

# La taxonomie des risques de Revenu Québec

Présentation GP-Québec

Juin 2023



# Plan de la présentation

- Fondements de la GIR
- Structure organisationnelle de la GIR
- Cartographie et suivi des risques

# Fondements de la GIR

- Revenu Québec - En Bref
- Fondements légaux
- Fondements administratifs

# Revenu Québec – En bref



PRÉVOIR L'IMPRÉVISIBLE, C'EST POSSIBLE AVEC  
**LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES !**



**RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION  
DE LA FISCALITÉ**



**REVENUQUEBEC.CA**



**CHIFFRES CLÉS**

**6,5 millions** de particuliers produisant une déclaration de revenus

**642 048** particuliers en affaires

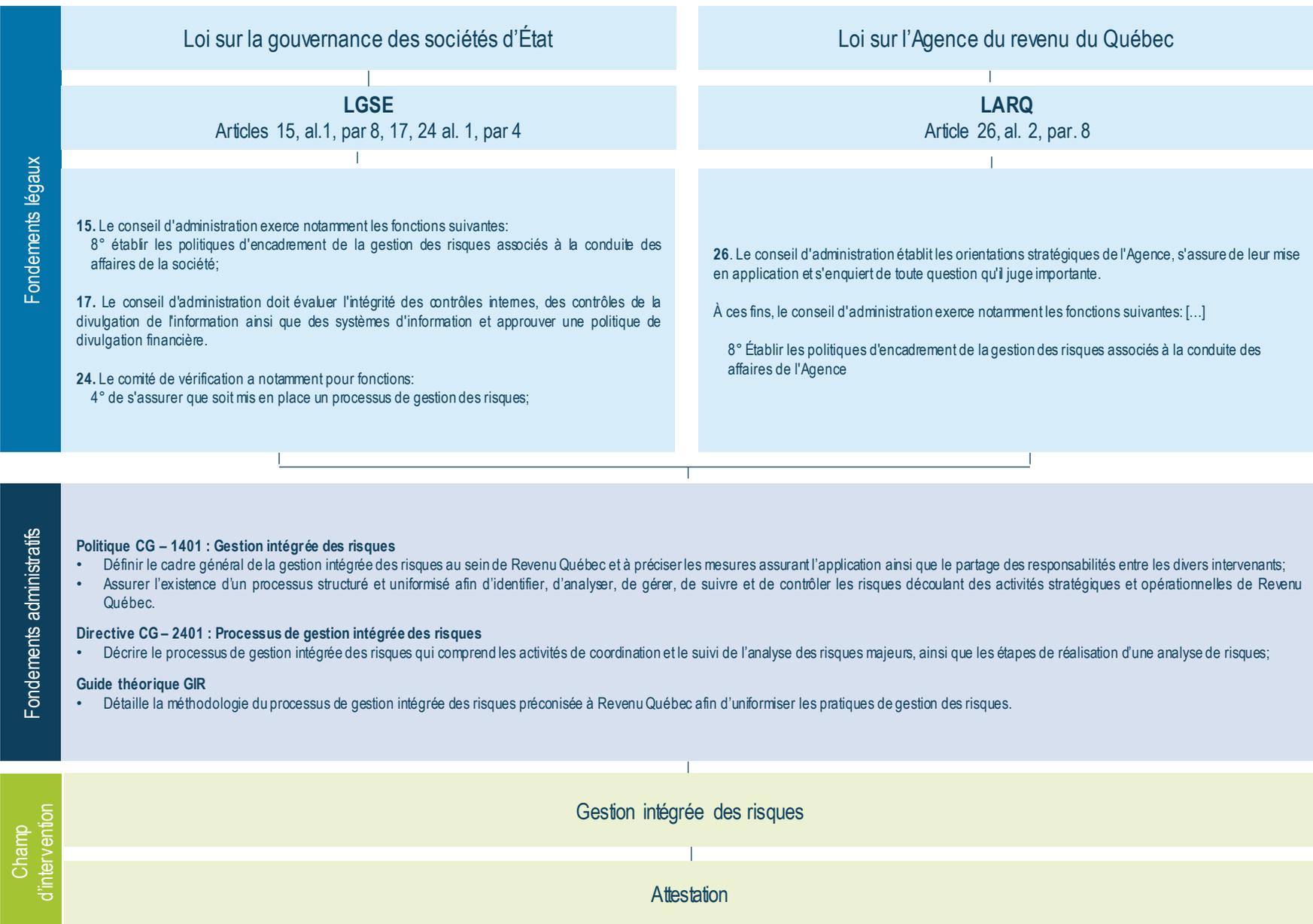
**557 731** sociétés inscrites aux fichiers de Revenu Québec en vertu de la Loi sur les impôts

