clientèle. Ce virage a notamment contribué à améliorer le niveau de satisfaction à l'égard des services et a permis de réduire de près de 50 % le nombre de plaintes reçues. D'ailleurs, en 2018, Revenu Québec a remporté le prix Fonction publique de l'Institut d'administration publique de Québec pour son virage clientèle. Il s'est également vu décerner un prix gouvernemental Zénith dans la catégorie « Communication numérique » pour son projet *Clavarder avec Revenu Québec, ça s'imposait – Séances de clavardage avec les particuliers sur la page Facebook de Revenu Québec pour la période de pointe 2018*.

De plus, Revenu Québec participe à la réalisation du Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2016-2018. Au 31 mars 2019, il avait d'ailleurs réalisé près de 95 % des actions prévues dans ce plan. En outre, le client demeurant au cœur de l'évolution de ses services, Revenu Québec vise à poursuivre ses efforts pour simplifier les démarches des entreprises et des particuliers, notamment celles des familles.

Par ailleurs, malgré la demande croissante pour les services électroniques et numériques au cours des dernières années, une partie de la clientèle, pour différentes raisons, préfère utiliser les services traditionnellement offerts, comme les services aux comptoirs. L'organisation s'assure donc de répondre également au besoin de cette clientèle afin d'offrir une prestation de services personnalisée.

Enfin, fort du succès de son programme d'accompagnement, Revenu Québec bonifiera ce dernier pour les petites et moyennes entreprises ainsi que pour les particuliers en affaires.

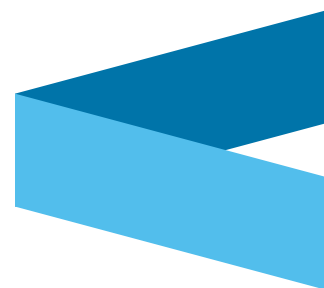
Pour veiller à la qualité de la prestation de services ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation, Revenu Québec compte sur un personnel engagé, compétent et doté d'une solide expertise. Ses employés étant au cœur de ses préoccupations, Revenu Québec a pour objectif de renforcer leur mobilisation grâce à sa nouvelle culture organisationnelle et à sa démarche « Aller plus loin – Expérience employé ». Cela aura des répercussions positives sur l'attraction, la fidélisation et la mobilisation de l'ensemble du personnel.

Finalement, le développement durable constitue un élément important de la culture organisationnelle. À cet égard, Revenu Québec s'est engagé publiquement à l'intégrer dans ses activités et à contribuer activement à sa promotion au sein de l'administration publique québécoise. Ainsi, il est résolu à adopter des pratiques exemplaires en la matière et à mobiliser son personnel en ce sens.

L'innovation au service de l'équité fiscale et de la performance organisationnelle

Revenu Québec se caractérise également par sa forte culture d'innovation. En effet, au cours des années, il a su miser sur le développement d'approches novatrices en adéquation avec la complexité de son environnement. Ses efforts déployés afin de préserver l'assiette fiscale ont porté fruit. En plus de favoriser le maintien de l'équité fiscale, l'aboutissement de plusieurs projets visionnaires a, entre autres, permis à Revenu Québec d'adapter son approche aux réalités de la nouvelle économie, plus particulièrement dans le secteur numérique et celui du commerce en ligne.

À titre d'exemples, l'entente prise avec Airbnb, le projet sur la facturation obligatoire mené dans différents secteurs d'activité économique, dont celui de la restauration et des bars, la mise en place de l'attestation de Revenu Québec dans le secteur de la construction et celui des agences de placement, ainsi que l'élaboration du programme Indices de richesse, démontrent clairement les efforts investis par l'organisation pour préserver l'équité et l'assiette fiscales.



Revenu Québec met aussi en œuvre, en concertation avec le MFQ, des initiatives contribuant à améliorer l'équité fiscale (plus particulièrement en matière de perception des taxes et d'imposition des revenus tirés des activités liées au commerce électronique). Il poursuivra ses efforts en adaptant ses pratiques de contrôle aux particularités de certains groupes et secteurs d'activité économique. D'autres solutions seront également envisagées en ce qui concerne les biens qui traversent les frontières.

Par ailleurs, le financement des services publics passe par l'exercice volontaire des responsabilités fiscales. Revenu Québec souhaite donc insister sur l'importance de ce principe en réalisant une campagne sociétale faisant la promotion des bénéfices qui en découlent pour l'ensemble de la population.

De par ses responsabilités, son expertise et son savoir-faire, Revenu Québec pourrait se voir confier, dans les prochaines années, de nouveaux mandats. Il continuera donc, par le fait même, à contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités du gouvernement.

