

REVENU
QUÉBEC



JUSTE.
POUR TOUS.



PLAN
STRATÉGIQUE

2023-2027

revenuquebec.ca

Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.

Note

Dans un souci d'inclusion, nous avons privilégié l'emploi d'un vocabulaire épicène.

ISBN 978-2-550-93909-2

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada

© Revenu Québec

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.



ORIENTATION 2	Protéger l'organisation et notre clientèle des risques liés aux incidents en sécurité de l'information	27
OBJECTIF 2.1	Soutenir et encourager l'adoption de comportements cybersécuritaires	28
ORIENTATION 3	Renforcer l'équité fiscale pour tous et toutes.....	29
OBJECTIF 3.1	Encourager la conformité fiscale volontaire.....	30
OBJECTIF 3.2	Accroître l'efficacité de la récupération des sommes dues dans les secteurs identifiés	31
OBJECTIF 3.3	Assurer la juste contribution des entreprises de l'économie numérique	32
OBJECTIF 3.4	Informier et soutenir les clientèles afin qu'elles puissent bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit	33
ORIENTATION 4	Placer la personne au cœur de notre organisation	34
OBJECTIF 4.1	Mettre la personne au centre de nos actions afin d'optimiser la réalisation de notre potentiel collectif.....	35
OBJECTIF 4.2	Développer une culture organisationnelle axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion	36

Tableau synoptique **37**



Message du président du conseil d'administration



Il m'est agréable d'être le porte-parole de notre conseil d'administration pour vous présenter le *Plan stratégique 2023-2027* de Revenu Québec.

Le rôle clé joué par Revenu Québec dans le développement économique du Québec et dans le financement des services publics est capital pour en assurer la pérennité et la qualité. Les orientations stratégiques qui ont été établies pour 2023-2027 lui permettront de continuer à apporter cette importante contribution pour la société québécoise, et auront un apport considérable dans la réalisation de sa mission et dans la concrétisation de sa vision.

Ce plan stratégique permettra à l'organisation de s'adapter aux nouvelles réalités du contexte d'affaires et à l'évolution des attentes de ses diverses clientèles, en tirant judicieusement profit des avancées du numérique. Il lui permettra aussi de poursuivre sa transformation pour être une organisation fiscale moderne, efficace et avant-gardiste, au service de la prospérité collective.

Je reconnais par ailleurs l'expertise et le dévouement des membres de la haute direction et de l'ensemble du personnel de Revenu Québec. Je tiens à leur exprimer toute ma reconnaissance pour leur engagement actif, qui permettra sans conteste à Revenu Québec de relever les défis qui se présenteront et d'atteindre les objectifs qui ont été fixés pour les prochaines années. En terminant, je ne saurais passer sous silence la précieuse collaboration de mes collègues du conseil d'administration, qui contribuent avec rigueur à l'élaboration et au suivi de la planification stratégique de l'organisation.

A handwritten signature in black ink that reads "Florent Gagné".

Le président du conseil d'administration,
Florent Gagné



Message de la présidente-directrice générale



Monsieur le Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2023-2027* de Revenu Québec. Son contenu est le résultat d'une rigoureuse démarche participative et concertée qui a impliqué plusieurs parties prenantes au sein de l'organisation et permis d'établir les grandes priorités pour les prochaines années. Ainsi, nous permettrons à l'organisation de réaliser pleinement sa mission, tout en transformant les services offerts pour qu'ils répondent encore mieux aux besoins particuliers de chacune de ses clientèles.

Forts des acquis que nous avons concrétisés au fil des ans, nous souhaitons nous en servir comme d'un tremplin pour poursuivre la transformation de Revenu Québec. Ce nouveau plan intègre donc notre vision de modernisation 2022-2027, en plus de s'appuyer sur certaines grandes priorités de l'organisation en matière de développement durable, de diversité, de transformation numérique et de cybersécurité. Celles-ci sont par ailleurs en cohérence avec les priorités gouvernementales.

Revenu Québec souhaite tirer profit du numérique et de son intelligence d'affaires pour que ses services soient toujours plus efficaces, plus simples, plus sécuritaires, plus modernes et bien adaptés au contexte dans lequel il évolue. Les attentes de nos clientèles sont élevées, et nous avons la volonté d'y répondre en misant sur l'excellence et l'innovation.

Nous poursuivons notre transformation, tout en continuant de nous adapter aux réalités économiques émergentes. Pour y parvenir, nous agissons avec proactivité et faisons preuve d'agilité dans les services que nous offrons, et ce, afin d'assurer l'équité fiscale pour tous.

Parce que ce sont eux qui donnent vie à tout ce que nous mettons en œuvre, les membres du personnel de Revenu Québec demeurent l'une de nos priorités. À l'instar des autres grandes organisations, nous devons faire face aux enjeux de main-d'œuvre qui caractérisent le marché du travail actuel. Dans un tel contexte, nous devons continuer nos efforts afin d'offrir au personnel un milieu de travail attractif et stimulant. Je réitère d'ailleurs toute la confiance que j'ai à son égard et à l'égard de son expertise et de son engagement, et j'ai la conviction qu'il sera à la hauteur pour mener à bien le présent plan stratégique.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Tremblay', with a stylized flourish at the end.

La présidente-directrice générale,
Christyne Tremblay

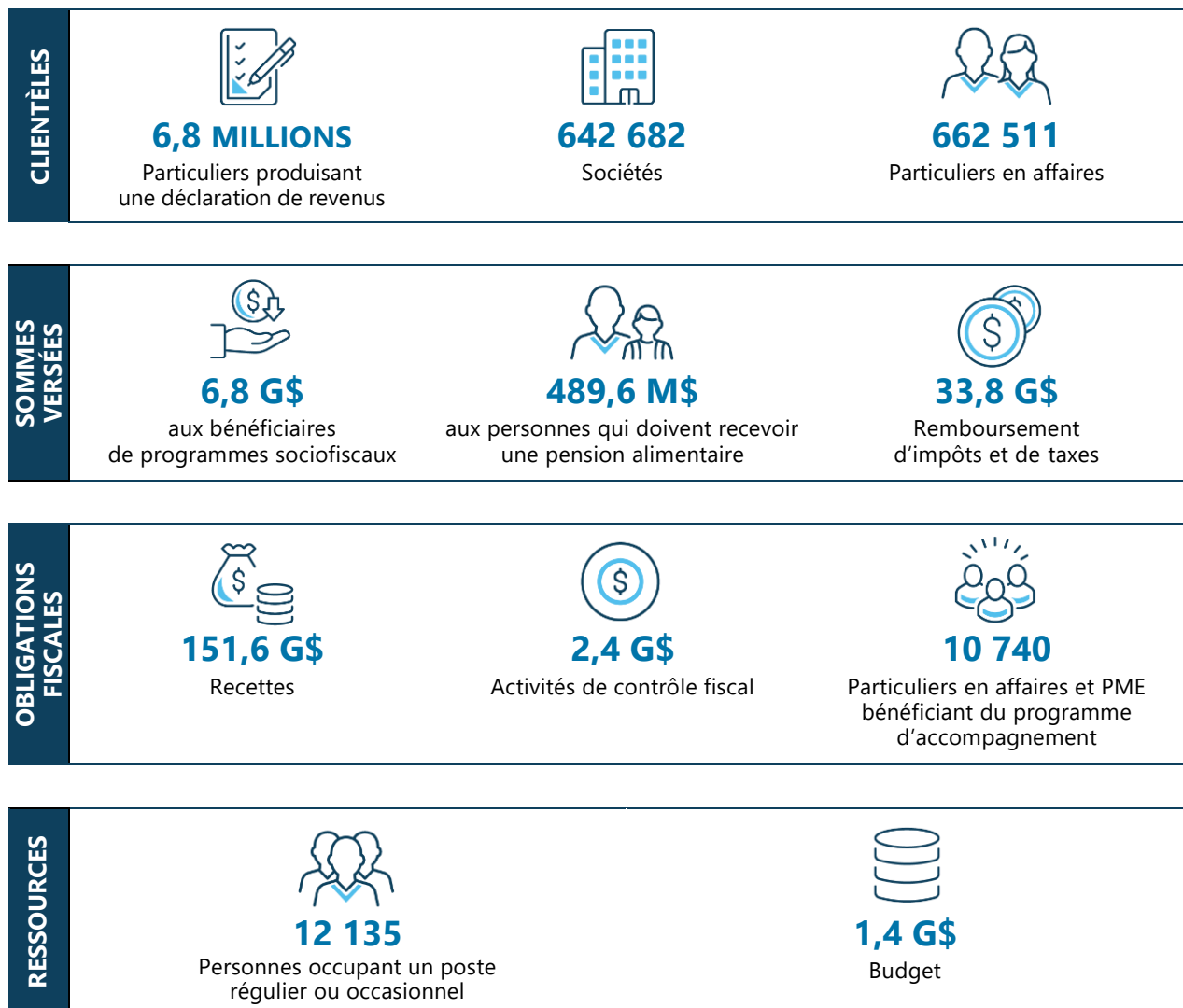


L'organisation en bref

Notre mission

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

Chiffres clés au 31 mars 2022



Nos valeurs

INTÉGRITÉ

L'intégrité, c'est agir avec probité, impartialité et justesse dans la recherche de l'intérêt public.