Plus de **80 %** des déclarations de revenus effectuées par voie électronique

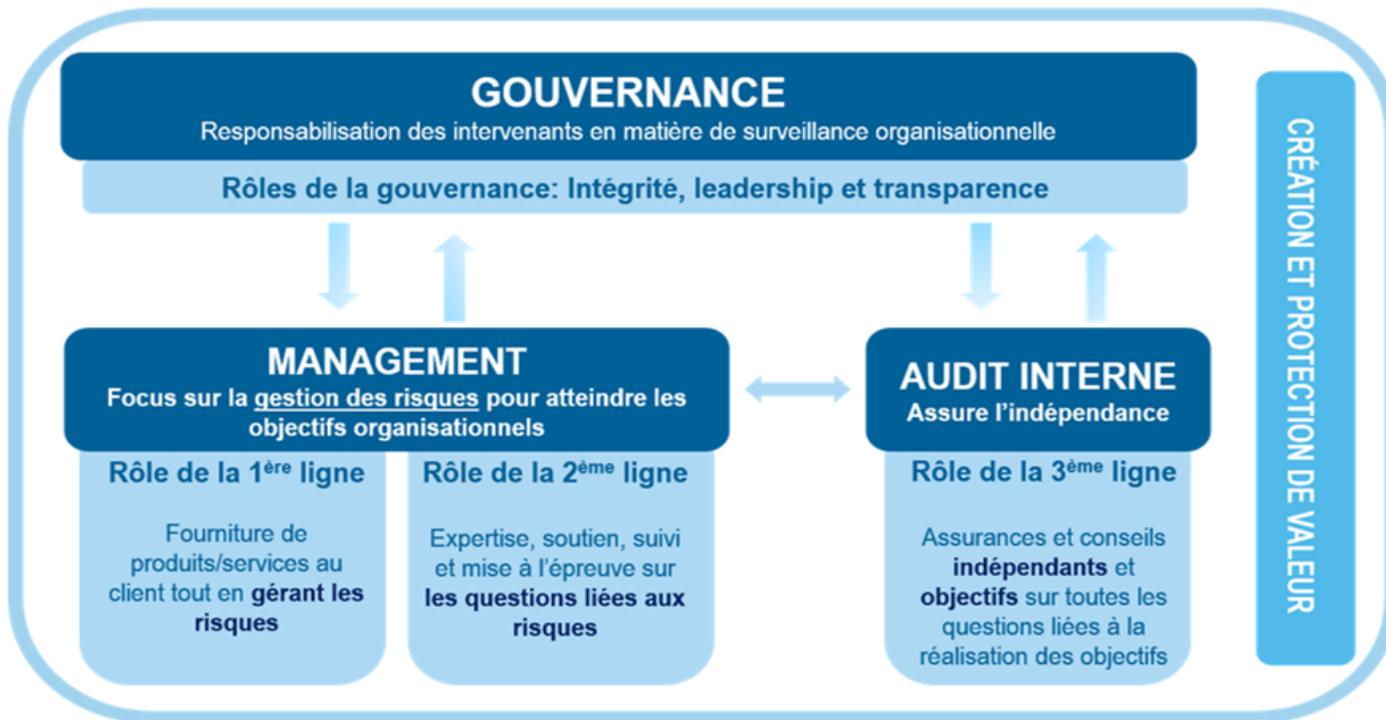
**4 millions** d'appels téléphoniques reçus