Groupe d'intervention spécialisé en planifications fiscales internationales

Revenu Québec a collaboré activement aux travaux de la Commission des finances publiques sur le phénomène du recours aux paradis fiscaux et le développement des transactions numériques.

À l'automne 2017, le gouvernement a attribué à Revenu Québec 75 ressources additionnelles, se joignant aux 75 déjà en place, pour lui permettre de créer le Groupe d'intervention spécialisé en planifications fiscales internationales. Ce groupe a progressivement amorcé ses activités à partir de mai 2018. L'accent a été mis, dès le départ, sur le renforcement de la collaboration avec le MFQ et avec l'Agence du revenu du Canada. Cette collaboration permet de mieux faire face aux enjeux liés au phénomène des planifications fiscales agressives et au recours aux paradis fiscaux.



CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse de l'environnement externe et interne a permis de cerner les principaux défis à relever au cours des trois prochaines années afin que l'organisation continue de contribuer efficacement au développement économique et social du Québec.

Par ses choix stratégiques, Revenu Québec souhaite maximiser le taux de conformité fiscale volontaire en offrant des services de plus en plus adaptés aux besoins et aux attentes de la population. Le numérique, qui fait partie intégrante des habitudes et du mode de vie des citoyens, constitue l'une des voies pour y arriver.

Les priorités du gouvernement, telles que la simplification de l'accomplissement des obligations pour la clientèle ainsi que la diminution du fardeau réglementaire et administratif des entreprises, orientent également les choix stratégiques de Revenu Québec. Ces derniers sont basés sur sa volonté d'assurer l'équité fiscale ainsi que sur son souhait de placer les citoyens et les entreprises au cœur de son évolution. Ils correspondent également à sa volonté d'être une organisation reconnue pour l'engagement et la compétence de ses employés.

ENJEU 1 : L'EXPÉRIENCE CLIENT

L'évolution des habitudes des citoyens et des entreprises, qui se tournent vers les services électroniques et numériques, est de plus en plus perceptible dans la société québécoise. De plus, les attentes de la clientèle envers les services publics sont associées à l'expérience client qu'elle vit au quotidien dans ses gestes de consommation courants.

Malgré le fait que Revenu Québec ait déjà amorcé des changements en ce sens avec son virage clientèle, l'accomplissement des obligations fiscales et sociofiscales demeure une tâche complexe et laborieuse pour les citoyens et les entreprises. L'expérience client constitue donc le premier enjeu de cette planification stratégique.

Pour répondre à cet enjeu, Revenu Québec mettra le client au cœur de l'évolution de ses services et mettra sur la mobilisation de ses employés.

ORIENTATION 1 – METTRE LE CLIENT AU CŒUR DE L'ÉVOLUTION DE NOS SERVICES

En vue de s'engager dans la mise en œuvre d'une véritable expérience client, Revenu Québec s'assurera de mettre le client au cœur de l'évolution de ses services. Cela signifie qu'il prendra davantage en compte les besoins de la clientèle dans le développement de sa prestation de services.

Il vise ainsi à simplifier les démarches des clientèles qui s'acquittent de leurs obligations fiscales et sociofiscales en poursuivant le virage client déjà amorcé, en personnalisant davantage ses services grâce au potentiel du numérique et en accentuant son rôle d'accompagnement.

Objectif 1.1 – Simplifier l'accomplissement des obligations pour la clientèle

Dans le but de répondre aux besoins de simplification de sa clientèle, Revenu Québec, en collaboration avec le MFQ, vise à identifier et à mettre en œuvre des mesures de simplification pour certaines obligations fiscales et sociofiscales, ainsi qu'à faciliter la production de la déclaration de revenus des particuliers. À terme, il vise à faire bénéficier un million de contribuables de ces mesures de simplification.

De plus, en tant que partie prenante des travaux du gouvernement en matière d'allègement réglementaire et administratif, l'organisation accentuera ses efforts afin de diminuer davantage le coût des formalités administratives des entreprises.



Par ailleurs, Revenu Québec souhaite améliorer la gamme de services électroniques offerts à sa clientèle afin de mieux répondre à ses besoins. Il s'engage aussi à réaliser des travaux pour promouvoir les bénéfices liés à l'utilisation de ces services. D'ici la fin de la réalisation du présent plan stratégique, Revenu Québec compte d'ailleurs atteindre le taux de 75 % recommandé par l'OCDE concernant le taux d'utilisation moyen des services électroniques.