ÉQUITÉ

L'équité, c'est exercer un jugement critique dans chaque situation afin d'adopter la position la plus juste.

RESPECT

Le respect, c'est reconnaître la valeur de toutes les personnes et agir avec considération en suscitant un climat de confiance.

EXCELLENCE DU SERVICE

L'excellence du service, c'est placer l'innovation et la collaboration au cœur de notre travail pour répondre aux besoins des partenaires et des clientèles par des services de la plus grande qualité.

Notre vision

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

Revenu Québec s'est engagé, en 2020, dans la réalisation d'une vision ambitieuse qui vise à accroître de façon durable la conformité fiscale volontaire de la population et des entreprises en plaçant ces dernières au cœur de l'évolution des services qu'il offre. Le *Plan stratégique 2023-2027* s'inscrit dans la continuité des travaux entamés dans le cadre du précédent plan stratégique en plus d'intégrer les résultats des nombreux chantiers prévus dans le cadre du projet VISION, qui a pour objectif de transformer la prestation de services de l'organisation. Ce projet s'appuie sur les grandes priorités gouvernementales en matière de développement durable, de transformation numérique et de cybersécurité. Nous visons ainsi à évoluer vers un modèle d'administration fiscale simplifié, numérique et plus efficient.



Analyse de l'environnement

Le contexte économique

Les attentes élevées de la clientèle

L'équité, le fondement de la confiance

La sécurité de l'information

Un marché et une organisation du travail en profonde mutation

La mobilisation du personnel

Le développement durable



Le contexte économique

L'évolution récente de la situation économique dans le monde crée de l'incertitude et incite les organisations et la population à agir avec prudence. Après une forte reprise postpandémique, l'économie mondiale a amorcé une phase de ralentissement, et le Québec n'y fait pas exception. Les perspectives économiques pour l'année 2023 se sont également détériorées. Le niveau élevé des prix ainsi que les hausses successives et soutenues du taux directeur par la Banque du Canada pour contrer les pressions inflationnistes expliquent en bonne partie ces changements. Les effets de ceux-ci sur les ménages, les entreprises et les ressources de l'État québécois sont déjà observables¹.

Le secteur du commerce électronique a connu une croissance importante en 2020 et en 2021 en raison des mesures sanitaires. Bien que le volume d'achats en ligne demeure élevé, sa croissance est maintenant plus faible qu'avant la pandémie². Le ralentissement de la consommation des ménages devrait continuer de limiter la croissance de ce secteur dans les années à venir.

La création d'emploi devrait également ralentir au cours de l'année 2023. Ainsi, le chômage devrait croître quelque peu à la suite d'un creux historique de 4,5 % en 2022. Le marché du travail restera tout de même tendu en raison du vieillissement de la population qui limitera la main-d'œuvre disponible³.

L'inflation élevée de même que l'augmentation du service de la dette personnelle ont notamment contraint plusieurs Québécoises et Québécois à limiter leurs dépenses et à revoir leurs habitudes de consommation. Ces facteurs ont également contribué à accroître la vulnérabilité des ménages à faible revenu. Devant cette situation, le gouvernement du Québec a mis en place diverses mesures d'aide en réponse à la hausse sensible du coût de la vie. En effet, au printemps 2022, un crédit d'impôt de 500 \$ visant à pallier la hausse du coût de la vie a été alloué à plus de 6 millions de particuliers. De plus, en décembre 2022, un autre crédit d'impôt attribuant un montant ponctuel entre 400 \$ et 600 \$ a été versé dans le même but. Revenu Québec a donc réorganisé ses processus et ses services afin de mettre en place diverses mesures lui permettant d'allouer ces sommes.

Du côté des entreprises, la hausse du coût du financement et la perte de confiance des dirigeants vu l'incertitude économique ont entraîné un ralentissement de la croissance des investissements, qui devrait se chiffrer en 2023 à 0,9 %. Cette croissance sera donc en forte baisse par rapport à 2022 (3,6 %) et à 2021 (7,3 %)⁴.

Les revenus fiscaux perçus par le gouvernement du Québec devraient quant à eux continuer de croître au cours des prochaines années, bien que cette croissance décélérera légèrement entre

-
1. Ministère des Finances. *Le point sur la situation économique et financière du Québec*, automne 2022, page C.7.
 2. Statistique Canada. *Ventes au détail par commerce électronique (x 1 000)* [Tableau 20-10-0072-01].
 3. Ministère des Finances. *Le point sur la situation économique et financière du Québec*, automne 2022, page C.10.
 4. *Ibid.*, page C.16.



2022-2023 et 2023-2024. Selon les prévisions du ministère des Finances du Québec, les revenus fiscaux se chiffreront à 91,4 milliards de dollars en 2022-2023, à 94 milliards de dollars en 2023-2024 et à 97,7 milliards de dollars en 2024-2025⁵.

Outre les effets sur la consommation ainsi que sur les investissements et les revenus de l'État, ce contexte économique difficile pourrait affecter le comportement fiscal de la population et des entreprises et être favorable à l'accroissement de l'évasion fiscale. Cela aura inévitablement des répercussions sur Revenu Québec, qui devra réorganiser ses activités de vérification et de recouvrement afin d'accompagner ses clientèles aux prises avec des difficultés financières et d'éviter de potentielles pertes fiscales. L'organisation devra également continuer d'aider les contribuables à accomplir leurs obligations fiscales et sociofiscales, veiller à ce qu'ils les respectent et s'assurer qu'ils reçoivent toutes les sommes auxquelles ils ont droit.

Sur le plan structurel, les dernières années ont vu l'économie québécoise se transformer avec l'évolution rapide de l'économie numérique. Des secteurs tels que ceux de la cryptomonnaie, de l'économie collaborative et du commerce électronique sont en plein essor et gagnent en importance. Cela amène les entreprises à revoir leur modèle d'affaires. Revenu Québec doit donc s'adapter à ces nouvelles réalités.

Ce qu'il faut retenir

- L'économie du Québec connaît présentement une phase de ralentissement.
- Les achats en ligne connaissent également une croissance ralentie.
- La croissance de la consommation des ménages et des investissements des entreprises a fléchi en raison de l'inflation et de la hausse des taux d'intérêt.
- Les revenus fiscaux perçus par le gouvernement devraient continuer de croître dans les prochaines années.
- Les activités de recouvrement et de vérification pourraient être touchées.
- Revenu Québec devra être proactif et s'assurer que chaque citoyenne, chaque citoyen et chaque entreprise continue de respecter ses obligations fiscales et sociofiscales.
- Les dernières années ont vu l'économie québécoise se transformer avec l'évolution fulgurante de l'économie numérique, ce qui amène Revenu Québec à devoir s'adapter.

5. *Ibid.*, page D.31.



Les attentes élevées de la clientèle

La population privilégie de plus en plus les services numériques dans son quotidien, et ce, à différentes fins. En effet, la pandémie a fait évoluer à grande vitesse les habitudes et les attentes quant aux technologies de l'information. En 2021, 83 % des adultes québécois détenaient un téléphone intelligent et 90 % utilisaient Internet quotidiennement. De plus, 79 % de la population du Québec possédant un téléphone intelligent naviguait sur Internet à l'aide de son appareil au moins une fois par jour⁶.