**11 830** employés réguliers et occasionnels

# FONDEMENTS LÉGAUX ET ADMINISTRATIFS DE LA GIR



## LE MODÈLE À TROIS LIGNES DE L'IIA



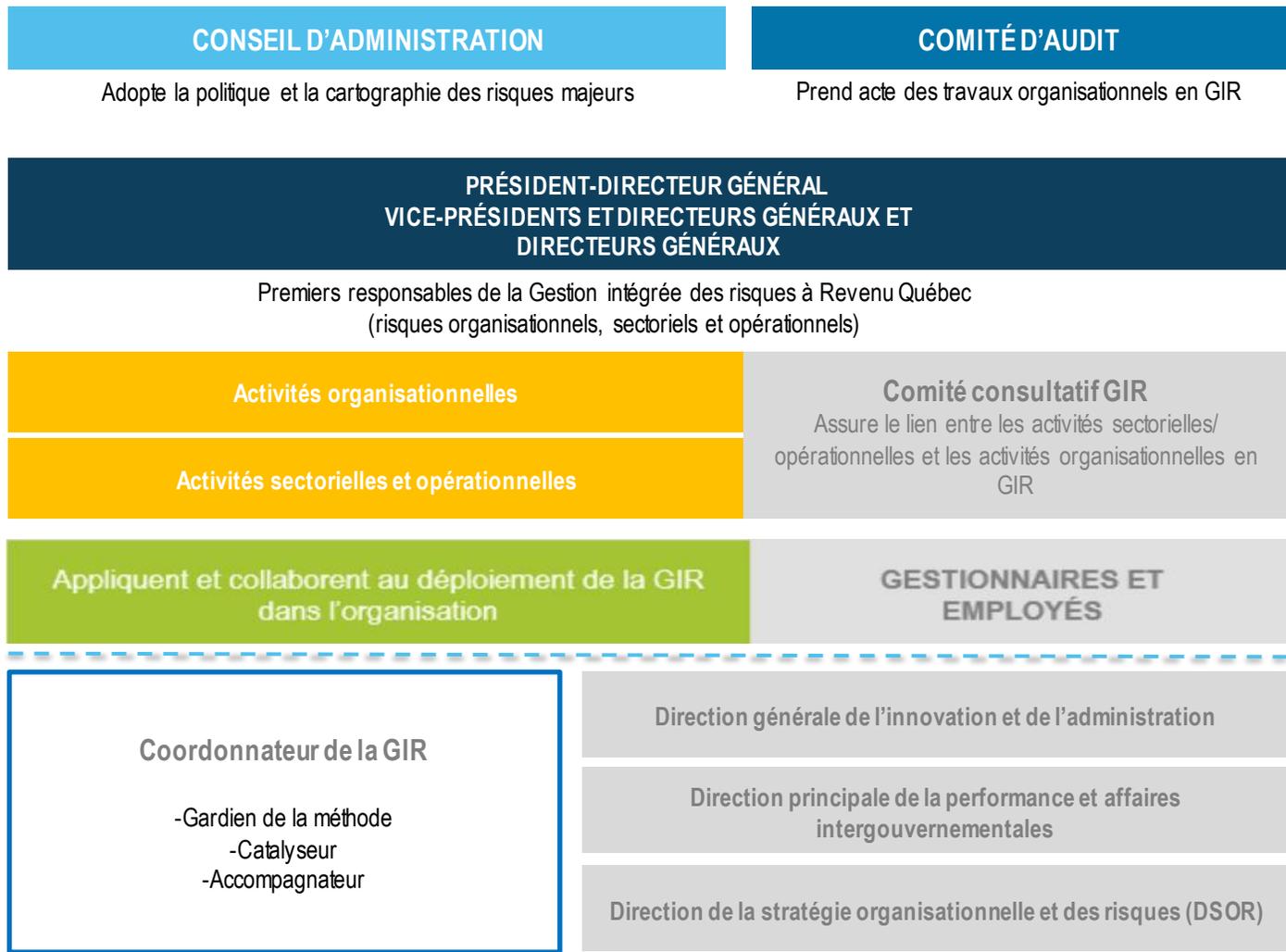
*La gestion intégrée des risques est une approche systématique et intégrée permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer l'ensemble des risques (opportunités et menaces) tout en tenant compte de l'organisation dans son ensemble.*

Dans toute organisation, chaque gestionnaire et chaque employé ont un rôle à jouer dans la GIR. À Revenu Québec, ces responsabilités sont réparties selon le modèle des trois lignes.