Indicateurs de performance et cibles

Indicateurs	Valeurs de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre de clients bénéficiant des mesures de simplification	0	105 000	225 000	1 000 000
Taux global de réduction du coût des formalités administratives touchant les entreprises	50 % ¹	54 %	58 %	62 %
Taux d'utilisation des services électroniques	65 %	70 %	72 %	75 %

1. L'objectif du gouvernement du Québec en matière d'allègement réglementaire et administratif pour la période 2001-2018 était de réduire de 50 % le coût des formalités administratives imposées aux entreprises. Revenu Québec a atteint cette cible.

Objectif 1.2 – Personnaliser davantage nos services en tirant profit du potentiel du numérique

Pour faire évoluer sa prestation de services et pour mieux répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle, Revenu Québec misera sur le potentiel offert par le numérique. Il encouragera également la participation des contribuables, des entreprises ainsi que de leurs représentants dans le perfectionnement de ses services. Cet objectif, aligné sur la stratégie de transformation numérique gouvernementale, permettra à Revenu Québec d'offrir des services en adéquation avec les attentes de sa clientèle.

Entre 2020 et 2023, Revenu Québec se penchera plus particulièrement sur la clientèle des familles en vue d'offrir des services numériques adaptés à leurs besoins.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Taux d'utilisation des services électroniques par les familles	37 %	37 %	39 %	42 %

Objectif 1.3 – Accompagner la clientèle pour l'aider à accomplir ses obligations fiscales

Revenu Québec bonifiera l'accompagnement offert aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux particuliers en affaires pour les aider à bien remplir les obligations fiscales qui leur incombent à un moment clé du cycle de vie de l'entreprise. Le respect du droit des contribuables et des mandataires d'être informés, d'être entendus et d'être traités avec impartialité renforce la coopération et la confiance, de manière à favoriser une approche axée sur le service.

L'accompagnement des entreprises et des particuliers en affaires est une stratégie sur laquelle Revenu Québec mise depuis quelques années et qui a fait ses preuves. D'ailleurs, les cibles du plan stratégique 2016-2020 ont déjà été dépassées, et le taux de satisfaction des bénéficiaires du programme d'accompagnement dépasse 95 %.

D'ici le 31 mars 2023, Revenu Québec vise à atteindre 50 % de taux de croissance du nombre d'entreprises et de particuliers en affaires bénéficiant d'un accompagnement, ce qui portera le total à près de 8 500.



Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Taux de croissance des entreprises et des particuliers en affaires ayant bénéficié d'un accompagnement	5 573	25 %	45 %	50 %

ORIENTATION 2 – RENFORCER LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Pour contribuer à la mise en œuvre de l'expérience client et à l'essor d'une culture de services, la mobilisation de l'ensemble des employés de Revenu Québec est essentielle. Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre, Revenu Québec doit redoubler ses efforts pour être un employeur attractif et mobilisateur. Il doit également veiller en continu au développement de l'expertise de son personnel afin de maintenir et d'améliorer la performance organisationnelle.

Objectif 2.1 – Bonifier l'expérience employé pour améliorer les services offerts aux citoyens

Pour mobiliser son personnel, pour optimiser la prestation de services ainsi que pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'organisation, Revenu Québec poursuivra ses efforts de bonification de l'expérience employé en devenant un employeur plus attractif. Son objectif est de recruter de nouveaux talents et de fidéliser le personnel en place en développant un fort sentiment d'appartenance et en mettant en place une culture de services dans l'ensemble de l'organisation.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles proposées		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indice de mobilisation	7/10	Atteindre un indice global supérieur à 7	Atteindre un indice global supérieur au plus élevé entre 7 et celui atteint en 2020-2021	Atteindre un indice ou similaire au résultat obtenu en 2021-2022

ENJEU 2 : L'ÉQUITÉ FISCALE

Malgré le fait que la grande majorité des contribuables s'acquittent volontairement de leurs responsabilités fiscales, Revenu Québec continue à faire face à d'importants défis en matière de respect des règles fiscales chez certains groupes ciblés. De plus, les activités de contrôle fiscal réalisées ne permettent pas d'assurer la perception de l'ensemble des sommes dues à l'État, car des pertes fiscales sont encore existantes dans certains secteurs d'activité économique. L'équité fiscale constitue donc le deuxième enjeu de cette planification stratégique.

Pour faire face à cet enjeu, Revenu Québec misera sur le renforcement de la conformité fiscale volontaire et sur le respect de l'intégrité de l'assiette fiscale.