Le recours à des services gouvernementaux en ligne a sensiblement suivi la même tendance. Les dernières années ont notamment vu une augmentation notable de la proportion de personnes interagissant de façon numérique avec l'État québécois. Ces personnes utilisent les services en ligne principalement pour obtenir de l'information, télécharger des formulaires officiels et envoyer un ou des formulaires remplis en ligne. Cette proportion était de 75 % en 2021, soit une augmentation de 40 points de pourcentage par rapport à 2017. Il est à noter que 86 % de la population s'estimait satisfaite de ses interactions en ligne avec le gouvernement⁷.

Revenu Québec a de grandes ambitions en matière de transformation numérique. Le taux d'utilisation des principaux services électroniques est d'ailleurs passé de 66,7 % à 75 % de 2019-2020 à 2021-2022, et le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des nouveaux services numériques déployés s'est établi à 94,8 % en 2021-2022. Par ailleurs, les derniers sondages menés auprès des particuliers démontrent que la téléphonie constitue un mode de communication de moins en moins envisagé pour interagir avec l'organisation, à l'inverse des moyens numériques.

Ces évolutions rapides des habitudes de la population et des entreprises démontrent leur volonté d'obtenir des services numériques qui renforceront leur autonomie et allégeront les gestes nécessaires pour accomplir leurs obligations fiscales. Par exemple, les derniers sondages menés auprès des entreprises démontrent que l'utilisation de formulaires papier peut être ardue pour plusieurs d'entre elles. Revenu Québec souhaite donc simplifier les démarches administratives pour ces clientèles.

Dans la réalisation de sa mission, Revenu Québec s'assure que chaque personne s'acquitte convenablement de ses obligations fiscales et sociofiscales et qu'elle bénéficie de tous les services auxquels elle a droit. Il s'assure aussi de verser les sommes dues à la population et de sensibiliser cette dernière aux sommes auxquelles elle a droit. Parallèlement, la population désire accéder à des services simples, intuitifs et personnalisés, notamment lorsque vient le temps de remplir sa déclaration de revenus. Par exemple, Revenu Québec a bonifié le service de téléchargement des données fiscales, implanté un service en ligne pour le renouvellement des demandes de

6. Académie de la transformation numérique. « Portrait numérique des foyers québécois », *NETendances 2021*, vol. 12, n° 4, 2021.

7. Académie de la transformation numérique. « Les services gouvernementaux en ligne et l'identité numérique », *NETendances 2021*, vol. 12, n° 7, 2021.



versements anticipés du crédit d'impôt pour frais de garde d'enfants et assuré le déploiement du nouvel espace collaboratif permettant l'échange de documents numérisés avec la clientèle. En dépit de ces avancées, quelque 60 % de la population a toujours recours à des représentants professionnels pour faire remplir sa déclaration de revenus, ce qui révèle qu'une simplification et une personnalisation des services sont nécessaires. À cet égard, le gouvernement a adopté la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Revenu Québec considère cette stratégie comme un levier pour développer des parcours clients adaptés et simplifiés qui répondent aux attentes des clientèles. Il va donc permettre à la population et aux entreprises d'interagir avec lui en toute confiance grâce à des parcours simples, efficaces, sécuritaires et adaptés à leurs réalités.

L'enjeu de la simplification et de la personnalisation des services est aussi très important pour les clientèles vulnérables. L'organisation a particulièrement à cœur de les soutenir dans l'accomplissement de leurs obligations afin de s'assurer qu'elles ont accès à l'ensemble des sommes auxquelles elles ont droit. Pour preuve, le Service d'aide en impôt – Programme des bénévoles, administré conjointement par l'Agence du revenu du Canada et Revenu Québec et visant à simplifier la fiscalité pour les personnes en situation de vulnérabilité, aide actuellement près de 190 000 particuliers à produire leurs déclarations de revenus fédérale et provinciale. De plus, depuis 2020-2021, Revenu Québec a mis en place plusieurs mesures de simplification, telles qu'un outil d'aide en ligne au profit des liquidateurs de succession et un service permettant de demander un relevé de compte de pensions alimentaires. Il a aussi augmenté le nombre de relevés téléchargeables et commencé à accepter la signature électronique sur certains formulaires.

Revenu Québec doit donc demeurer à l'avant-garde dans la poursuite de son virage numérique pour améliorer son service à la clientèle et augmenter sa performance. Il doit aussi être proactif dans sa proposition de services en ligne simples et allégés pour que tous et toutes puissent en bénéficier.

Ce qu'il faut retenir

- Le numérique fait désormais partie du quotidien de la population du Québec.
- Plusieurs citoyennes, citoyens et entreprises s'attendent à avoir accès à des processus simples et efficaces pour respecter leurs obligations fiscales.
- Plusieurs clientèles vulnérables ont besoin d'avoir accès à des services personnalisés.
- La transformation numérique est un levier pour développer des parcours clients adaptés et simplifiés qui répondent aux attentes des clientèles, et plusieurs d'entre elles auront besoin d'être soutenues pour s'engager dans ce processus.



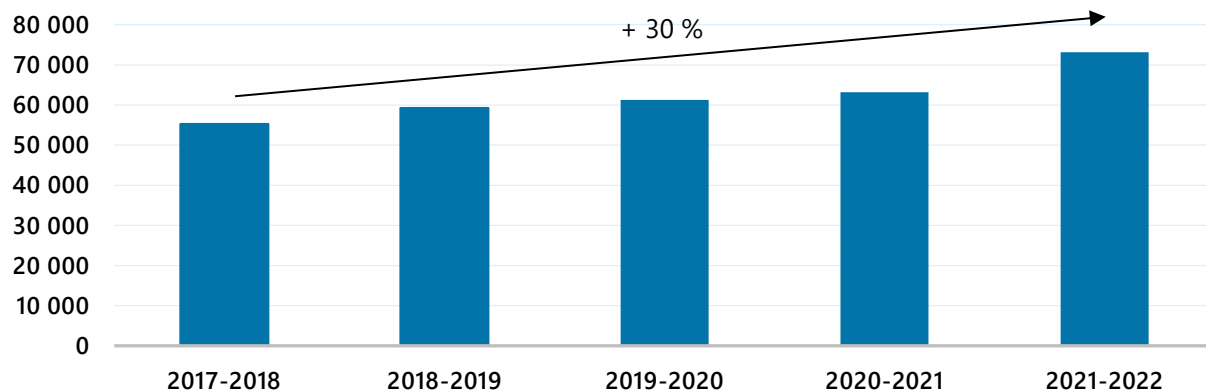
L'équité, le fondement de la confiance

La très grande majorité de la population et des entreprises se conforment volontairement à leurs obligations fiscales en déclarant correctement leurs revenus et en versant les sommes dues au gouvernement. Ainsi, elles respectent le principe d'autocotisation, qui est à la base de l'administration du régime fiscal québécois et qui repose sur la confiance de la population envers les institutions, et contribuent au financement des services publics et à la prospérité collective.

Pour se conformer volontairement, la population et les entreprises doivent connaître et comprendre leurs obligations, en plus de disposer des moyens pour les remplir. C'est pourquoi Revenu Québec mise depuis quelques années sur le développement d'une relation positive avec ses clientèles en privilégiant une approche axée sur l'accompagnement, l'information et la simplification. Le soutien offert permet aussi à la population et aux entreprises de bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit en ce qui a trait à la fiscalité, ainsi qu'aux autres programmes que Revenu Québec administre.

De 2017-2018 à 2021-2022, la création de conditions favorables permettant aux clientèles de se conformer à leurs obligations fiscales ainsi que la croissance économique ont fait croître de plus de 30 % les sommes dues et remises volontairement à Revenu Québec.

Sommes dues et remises volontairement à Revenu Québec
(en millions de dollars)



En dépit des efforts déployés, certains contribuables et mandataires évitent de se conformer ou ne se conforment que partiellement. D'autres cherchent volontairement à contourner les lois et les règlements fiscaux pour se soustraire à leurs obligations en utilisant différents stratagèmes abusifs et illégaux. Pour assurer l'équité, Revenu Québec effectue des activités de contrôle et de recouvrement. De plus, il mène une lutte de tous les instants contre l'évasion fiscale, les planifications fiscales abusives et la criminalité économique. Au fil des années, il a mis en place de nombreuses initiatives et mesures de contrôle pour assurer l'équité fiscale.