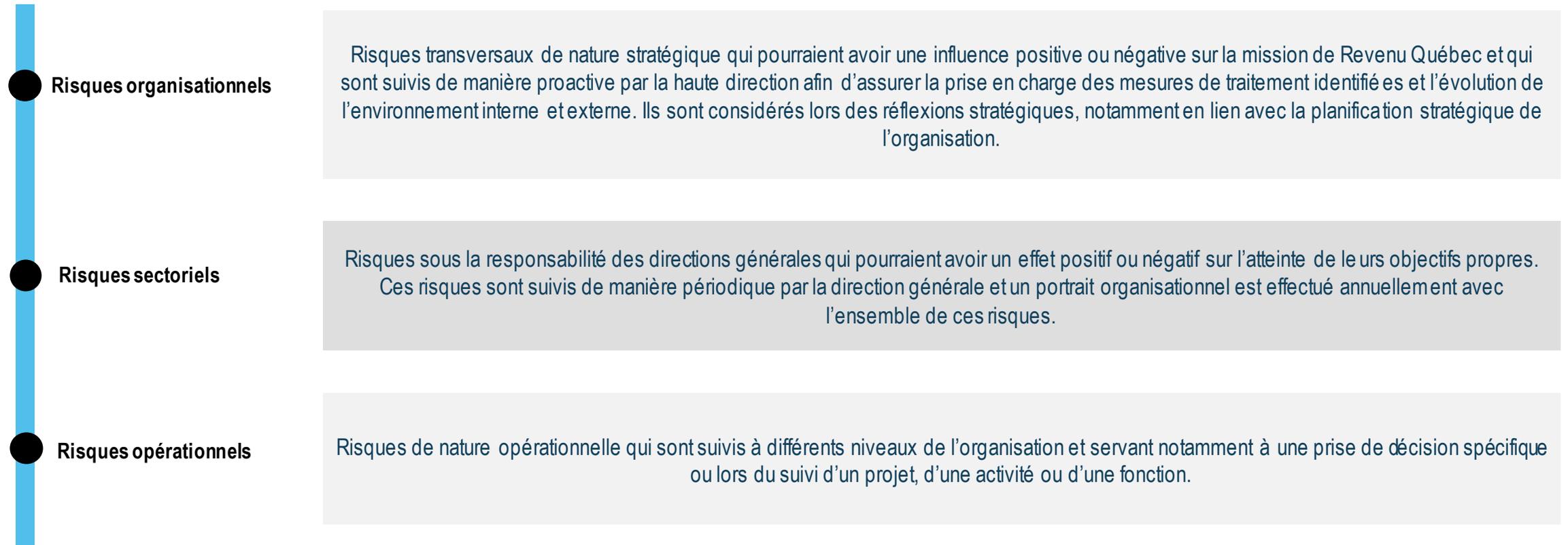
# Structure organisationnelle de la GIR

# Rôles et responsabilités

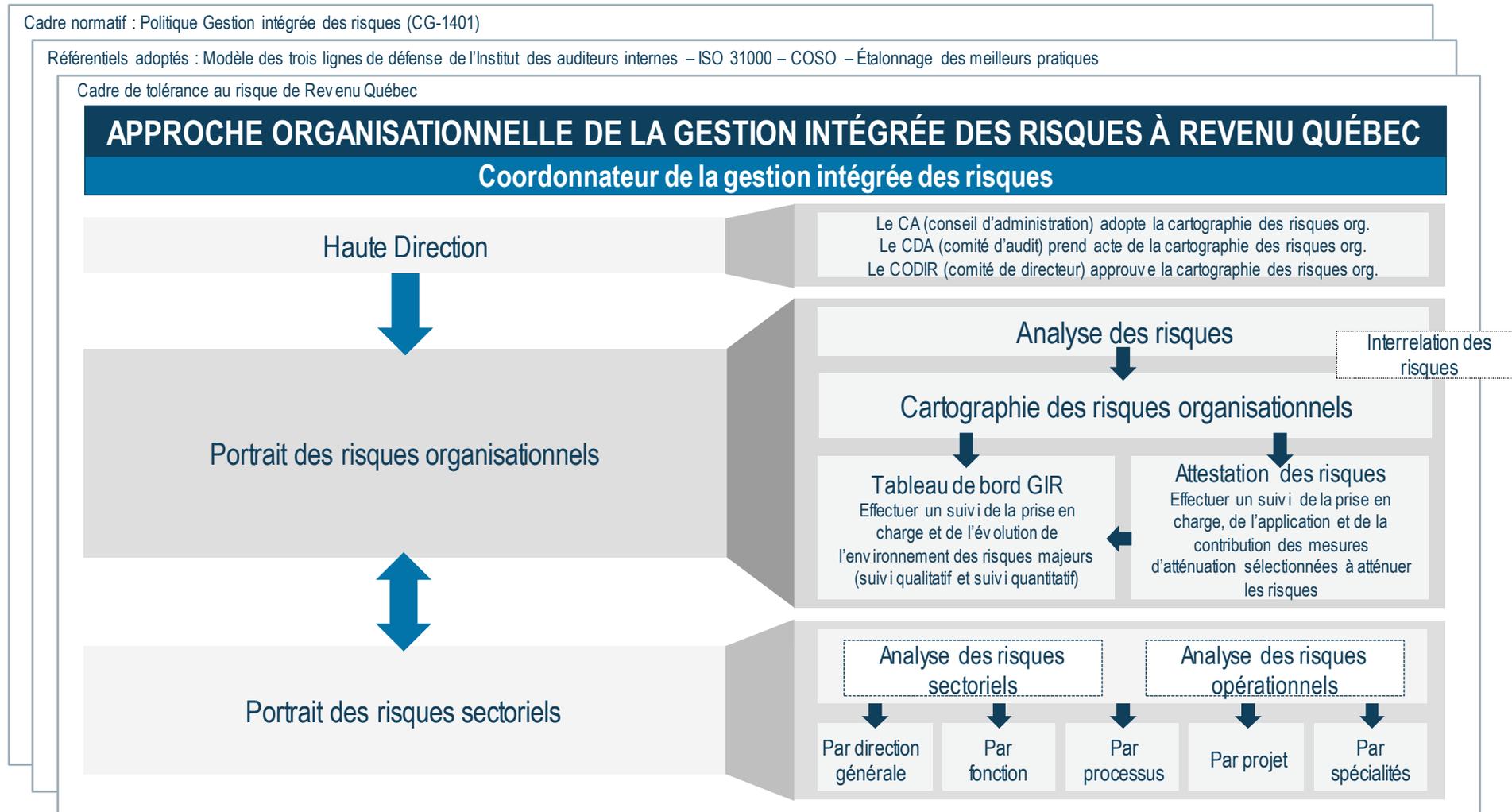


# Taxonomie des risques

## TAXONOMIE DES RISQUES À REVENU