ORIENTATION 3 – RENFORCER LA CONFORMITÉ FISCALE VOLONTAIRE

Les pertes fiscales liées à la non-déclaration de revenus légaux sont estimées à plusieurs milliards de dollars par année, et ce, malgré les activités de contrôle effectuées par Revenu Québec. Il s'agit d'importantes sommes qui ne sont pas investies dans le financement des services publics. Afin de réduire ces pertes fiscales de façon durable, Revenu Québec souhaite faire évoluer la perception des Québécois à l'égard de leurs obligations fiscales et promouvoir activement le principe de conformité volontaire.



Objectif 3.1 – Promouvoir le comportement fiscal conforme

Dans le but de renforcer la conformité fiscale volontaire, Revenu Québec entend mettre en œuvre des actions pour sensibiliser la population québécoise à adopter un comportement fiscal conforme. Il vise plus précisément à augmenter le nombre de personnes qui considèrent qu'il n'est pas acceptable d'éviter l'impôt et les taxes.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Proportion de personnes qui considèrent qu'il n'est pas acceptable d'éviter l'impôt et les taxes	Nouvel indicateur	53 %	54 %	56 %

ORIENTATION 4 – ASSURER L'INTÉGRITÉ DE L'ASSIETTE FISCALE

La pleine récupération, par le Québec, des revenus fiscaux qui lui sont dus représente une priorité pour le gouvernement. Pour cette raison, Revenu Québec consacre des efforts importants en matière de contrôle et de recouvrement des sommes dues. Pourtant, l'intégrité de l'assiette fiscale demeure menacée par des stratagèmes d'évasion et d'évitement. De plus, l'organisation doit faire face à de nouvelles réalités économiques à l'égard desquelles ses pratiques actuelles doivent être adaptées.

Au cours des trois prochaines années, Revenu Québec investira les efforts nécessaires afin d'adapter ses pratiques de contrôle à certains groupes ciblés, en plus d'intensifier sa lutte contre les planifications fiscales agressives et le recours aux paradis fiscaux. Il devra aussi adapter ses interventions aux nouvelles réalités économiques.

De plus, il renforcera son efficacité et son efficacité en matière de récupération des sommes dues à l'État en prenant en charge les activités de recouvrement de quatre ministères et organismes, dans la mesure où l'Assemblée nationale adopte le projet de loi n° 30, Loi visant la récupération de sommes dues à l'État.

Objectif 4.1 – Adapter nos pratiques de contrôle aux groupes ciblés

Les activités de contrôle fiscal actuelles de Revenu Québec ne permettent pas d'enrayer complètement le travail au noir et les pertes fiscales pour certains groupes et secteurs d'activité économique. Des pratiques de contrôle adaptées doivent donc être développées afin d'assurer l'intégrité de l'assiette fiscale. D'ici 2023, Revenu Québec vise à récupérer 200 millions de dollars grâce aux nouvelles initiatives mises en œuvre.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Résultat financier obtenu grâce aux nouvelles initiatives mises en œuvre auprès de groupes économiques ciblés	0	5 M\$	50 M\$	200 M\$



Objectif 4.2 – Renforcer la lutte contre les planifications fiscales agressives et le recours aux paradis fiscaux

Au cours des trois prochaines années, Revenu Québec mettra à profit le Groupe d'intervention spécialisé en planifications fiscales internationales afin de coordonner les activités de l'organisation et d'accroître l'expertise dans ce domaine. Ce groupe a aussi le mandat de traiter de façon efficace l'information dont il dispose ainsi que de proposer et de mettre en place des mesures permettant l'atteinte des cibles organisationnelles. Cela vise à augmenter la valeur des avis de cotisation en lien avec les planifications fiscales agressives.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Valeur des avis de cotisation délivrés	450 M\$	450 M\$	900 M\$	1 350 M\$

Objectif 4.3 – Adapter nos interventions au commerce électronique et à l'économie collaborative

Revenu Québec déploie d'importants efforts en vue d'adapter ses interventions aux nouvelles réalités économiques telles que le commerce électronique et l'économie collaborative.

Il a d'ailleurs déjà démontré sa capacité à innover et à déployer de nouvelles mesures. Ainsi, depuis le 1^{er} septembre 2019, les taxes sont perçues sur l'ensemble des biens et des services venant du reste du Canada, dans le cas des fournisseurs n'ayant pas de présence physique ou significative au Québec. De plus, la perception de la taxe de vente du Québec sur les services et les biens incorporels vendus à partir de l'étranger est exigée depuis le 1^{er} janvier 2019.