Les défis restent néanmoins importants. Les pertes fiscales de l'État québécois qui découlent notamment de l'économie souterraine, soit les revenus générés par la production de biens et de services dissimulés intentionnellement au gouvernement, étaient estimées à 2,8 milliards de dollars pour 2019⁸.

Par ailleurs, l'essor du commerce électronique, de l'économie collaborative et de la cryptomonnaie force les administrations fiscales à travers le monde à mettre en œuvre des actions pour assurer l'équité du régime fiscal et l'intégrité de l'assiette fiscale. Avant les modifications législatives de 2019 et de 2021, Revenu Québec estimait les pertes fiscales attribuables à la non-perception de la TVQ sur les ventes en ligne effectuées par des fournisseurs hors Québec à plusieurs centaines de millions de dollars. Ces secteurs d'activité étant de plus en plus importants, il considère essentiel de poursuivre ses efforts afin d'assurer l'équité entre ceux-ci et les secteurs traditionnels.

Depuis plusieurs années, Revenu Québec a adopté une approche axée sur la clientèle qui consiste à tenir compte des besoins de cette dernière et à l'accompagner dans le traitement de son dossier. Ainsi, il a notamment mis en place une nouvelle politique en matière de recouvrement. Par ailleurs, dans les situations pouvant causer un désaccord avec une décision ou une insatisfaction à l'égard d'un service rendu, divers mécanismes simples et accessibles sont en place. Par exemple, les clientèles peuvent faire opposition pour demander un nouvel examen de leur dossier en cas de désaccord avec l'avis de cotisation ou de détermination, ou faire appel au Bureau de la protection des droits de la clientèle en cas d'insatisfaction ou de non-respect de l'un de leurs droits.

De plus, en raison de la complexité du domaine fiscal, certaines clientèles, de façon non intentionnelle, ne déclarent pas correctement les sommes dues ou ne bénéficient pas des sommes auxquelles elles ont droit.

Revenu Québec conservera la confiance de la population et parviendra à réaliser sa mission en se montrant proactif pour informer les clientèles des sommes auxquelles elles ont droit, pour les soutenir dans l'accomplissement de leurs obligations fiscales et sociofiscales, et pour réaliser diverses activités de contrôle. Ainsi, il conservera leur confiance et parviendra à réaliser sa mission.

Ce qu'il faut retenir

- La très grande majorité de la population et des entreprises se conforment volontairement à leurs obligations fiscales.
- En 2019, les pertes fiscales pour l'État québécois découlant de l'économie souterraine étaient estimées à 2,8 milliards de dollars.
- Avant les modifications législatives de 2019 et de 2021, les pertes fiscales attribuables à la non-perception de la TVQ sur les ventes en ligne effectuées par des fournisseurs hors Québec étaient estimées à plusieurs centaines de millions de dollars.
- Certaines clientèles, de façon non intentionnelle, ne déclarent pas correctement les sommes dues ou ne bénéficient pas des sommes auxquelles elles ont droit.

8. Ministère des Finances du Québec. *Budget 2022-2023. Votre gouvernement – Renseignements additionnels*, mars 2022.



La sécurité de l'information

Pour remplir efficacement sa mission, Revenu Québec recueille, produit et utilise une quantité importante d'informations sur la population et les entreprises. À titre d'employeur, il détient également des informations confidentielles sur les membres de son personnel. Ces informations ont une grande valeur sur l'Internet clandestin et attirent inévitablement les pirates informatiques.

Avec le virage numérique, le niveau de risque en matière de cybersécurité et de vol d'identité s'est accru à l'échelle mondiale, comme en témoignent les incidents qui ont touché plusieurs organisations publiques et privées au cours des dernières années. Ces incidents en sécurité de l'information entraînent des coûts importants et peuvent causer des bris de services. Ainsi, les clientèles ont de grandes attentes en ce qui concerne la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels.

Par conséquent, les organisations publiques sont amenées à adapter leurs façons de faire à cette nouvelle réalité. Vu les nouvelles stratégies utilisées par les pirates informatiques et les fraudeurs, la majorité des organisations à travers le monde revoient continuellement leurs pratiques en matière de cybersécurité, ce qui est essentiel pour assurer la sécurité des renseignements de leurs clientèles. À cet égard, le gouvernement du Québec a créé le ministère de la Cybersécurité et du Numérique en 2022.

Revenu Québec doit donc demeurer à la fine pointe de la technologie pour préserver l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des renseignements personnels et confidentiels, et prévenir d'éventuels incidents en sécurité de l'information. Les gestes et les actions de chaque personne comptent également. Parce que des pirates informatiques tentent occasionnellement de soutirer des informations confidentielles en exploitant le lien de confiance établi entre Revenu Québec et sa clientèle, l'organisation doit continuer à encourager les membres de son personnel et sa clientèle à adopter des comportements cybersécuritaires.

Les tentatives de cyberattaques font maintenant partie du quotidien des grandes organisations et de la population, qui en sont les cibles principales. Conscient de cette réalité, Revenu Québec protège les renseignements qu'il détient avec toute la rigueur requise pour conserver la confiance de ses clientèles.

Ce qu'il faut retenir

- Plusieurs informations confidentielles sont détenues par Revenu Québec.
- Le niveau de risque en matière de cybersécurité et de vol d'identité s'est accru avec le virage numérique.
- En plus des efforts déployés par Revenu Québec, les gestes et les actions de chaque personne comptent.
- Revenu Québec protège les renseignements confidentiels de la population et des membres de son personnel avec beaucoup de rigueur.



Un marché et une organisation du travail en profonde mutation

L'attraction et la rétention du personnel sont devenues des enjeux fondamentaux pour le maintien et l'évolution des activités de la majorité des organisations. Les défis à cet égard sont grands, notamment dans un contexte où le marché du travail est en profonde mutation depuis déjà quelques années. En effet, le Québec connaît actuellement une importante rareté de main-d'œuvre et un taux de chômage parmi les plus faibles au Canada. Au 31 décembre 2022, celui-ci s'établissait à 4,0 %⁹.

Cette situation amène les organisations à multiplier leurs efforts de recrutement et à se livrer une concurrence féroce pour attirer de nouveaux talents. Revenu Québec entend pour sa part se démarquer comme un employeur de choix en misant notamment sur ses nombreux avantages comparatifs et sur ses propres leviers de recrutement. Il est en effet autonome et distinct de la fonction publique québécoise. Il peut également miser sur des équipes inclusives et riches en diversité, et sur des mandats permettant aux membres de son personnel de réaliser leur plein potentiel. De plus, il réalise plusieurs missions de recrutement à l'international. Ces dernières permettent de dénicher des talents diversifiés qui contribueront pleinement à réaliser sa mission.

Le vieillissement de la population accentue également les défis liés à la main-d'œuvre. En effet, le nombre de départs à la retraite augmente, ce qui occasionne une perte d'expertise pour les organisations. Le remplacement des personnes retraitées s'imposera donc de plus en plus comme un défi majeur pour assurer la continuité des activités. Revenu Québec ne fait pas exception à la règle et enregistre plusieurs départs à la retraite. De plus, son taux de roulement est en augmentation : il est passé de 5,1 % en 2020-2021 à 8,6 % en 2021-2022. Dans ce contexte, il est vital qu'il attire de nouveaux talents et qu'il fidélise les membres de son personnel.

La pandémie a, pour sa part, entraîné des changements importants dans l'organisation du travail. Plusieurs organisations ont adopté le télétravail et le travail en mode hybride comme modes de travail en raison notamment des nombreux avantages qu'ils leur offrent et qu'ils offrent aux membres de leur personnel (réduction des déplacements et équilibre travail-vie privée). Revenu Québec reconnaît les bienfaits du télétravail pour les membres de son personnel pour lesquels les activités s'y prêtent. L'expérience des deux dernières années a démontré que ce mode de travail permet, de manière générale, une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, sans affecter la qualité des services. La présence physique de plusieurs membres du personnel dans les bureaux de Revenu Québec s'avère néanmoins essentielle, puisqu'elle assure la réalisation de certaines activités qui sont plus difficiles ou impossibles à réaliser en télétravail. De plus, les contacts humains demeurent importants pour le bien-être des membres du personnel, pour l'esprit d'équipe et pour la collaboration entre collègues.