QUÉBEC

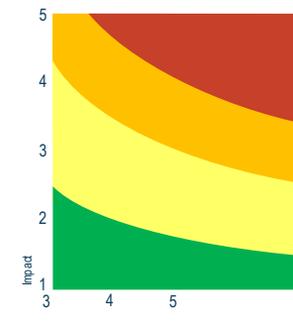
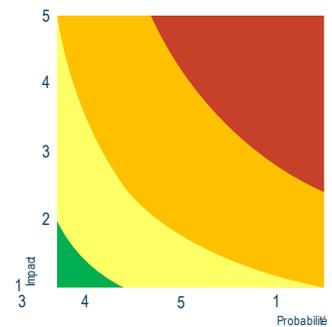
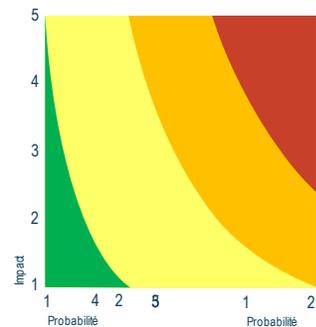
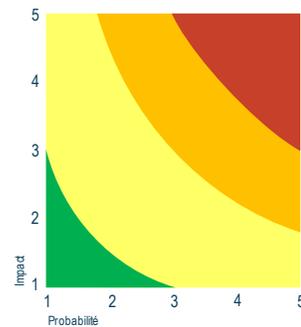
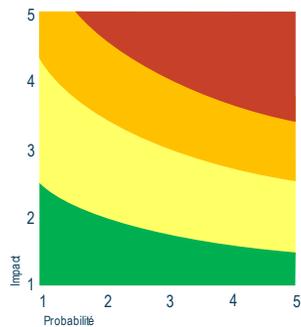