Revenu Québec vise aussi à adapter ses pratiques au phénomène de l'économie collaborative et à celui de l'utilisation des cryptomonnaies.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Résultat financier obtenu grâce aux nouvelles initiatives reliées au commerce électronique et à l'économie collaborative	0	Élaboration des propositions d'intervention	50 M\$	150 M\$

Objectif 4.4 – Accroître l'efficacité et l'efficience de la récupération des sommes dues à l'État

Revenu Québec vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'État en centralisant au sein de son organisation des activités de récupération des sommes dues de quatre ministères et organismes, dans une première phase, en vertu d'un projet de loi. Ce dernier précise les recours nécessaires, raisonnables et suffisants pour faciliter la récupération des sommes dues, dans le respect de la situation financière des débiteurs.

Indicateur de performance et cibles

Indicateur	Valeur de départ	Cibles cumulatives		
		2020-2021	2021-2022	2022-2023
Montant des bénéfices réalisés ¹	0	12 M\$	107 M\$	189 M\$

1. La réalisation de cet objectif est tributaire de l'adoption du projet de loi 30.



TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023 Revenu Québec

MISSION

Pour contribuer au développement économique et social du Québec, nous soutenons les citoyens et les entreprises dans la compréhension et l'accomplissement de leurs responsabilités fiscales. Ils assurent ainsi le financement des services publics. Nous veillons à ce que chacun paie sa juste part et bénéficie des programmes auxquels il a droit.

VISION

Nous visons à assurer l'équité fiscale en étant une organisation performante et innovante qui met les citoyens et les entreprises au cœur de son évolution, et qui est reconnue pour l'engagement et la compétence de ses employés. Notre organisation est avant tout *Juste. Pour tous.*

VALEURS

Intégrité
Respect

Équité
Excellence du service



Enjeu 1 : L'expérience client Orientation 1 : Mettre le client au cœur de l'évolution de nos services

OBJECTIFS

- 1.1 Simplifier l'accomplissement des obligations pour la clientèle
- 1.2 Personnaliser davantage nos services en tirant profit du potentiel du numérique
- 1.3 Accompagner la clientèle pour l'aider à accomplir ses obligations fiscales

Orientation 2 : Renforcer la mobilisation des employés

OBJECTIF

- 2.1. Bonifier l'expérience employé pour améliorer les services offerts aux citoyens

Enjeu 2 : L'équité fiscale Orientation 3 : Renforcer la conformité fiscale volontaire

OBJECTIF

- 3.1 Promouvoir le comportement fiscal conforme

Orientation 4 : Assurer l'intégrité de l'assiette fiscale

OBJECTIFS

- 4.1 Adapter nos pratiques de contrôle aux groupes ciblés
- 4.2 Renforcer la lutte contre les planifications fiscales agressives et le recours aux paradis fiscaux
- 4.3 Adapter nos interventions au commerce électronique et à l'économie collaborative
- 4.4 Accroître l'efficacité et l'efficience de la récupération des sommes dues à l'État¹

1. La réalisation de cet objectif est tributaire de l'adoption du projet de loi 30.



		CIBLES CUMULATIVES		
INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre de clients bénéficiant des mesures de simplification	0	105 000	225 000	1 000 000
Taux global de réduction du coût des formalités administratives touchant les entreprises	50 %	54 %	58 %	62 %
Taux d'utilisation des services électroniques	65 %	70 %	72 %	75 %
Taux d'utilisation des services électroniques par les familles	37 %	37 %	39 %	42 %
Taux de croissance des entreprises et des particuliers en affaires ayant bénéficié d'un accompagnement	5 573	25 %	45 %	50 %

		CIBLES PROPOSÉES		
INDICATEUR	VALEUR DE DÉPART	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indice de mobilisation	7/10	Atteindre un indice global supérieur à 7	Atteindre un indice global supérieur au plus élevé entre 7 et celui atteint en 2020-2021	Atteindre un indice supérieur ou similaire au résultat obtenu en 2021-2022

		CIBLES CUMULATIVES		
INDICATEUR	VALEUR DE DÉPART	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Proportion de personnes qui considèrent qu'il n'est pas acceptable d'éviter l'impôt et les taxes	Nouvel indicateur	53 %	54 %	56 %

		CIBLES CUMULATIVES		
INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Résultat financier obtenu grâce aux nouvelles initiatives mises en œuvre auprès de groupes économiques ciblés	0	5 M\$	50 M\$	200 M\$
Valeur des avis de cotisation délivrés	450 M\$	450 M\$	900 M\$	1 350 M\$
Résultat financier obtenu grâce aux nouvelles initiatives reliées au commerce électronique et à l'économie collaborative	0	Élaboration des propositions d'intervention	50 M\$	150 M\$
Montant des bénéficiaires réalisés	0	12 M\$	107 M\$	189 M\$

**JUSTE.
POUR TOUS.**