9. Institut de la statistique du Québec. « Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec au mois de décembre 2022 », 2022.



La période pandémique a également vu une intensification de la migration interrégionale au détriment des grands centres. Par exemple, en 2020-2021, la région administrative de Montréal a connu le solde migratoire le plus déficitaire (-2,6 %). Les régions de la Capitale-Nationale, de la Montérégie, de Laval et de l'Outaouais ont également vu une baisse de leur bilan migratoire. À l'inverse, plusieurs régions, telles que les Laurentides, l'Estrie, Lanaudière et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, ont vu leur taux net de migration interrégionale s'améliorer sensiblement. Avec les défis liés à l'attraction de la main-d'œuvre, ces grands changements offrent à Revenu Québec la possibilité d'élargir son bassin de recrutement¹⁰.

Devant ces grands changements de paradigmes, pour être concurrentiel et être en mesure d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée, Revenu Québec doit s'adapter aux nouvelles réalités du marché du travail.

Ce qu'il faut retenir

- Le marché du travail est en profonde mutation.
- Revenu Québec entend se démarquer comme un employeur de choix.
- Le télétravail et le travail en mode hybride sont adoptés comme principaux modes de travail dans de nombreuses organisations.
- La migration interrégionale s'est intensifiée au détriment des grands centres.

10. Institut de la statistique du Québec. « La migration interrégionale au Québec en 2020-2021 : les pertes accrues des grands centres profitent à plusieurs régions », *Bulletin sociodémographique*, vol. 26, n° 1, janvier 2022.



La mobilisation du personnel

Revenu Québec peut compter sur plus de 12 000 membres du personnel mobilisés qui ont à cœur d'offrir des services de qualité à la population et de contribuer significativement à une société plus *Juste. Pour tous*. Pour preuve, l'indice de mobilisation du personnel, mesuré depuis quelques années, est en constante progression. Celui-ci est passé de 7 sur 10 en 2019-2020 à 7,6 sur 10 en 2021-2022, et ce, malgré une période marquée par la pandémie de COVID-19 qui a bouleversé le quotidien de tous et de toutes ainsi que les façons de faire de l'ensemble des organisations.

La réalisation de la mission et des ambitions de Revenu Québec repose en grande partie sur la richesse et les talents des membres de son personnel. L'organisation doit ainsi continuer à être bienveillante et à offrir un milieu de travail dans lequel les personnes s'épanouissent. Cela est d'autant plus important dans un contexte marqué par des enjeux de main-d'œuvre et apportant de nouveaux défis aux organisations, telles l'attraction et la rétention du personnel.

Dans ce contexte, la culture de diversité, d'équité et d'inclusion constitue un levier de mobilisation important. L'organisation offre un environnement inclusif, accompagne et soutient chacune et chacun des membres de son personnel pour favoriser son accomplissement et son sentiment d'appartenance, de sorte qu'il puisse contribuer pleinement à la réalisation de sa mission. Il est d'ailleurs à noter que plus du tiers du personnel de Revenu Québec fait partie d'une communauté culturelle¹¹. Cette culture de diversité, d'équité et d'inclusion est d'autant plus importante en raison du vieillissement de la population, du chevauchement des générations et de la diversité de la société : elle permet d'assurer une prestation de services qui répond aux différentes réalités de la clientèle. De plus, Revenu Québec déploie de nombreux efforts pour bonifier l'expérience employé, faire rayonner la marque employeur et soutenir le leadership de ses gestionnaires.

Revenu Québec considère la personne comme sa principale richesse. C'est pourquoi il mise sur différents outils et différentes initiatives structurantes pour renforcer sa culture de diversité, d'équité et d'inclusion et ainsi renforcer la mobilisation des membres de son personnel.

Ce qu'il faut retenir

- L'indice de mobilisation du personnel est en constante progression, et chaque membre du personnel compte pour beaucoup dans la réalisation de la mission de Revenu Québec.
- La diversité, l'équité et l'inclusion au sein du personnel sont des leviers de mobilisation importants.

11. Le terme *communauté culturelle* inclut les minorités visibles et les minorités ethniques.



Le développement durable

Étant donné les enjeux environnementaux et sociaux grandissants, le développement durable est devenu une préoccupation qui concerne l'ensemble de la société. Cette réalité est caractérisée par une volonté de transition des activités économiques vers un modèle d'économie durable qui exige de la part d'une organisation de l'importance de Revenu Québec un dynamisme et un leadership ambitieux. Les ministères et organismes sont appelés à tenir compte de la *Stratégie gouvernementale de développement durable* pour que les services à la population et aux entreprises, les lois, les politiques et les programmes gouvernementaux contribuent à la transition du Québec vers une société plus verte, plus innovante et plus responsable.

Revenu Québec accorde une place importante au développement durable et à son potentiel de transformation organisationnelle. Il a la volonté d'intégrer le développement durable à ses activités et à ses façons de faire, de favoriser la participation du personnel à la mise en place de sa démarche de développement durable, d'implanter des actions durables et de mettre en œuvre des initiatives en cette matière. De par sa mission et l'ampleur de ses activités, il peut jouer un rôle clé dans la réalisation d'actions. D'ailleurs, il a déjà mis en place plusieurs pratiques exemplaires, ce qui lui permet d'assumer les responsabilités qui lui incombent. C'est pourquoi il vise à aller encore plus loin, notamment en appuyant la transition vers une économie plus verte et en entamant dès maintenant une démarche vers la décarbonisation de ses activités, puisqu'il se fixe comme cible de devenir entièrement carboneutre d'ici 2040. À cette fin, un plan complet sera intégré au *Plan d'action de développement durable 2023-2027* de l'organisation.

De plus, Revenu Québec prend un virage vers une consommation plus responsable en mettant en place de meilleures pratiques d'acquisition. D'ici 2027, il vise à ce que 50 % de ses acquisitions s'inscrivent dans cette approche. Sur le plan de la gouvernance, la totalité des projets d'envergure réalisés en 2021-2022 a pris en compte les principes de développement durable. Des effets se font d'ailleurs déjà ressentir sur l'organisation. Par exemple, les impressions de formulaires TP-1 et de guides ont diminué de 17,4 % par rapport à 2020-2021. D'autres actions ambitieuses sont aussi prévues afin d'accélérer le virage numérique et de réduire la consommation de papier.

La dimension sociale du développement durable est aussi porteuse d'innovation. Alliant sa mission de service public à l'engagement social de son personnel, Revenu Québec souhaite promouvoir sa culture de diversité, d'équité et d'inclusion auprès de ses clientèles et de son personnel. Par ailleurs, tous les efforts qu'il déploie pour assurer l'équité fiscale, et par conséquent pour s'assurer que tous et toutes contribuent à sa juste part aux services publics incluant les programmes sociofiscaux, lui permettent d'être considéré comme une organisation résolument tournée vers le développement durable.



La planification stratégique elle-même fait l'objet d'une prise en compte des principes du développement durable. En effet, les orientations et les projets associés à chacune d'elles doivent favoriser l'intégration à long terme du développement durable dans les activités courantes de l'organisation. Plusieurs bénéfices découlent de cette prise en compte et servent de leviers stratégiques permettant de mieux répondre aux attentes de la population et du personnel. Revenu Québec a pour ambition de prendre en compte, dans ses décisions et ses actions au quotidien, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le but de répondre aux exigences sociétales de plus en plus élevées. Il pourra ainsi mieux saisir la complexité inhérente à la transition en cours et se doter d'outils décisionnels et administratifs plus performants et mieux adaptés à la réalité actuelle.

Grâce à sa culture organisationnelle axée sur le développement durable, Revenu Québec se dote des moyens nécessaires pour participer pleinement à la transition vers une économie durable qui s'appuie sur sa mission de services publics.