# Approche organisationnelle



# Seuils de tolérance aux risques

CATÉGORIE DE RISQUES				
CATÉGORIE MISSION	CATÉGORIE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	CATÉGORIE RELATIONS PARTENAIRES ET CLIENTÈLE	CATÉGORIE CONFORMITÉ / INTÉGRITÉ	CATÉGORIE RESSOURCES HUMAINES
Assurer la perception des impôts et des taxes. Administrer les programmes sociofiscaux. Recommander au gouvernement des modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes	Assurer une utilisation efficace des ressources TI et ainsi contribuer au virage numérique et à accroître la performance organisationnelle.	Assurer une relation de confiance avec les partenaires et la clientèle tout en contribuant au maintien d'une bonne réputation.	Assurer le respect des lois et des règlements (règles de déontologie).	Assurer l'atteinte des objectifs grâce à un nombre suffisant d'employés qualifiés, motivés et aux bons postes au moment approprié.



TRÈS FAIBLE	L'organisation a la ferme conviction qu'elle atteindra ses objectifs	Zone tolérée
FAIBLE	L'organisation a une assurance probante quant à l'atteinte de ses objectifs (bon niveau de preuve)	Zone tolérée
MODÉRÉ	L'organisation suppose qu'elle atteindra ses objectifs, mais un suivi est recommandé	Zone peu tolérée
ÉLEVÉ	L'atteinte des objectifs de l'organisation est incertaine et nécessite une supervision de l'évolution des actions	Zone non tolérée

# Cartographie et suivi des risques





# Cartographie des risques organisationnels

CATÉGORIES DE RISQUES	MISSION	RELATION CLIENTÈLE ET PARTENAIRES	CONFORMITÉ - INTÉGRITÉ	TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	RESSOURCES HUMAINES
<b>RISQUES SURVEILLÉS</b> 	<b>Risques prioritaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Couverture des phénomènes en émergence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité du service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protection et sécurité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé des actifs informationnels</li> <li>Non réalisation des projets du plan d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Défis d'attraction et de rétention</li> <li>Déficit d'expertise</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité fiscale, sociofiscale et non fiscale</li> <li>Implantation des modifications législatives</li> <li>Conception et distribution de la déclaration de revenus</li> <li>Qualité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuité des affaires</li> <li>Indisponibilité de la prestation électronique de services (PES)</li> </ul> <p>▲ Défi de la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fraude interne</li> <li>Conformité au processus d'acquisition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interruption des services technologiques</li> <li>Mise en œuvre des services, outils et plateformes pour les projets de transformation numérique</li> </ul> <p>▲ Gouvernance des données</p> <p>▲ Environnement socio-économique en TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation</li> </ul>

## Risques sectoriels

DGR  
DGP  
DGEIPP  
DGRH  
DGCSTM  
DGE  
DGL  
DGIA  
DGTI  
DGPDEC



# Analyse de l'environnement

- L'*Analyse de l'environnement* vise à évaluer l'influence des facteurs externes politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux sur Revenu Québec. Le principe de l'analyse PESTEL est utilisé à Revenu Québec pour ce faire.
- Cette méthode permet d'accumuler une liste d'intrants qui doivent par la suite être analysés par rapport à leur importance en termes de risques, plus spécifiquement par la possibilité qu'ils soient des causes de risques.
- Permet de nourrir la réflexion en amont (FFOM, etc.) pour établir les orientations et objectifs de l'organisation ainsi que les risques organisationnels. Également, cela permet de valider si on maintient le cap durant la durée d'un plan stratégique ou autre et si des correctifs sont requis.
- Actuellement en réflexion pour intégrer un volet environnement interne à notre analyse

# Synthèse de l'environnement de cybersécurité

Ensemble des tendances, outils, actions, concepts, bonnes pratiques et technologies qui peuvent être utilisés pour protéger les personnes et les actifs informatiques.