Ce qu'il faut retenir

- Revenu Québec entame dès maintenant une démarche vers la décarbonisation de ses activités en se fixant comme cible de devenir entièrement carboneutre d'ici 2040.
- La planification stratégique elle-même fait l'objet d'une prise en compte des principes du développement durable.
- Revenu Québec a pour ambition de prendre en compte les critères ESG dans ses décisions et ses actions quotidiennes.



Nos choix stratégiques

Nos choix stratégiques pour les quatre prochaines années s'appuient sur notre volonté d'assurer l'équité fiscale et de poursuivre notre évolution en fonction des besoins et des attentes de nos clientèles. Ainsi, portée par notre vision, la transformation de l'expérience client pourra progresser et se matérialiser de manière concrète pour nos différentes clientèles. Nous souhaitons également maintenir la confiance du public en nous protégeant et en protégeant notre clientèle des risques liés aux incidents en sécurité de l'information, et en renforçant l'équité fiscale pour tous et toutes. Enfin, nous miserons sur la force collective que nous confère la mise en commun de nos différences en plaçant la personne au cœur de notre organisation, et ce, au bénéfice de nos clientèles.

1 Poursuivre la transformation de l'expérience client

2 Protéger l'organisation et notre clientèle des risques liés aux incidents en sécurité de l'information

3 Renforcer l'équité fiscale pour tous et toutes

4 Placer la personne au cœur de notre organisation

ORIENTATION 1

Poursuivre la transformation de l'expérience client

Revenu Québec interagit beaucoup avec la population et accorde une place importante à l'expérience client. La population et les entreprises ont également démontré le désir d'accéder à des services modernes et simples qui leur permettront de remplir efficacement leurs obligations fiscales et de bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit.

Au cours des dernières années, nous avons mis en œuvre plusieurs initiatives et projets novateurs visant à offrir une expérience client et une prestation de services de qualité. Aujourd'hui, forts des résultats appréciables obtenus, nous souhaitons aller plus loin en misant notamment sur le potentiel du numérique. Nous voulons donc poursuivre la transformation de l'expérience client en permettant à nos clientèles d'interagir avec Revenu Québec en toute confiance, grâce à des services et à des parcours simples, efficaces, adaptés à leurs réalités et favorisant leur autonomie.

Nos objectifs pour y parvenir

- 1.1 Personnaliser et simplifier les services offerts aux clientèles cibles, vulnérables ou vivant des situations particulières
- 1.2 Personnaliser et simplifier nos interactions avec les entreprises dans le cadre de l'accomplissement de leurs obligations fiscales et administratives
- 1.3 Renforcer l'autonomie de nos clientèles grâce aux services numériques



OBJECTIF 1.1

Personnaliser et simplifier les services offerts aux clientèles cibles, vulnérables ou vivant des situations particulières

Revenu Québec compte parmi ses clientèles des personnes vulnérables ou vivant des situations particulières, telles que les ménages à faible revenu, les personnes âgées, les personnes aidantes et les personnes endeuillées. Ces dernières souhaitent avoir accès à des parcours simples, efficaces et adaptés à leur situation pour pouvoir bénéficier des différents services qui leur sont offerts et accomplir adéquatement leurs obligations fiscales. Afin de répondre à leurs attentes, nous visons à leur offrir des services modernes et conviviaux en nous appuyant notamment sur les avancées du numérique.

Une offre de service personnalisée et simplifiée sera ainsi développée pour ces clientèles afin d'assurer une meilleure équité dans l'accessibilité des services.

Indicateur	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Proportion des groupes cibles de clientèles bénéficiant d'une offre de services simplifiés et personnalisés (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	20 %	40 %	60 %	100 %

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous aiderons certaines clientèles ciblées à remplir leurs obligations fiscales en leur offrant une déclaration de revenus préremplie, soit une déclaration sur laquelle sont inscrites des informations connues de Revenu Québec.
- Nous simplifierons les parcours pour différentes clientèles, telles que les personnes bénéficiant du crédit d'impôt pour maintien à domicile des aînés, les liquidateurs de succession, les bénéficiaires du programme Allocation-logement et les personnes aidantes.



OBJECTIF 1.2

Personnaliser et simplifier nos interactions avec les entreprises dans le cadre de l'accomplissement de leurs obligations fiscales et administratives

L'accomplissement des obligations fiscales et administratives entraîne des coûts et des contraintes pour les entreprises et les particuliers en affaires. Nous visons à poursuivre nos efforts afin d'alléger le fardeau imposé à ces derniers lorsque vient le temps de remplir leurs obligations. En simplifiant et en personnalisant nos interactions avec les entreprises et les particuliers en affaires, nous leur permettrons de consacrer davantage de temps au développement de leurs affaires.

Indicateur	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Proportion des groupes cibles de clientèles bénéficiant d'interactions simplifiées et personnalisées (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	50 %	75 %	100 %	100 %

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- En plus de simplifier substantiellement différentes communications destinées à la clientèle des entreprises, nous mettrons en place un espace sécurisé d'échanges d'informations et de documents.
- Nous implanterons une version numérique du module d'enregistrement des ventes dans les secteurs de la restauration et des bars.



OBJECTIF 1.3

Renforcer l'autonomie de nos clientèles grâce aux services numériques

L'utilisation accrue du numérique démontre la volonté des clientèles d'accéder à des services qui sont simples et intuitifs, et qui favorisent leur autonomie. La population et les entreprises souhaitent pouvoir se servir des outils qu'elles utilisent au quotidien pour gérer leurs affaires, effectuer des transactions ou encore communiquer avec nous. En tant qu'organisation moderne, nous aspirons donc à leur offrir des services numériques faciles d'utilisation et impliquant une utilisation limitée de papier, tout en nous préoccupant des clientèles dont la capacité d'utilisation des nouvelles technologies numériques est plus limitée.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques bonifiés (y compris les nouveaux services)	Nouveaux services	75 %	80 %	80 %	85 %
Taux d'utilisation des services électroniques	75 % (résultat 2021-2022)	81%	83 %	84 %	85 %
Proportion des clientèles recevant leurs principales communications de façon numérique	7,4 %	15 %	30 %	40 %	50 %

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous moderniserons les centres de contacts clients afin de permettre aux clientèles de choisir le moyen et le moment qui leur conviennent le mieux pour interagir avec Revenu Québec.
- Nous poursuivrons le déploiement du Service d'espace collaboratif et d'échanges virtuels, qui permet à nos clientèles de demander et de transmettre des documents en ligne de façon simple et sécuritaire.
- Nous bonifierons notre offre de services numériques relatifs aux taxes et aux retenues à la source.
- Nous souhaitons augmenter la proportion des documents que nous transmettons à nos clientèles de façon numérique et nous les soutiendrons dans cette transition.



ORIENTATION 2

Protéger l'organisation et notre clientèle des risques liés aux incidents en sécurité de l'information

La nature des informations que nous détenons a une grande valeur pour les fraudeurs et les pirates informatiques. C'est pourquoi nous priorisons la sécurité de l'information. Pour nous protéger et protéger nos clientèles des risques liés aux incidents en sécurité de l'information et conserver la confiance de ces dernières, nous nous assurons de maintenir des infrastructures technologiques modernes et fiables. Le *Plan de transformation numérique* assurera l'évolution de nos infrastructures en fonction de l'évolution des risques dans ce domaine.

Par ailleurs, les tentatives de cyberattaques sont une réalité quotidienne. C'est pourquoi nous devons soutenir et encourager notre personnel et nos clientèles à adopter des comportements cybersécuritaires, car la protection de l'information est la responsabilité de tous et de toutes.

Notre objectif pour y parvenir

2.1 Soutenir et encourager l'adoption de comportements cybersécuritaires



OBJECTIF 2.1

Soutenir et encourager l'adoption de comportements cybersécuritaires

Les menaces en matière de sécurité de l'information étant de plus en plus nombreuses, nous avons le devoir de protéger efficacement les renseignements confidentiels de nos clientèles.

Les incidents touchant la sécurité de l'information peuvent non seulement provenir de menaces externes aux organisations, mais également d'actions inappropriées, intentionnelles ou non, effectuées par des personnes qui y travaillent. À ce titre, les comportements des membres de notre personnel relativement à la sécurité de l'information et à la protection des renseignements confidentiels représentent, pour notre organisation, une préoccupation constante. C'est pourquoi nous poursuivrons nos efforts afin que les membres de notre personnel adoptent des comportements cybersécuritaires. À cette fin, des formations obligatoires seront déployées pour rejoindre l'ensemble des membres du personnel en place.

Par ailleurs, les clientèles des organisations font souvent l'objet de tentatives d'usurpation d'identité. Notre clientèle n'y fait pas exception, et nous sommes conscients des profonds désagréments que cela peut entraîner. Nous ferons donc preuve de proactivité afin d'inciter la population et les entreprises à demeurer vigilantes et à poser les actions nécessaires pour prévenir ce type de fraude.

Indicateur	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Proportion annuelle des membres du personnel ayant été formés sur les comportements cybersécuritaires	Nouvel indicateur	90 %	92 %	96 %	100 %
Nombre de citoyennes et de citoyens pouvant bénéficier du service d'alertes	Nouveau service	3,25 M	3,9 M	4,25 M	4,7 M

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous renforcerons la sensibilisation de nos clientèles et des membres de notre personnel et formerons notre personnel à l'importance d'adopter des comportements cybersécuritaires. Pour y parvenir, nous mènerons diverses campagnes de sensibilisation.
- Nous mettrons en place un service d'alertes permettant d'informer notre clientèle par notification instantanée lorsque des transactions irrégulières seront détectées ou que certains changements seront effectués dans leur dossier.



ORIENTATION 3

Renforcer l'équité fiscale pour tous et toutes

La très grande majorité des Québécoises et des Québécois se conforment volontairement à leurs obligations fiscales. Ainsi, ils contribuent au financement des services publics. En tant qu'organisation administrant les taxes et les impôts, nous jouons un rôle de premier plan dans la prospérité collective en nous assurant que chacune et chacun paie sa juste part et reçoit les sommes qui doivent lui être versées.

Dans le cadre de cette mission, nous visons à renforcer l'équité fiscale pour tous et toutes en maximisant la conformité fiscale volontaire et en intervenant de manière ciblée dans les secteurs les plus à risque. Nous souhaitons également déployer des efforts accrus pour que nos clientèles bénéficient plus facilement des sommes auxquelles elles ont droit.

Nos objectifs pour y parvenir

- 3.1 Encourager la conformité fiscale volontaire
- 3.2 Accroître l'efficacité de la récupération des sommes dues dans les secteurs identifiés
- 3.3 Assurer la juste contribution des entreprises de l'économie numérique
- 3.4 Informer et soutenir les clientèles afin qu'elles puissent bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit



OBJECTIF 3.1

Encourager la conformité fiscale volontaire

Les sommes remises volontairement à Revenu Québec constituent la majorité des recettes perçues par le gouvernement. Pour assurer le financement des services publics, la plupart des citoyennes, des citoyens et des entreprises accomplissent de bonne foi leurs obligations, mais peuvent commettre des erreurs en raison de la complexité de la fiscalité. Ainsi, en plus de poursuivre nos efforts afin de modifier à long terme les perceptions de la population à l'égard des taxes et des impôts, nous souhaitons accentuer l'aide offerte à nos clientèles en leur permettant de bénéficier d'une intervention personnalisée à l'égard de leurs droits et de leurs obligations fiscales.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Nombre d'entreprises, de travailleurs autonomes ou de citoyennes et citoyens ayant bénéficié d'une intervention personnalisée à l'égard de leurs obligations fiscales (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	175 000	475 000	1 M	1,75 M

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous accroîtrons nos efforts afin qu'un nombre élevé de nos clientèles bénéficie d'une intervention personnalisée à l'égard de leurs obligations fiscales.
- Grâce à diverses campagnes sociétales, nous voulons continuer à faire évoluer la perception de la population et des entreprises en faisant en sorte qu'elles jugent inacceptable de se soustraire à leurs obligations fiscales.



OBJECTIF 3.2

Accroître l'efficacité de la récupération des sommes dues dans les secteurs identifiés

Malgré le fait qu'une bonne partie de la population québécoise se conforme volontairement à ses obligations fiscales, certaines personnes et certaines entreprises ne déclarent pas entièrement les sommes qui sont dues ou échappent à l'impôt en ayant recours à divers stratagèmes, tels que l'évasion fiscale et le travail au noir. De plus, dans certains secteurs d'activité, les pertes fiscales demeurent élevées.

En misant sur les possibilités que nous offrent les technologies, notre culture d'innovation et nos talents, nous renforcerons la mission fiscale de notre organisation en modernisant nos façons de faire et accroîtrons ainsi l'efficacité de la récupération des sommes dues dans les secteurs à risque identifiés.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Sommes additionnelles récupérées (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	200 M\$	450 M\$	700 M\$	1 000 M\$

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Afin de poursuivre notre lutte contre le travail au noir et l'évasion fiscale, nous étendrons la facturation obligatoire à de nouveaux secteurs et nous moderniserons les services déjà en place dans certains secteurs.
- Nous poursuivrons la modernisation des activités de recouvrement afin d'augmenter les bénéfices fiscaux, et ce, en tirant profit du numérique.
- Nous demeurerons proactifs en nous adaptant à des secteurs émergents de l'économie, tels que celui de la cryptomonnaie, afin que nos clientèles contribuent de manière équitable au financement des services publics.



OBJECTIF 3.3

Assurer la juste contribution des entreprises de l'économie numérique

L'économie numérique est en plein essor depuis quelques années. En tant que leader reconnu dans ce domaine, nous demeurerons proactifs en mettant en place diverses actions visant à assurer la juste contribution des entreprises de l'économie numérique. Ainsi, nous assurerons une saine concurrence entre les entreprises travaillant dans ce domaine.

Nous poursuivrons donc nos efforts en vue d'adapter nos interventions et d'assurer l'efficacité de nos actions dans le domaine du commerce électronique.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Pourcentage d'efficacité des actions en commerce électronique	Nouvel indicateur (résultat 2022-2023 disponible à l'automne 2023)	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous mettrons en place plusieurs mesures et plans d'action afin d'assurer l'efficacité de la perception des sommes dues par les entreprises de l'économie numérique.
- Nous renforcerons les mécanismes d'échange d'informations avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).
- Nous obtiendrons une meilleure connaissance des activités de perception de la taxe de vente du Québec (TVQ) effectuées par l'ASFC.
- Nous identifierons et solliciterons des fournisseurs et des exploitants de plateformes.
- Nous identifierons des représentants de Revenu Québec intervenant auprès de fournisseurs et d'exploitants de plateformes.



OBJECTIF 3.4

Informer et soutenir les clientèles afin qu'elles puissent bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit

Certains programmes et crédits d'impôt, accessibles lorsque la déclaration de revenus est remplie, sont méconnus de la population et des entreprises. Il en est de même pour les biens non réclamés que nous administrons provisoirement au bénéfice des propriétaires ou des ayants droit. Nous souhaitons donc renforcer nos efforts afin d'informer nos clientèles à ces sujets et de les soutenir dans leurs démarches pour qu'elles bénéficient de toutes les sommes auxquelles elles ont droit.

Nous miserons, entre autres, sur le Service d'aide en impôt – Programme des bénévoles. Ce dernier vient en aide aux personnes qui ont besoin d'assistance pour remplir leurs déclarations de revenus et qui n'ont pas les moyens de recourir à des services professionnels. Par ailleurs, nous informerons plusieurs petites et moyennes entreprises (PME) qui ne bénéficient pas de tous les crédits d'impôt auxquels elles pourraient avoir droit des sommes dont elles pourraient bénéficier, et nous les accompagnerons dans leurs démarches pour les obtenir. Par ailleurs, nous accentuerons nos efforts dans le but de faciliter la remise de tous les produits financiers non réclamés aux ayants droit.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Valeurs additionnelles des remises de produits financiers non réclamés (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	280 M\$	700 M\$	850 M\$	1 000 M\$
Nombre de PME auprès desquelles une action de soutien a été effectuée pour qu'elles bénéficient des crédits d'impôt auxquels elles ont droit (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	5 000	15 000	30 000	50 000
Nombre de citoyennes et de citoyens qui ont obtenu du soutien pour bénéficier des crédits d'impôt auxquels ils ont droit (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	200 000	500 000	900 000	1,4 M

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous mettrons en œuvre divers projets permettant à nos clientèles de recevoir l'entièreté des sommes et des crédits d'impôt auxquels elles ont droit.
- Nous bonifierons le Service d'aide en impôt – Programme des bénévoles.



ORIENTATION 4

Placer la personne au cœur de notre organisation

Nous poursuivons nos efforts pour nous assurer de compter sur un personnel engagé et mobilisé, et qui s'épanouit dans son milieu de travail. Les membres de notre personnel sont notre principale richesse, puisqu'ils nous permettent de réaliser notre mission tous les jours en offrant des services de qualité à l'ensemble de nos clientèles.

Nous fournirons plusieurs efforts pour placer les personnes au centre de nos préoccupations et créer un environnement de travail stimulant et inclusif, et ce, au bénéfice de nos clientèles. Nous souhaitons ainsi renforcer leur sentiment d'appartenance et leur accomplissement professionnel. En raison des évolutions démographique et sociale, la prise en compte de la diversité est devenue nécessaire. Nous devons donc adapter notre prestation de services afin de répondre aux différentes réalités des personnes.

Nos objectifs pour y parvenir

- 4.1 Mettre la personne au centre de nos actions afin d'optimiser la réalisation de notre potentiel collectif
- 4.2 Développer une culture organisationnelle axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion



OBJECTIF 4.1

Mettre la personne au centre de nos actions afin d'optimiser la réalisation de notre potentiel collectif

Pour que nous puissions réaliser notre mission et notre vision, la mobilisation de l'ensemble des membres de notre personnel est essentielle. Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre, nous devons multiplier nos efforts pour attirer et fidéliser les talents, en offrant un environnement de travail stimulant qui permettra aux membres du personnel d'exprimer leur plein potentiel.

À cet égard, nous miserons sur des actions structurantes pour nous faire valoir en tant qu'employeur de choix et en tant qu'organisation qui se soucie du bien-être des personnes. Nous continuerons donc de mettre en place plusieurs initiatives en vue d'enrichir l'expérience employé, et ce, en demeurant agiles et à l'écoute de notre personnel.

Indicateur	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Indice de mobilisation des membres du personnel	Résultat 2022-2023 disponible au printemps 2023	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2023-2024	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2024-2025	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2025-2026
Écart entre le taux de roulement de notre personnel et la moyenne des taux de roulement du personnel des ministères et organismes ayant plus de 1 000 personnes à leur emploi	-4,7 points de pourcentage (résultat 2021-2022)	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage

Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous intégrerons des stratégies de rétention et mettrons en place un nouveau programme d'accueil et d'intégration.
- Nous développerons diverses stratégies visant à transformer le milieu de travail.
- Nous implanterons des mesures favorisant la régionalisation.



OBJECTIF 4.2

Développer une culture organisationnelle axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Nous sommes soucieux d'être une organisation qui reconnaît l'unicité de la personne et qui crée un milieu de travail valorisant et respectant chacune et chacun des membres de son personnel pour ses talents, ses compétences et ses aptitudes mis au service de la collectivité. Ainsi, nous entendons poursuivre nos efforts visant à développer une culture organisationnelle inclusive et à offrir des services mieux adaptés à la réalité de groupes de personnes issues de la diversité.

Indicateurs	Valeur de départ	Cible	Cible	Cible	Cible
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Indice organisationnel de culture inclusive	Nouvel indicateur	Première mesure de l'indice	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2023-2024	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2024-2025	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2025-2026
Proportion des groupes ciblés de personnes issues de la diversité bénéficiant de services adaptés à leur réalité	Nouvel indicateur	25 %	50 %	75 %	100 %




Nos principales actions structurantes pour y parvenir

- Nous développerons et diffuserons des formations associées au programme de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Nous développerons et mettrons en place des actions adaptées aux besoins recensés pour chacun des groupes ciblés, notamment les autochtones, les personnes nouvellement arrivées au Québec, les jeunes et les personnes non binaires.




Tableau synoptique

ORIENTATION 1 – Poursuivre la transformation de l'expérience client

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1.1 Personnaliser et simplifier les services offerts aux clientèles cibles, vulnérables ou vivant des situations particulières 	Proportion des groupes cibles de clientèles bénéficiant d'une offre de services simplifiés et personnalisés (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	20 %	40 %	60 %	100 %
1.2 Personnaliser et simplifier nos interactions avec les entreprises dans le cadre de l'accomplissement de leurs obligations fiscales et administratives 	Proportion des groupes cibles de clientèles bénéficiant d'interactions simplifiées et personnalisées (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	50 %	75 %	100 %	100 %
1.3 Renforcer l'autonomie de nos clientèles grâce aux services numériques 	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques bonifiés (y compris les nouveaux services)	Nouveaux services	75 %	80 %	80 %	85 %
	Taux d'utilisation des services électroniques	75 % (résultat 2021-2022)	81 %	83 %	84 %	85 %
	Proportion des clientèles recevant leurs principales communications de façon numérique	7,4 %	15 %	30 %	40 %	50 %



ORIENTATION 2 – Protéger l’organisation et notre clientèle des risques liés aux incidents en sécurité de l’information

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
2.1 Soutenir et encourager l’adoption de comportements cybersécuritaires 	Proportion annuelle des membres du personnel ayant été formés sur les comportements cybersécuritaires	Nouvel indicateur	90 %	92 %	96 %	100 %
	Nombre de citoyennes et de citoyens pouvant bénéficier du service d’alertes	Nouveau service	3,25 M	3,9 M	4,25 M	4,7 M





ORIENTATION 3 – Renforcer l'équité fiscale pour tous et toutes

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
3.1 Encourager la conformité fiscale volontaire 	Nombre d'entreprises, de travailleurs autonomes ou de citoyennes et citoyens ayant bénéficié d'une intervention personnalisée à l'égard de leurs obligations fiscales (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	175 000	475 000	1 M	1,75 M
3.2 Accroître l'efficacité de la récupération des sommes dues dans les secteurs identifiés 	Sommes additionnelles récupérées (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	200 M\$	450 M\$	700 M\$	1 000 M\$
3.3 Assurer la juste contribution des entreprises de l'économie numérique 	Pourcentage d'efficacité des actions en commerce électronique	Nouvel indicateur (résultat 2022-2023 disponible à l'automne 2023)	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Pourcentage supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023
3.4 Informer et soutenir les clientèles afin qu'elles puissent bénéficier des sommes auxquelles elles ont droit 	Valeurs additionnelles des remises de produits financiers non réclamés (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	280 M\$	700 M\$	850 M\$	1 000 M\$
	Nombre de petites et moyennes entreprises (PME) auprès desquelles une action de soutien a été effectuée pour qu'elles bénéficient des crédits d'impôt auxquels elles ont droit (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	5 000	15 000	30 000	50 000
	Nombre de citoyennes et de citoyens qui ont obtenu du soutien pour bénéficier des crédits d'impôt auxquels ils ont droit (résultat cumulé)	Nouvel indicateur	200 000	500 000	900 000	1,4 M



ORIENTATION 4 – Placer la personne au cœur de notre organisation

Objectifs	Indicateurs	Valeurs de départ	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
4.1 Mettre la personne au centre de nos actions afin d'optimiser la réalisation de notre potentiel collectif 	Indice de mobilisation des membres du personnel	Résultat 2022-2023 disponible au printemps 2023	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2022-2023	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2023-2024	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2024-2025	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2025-2026
	Écart entre le taux de roulement de notre personnel et la moyenne des taux de roulement du personnel des ministères et organismes ayant plus de 1 000 personnes à leur emploi	-4,7 points de pourcentage (résultat 2021-2022)	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage	Inférieur à zéro point de pourcentage
4.2 Développer une culture organisationnelle axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion 	Indice organisationnel de culture inclusive	Nouvel indicateur	Première mesure de l'indice	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2023-2024	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2024-2025	Indice supérieur ou égal au résultat obtenu en 2025-2026
	Proportion des groupes ciblés de personnes issues de la diversité bénéficiant des services adaptés à leur réalité	Nouvel indicateur	25 %	50 %	75 %	100 %

LÉGENDE



Contribution minimale au développement durable



Contribution suffisante au développement durable



Contribution importante au développement durable