## Tendances

- Les cyberattaques sont en hausse depuis la COVID-19 et l'arrivée du télétravail.
- Augmentation de 10 % en moyenne en coûts de cyberattaques.
- La majorité des entreprises revoient leur pratique en matière de cybersécurité.
- Les organisations canadiennes accusent un retard sur leurs homologues mondiaux dans la lutte contre les risques de cybersécurité, et elles deviendraient de plus en plus vulnérables dans un contexte où les employés d'un grand nombre d'entreprises travaillent à distance.
- La législation mondiale sur la protection de la vie privée et des données continue de s'étendre et impose diverses restrictions sur l'utilisation des données personnelles.
- Le maillage de la cybersécurité, les conseils d'administration compétents en matière de sécurité et le travail à distance ont tous contribué aux tendances de cette année en matière de sécurité et de risque.



## Impacts

- Les nouvelles technologies et la hausse de la quantité de données augmentent le nombre et l'ampleur des incidents de cybersécurité.
- Les contribuables sont plus craintifs quant à la protection de leurs renseignements. Les attentes face à celle-ci sont également plus élevées, ce qui diminue leur tolérance.
- Les projets technologiques font face à un plus grand nombre de barrières avant leur déploiement.
- La cybersécurité est maintenant une des priorités stratégiques des organisations.

# Synthèse de l'environnement de cybersécurité (suite)



## Opportunités

- Une main-d'œuvre qualifiée en cybersécurité pourrait permettre à Revenu Québec de devenir un chef de file du secteur public et ainsi faciliter le déploiement d'innovations futures.
- Les gouvernements ont l'opportunité de jouer un rôle plus important dans la coordination de la sécurité au sein des écosystèmes public-privé en ne se contentant pas seulement de protéger leurs propres réseaux.
- La sécurisation de l'écosystème pourrait être l'occasion d'évoluer vers un plus grand partage et une prise de décisions collaborative à tous les niveaux.
- Modification des opérations de l'ensemble de l'organisation pour passer de la prévention à la vérification permanente. La sécurité commence à évoluer vers des modèles de confiance zéro, qui partent du principe qu'il existe des brèches et cherchent à vérifier que l'activité est authentique.

## Plan stratégique

Enjeu 1 : Expérience client

Enjeu 2 : Équité fiscale

## Risques / Défis

- Les organisations du secteur public sont des cibles de choix pour les cybercriminels, puisqu'elles ont une très grande portée.
- Des problèmes de cybersécurité pourraient nuire à la relation de confiance avec les contribuables et grandement affecter la réputation de l'organisation.
- Sans les investissements nécessaires et une main-d'œuvre qualifiée dans le domaine, il pourrait être difficile de faire face aux nouvelles tendances qui évoluent rapidement.
- Les incidents de cybersécurité pourraient ternir l'expérience client de contribuables.

## Risques organisationnels

Conformité fiscale  
Performance organisationnelle  
Relation de confiance

Fraude  
Main-d'œuvre

# Synthèse de l'environnement technologique

Ensemble des nouveautés technologiques susceptibles de perturber le marché. Évolution, impact et perturbation de ces changements technologiques.



## Tendances

- La COVID-19 a accéléré la transition vers le numérique, les investissements ayant largement augmenté.
- Plusieurs innovations ont vu le jour, notamment en intelligence artificielle, en infonuagique et en 5G.
- Le télétravail a connu une croissance exponentielle et, bien qu'il risque de diminuer légèrement dans les prochains mois, il est là pour de bon.
- Le client occupe une place de plus en plus importante.
- Encadrement accru des technologies.
- La profession fiscale ne fait pas exception à tous ces changements.
- Les organisations gouvernementales sont loin d'avoir atteint la maturité numérique.
- L'importance centrale des compétences numériques



## Risques / Défis

- Ampleur de la désuétude actuelle des actifs informationnels;
- Enjeu de maintenance des systèmes et infrastructures;
- Enjeux de main-d'œuvre et d'expertise dans le secteur des TI;
- Les attentes élevées de la clientèle.
- Ampleur des projets menant la transformation de l'organisation;
- Enjeux de main-d'œuvre et d'expertise dans le secteur des TI;
- Complexité contractuelle;
- 75 % des projets de transformation numérique manquent leur cible en terme de délai, coût ou d'efficacité.

# Risques émergents et registres de risques

- Basé sur les travaux de veille et vigie, Revenu Québec développe un registre de risque qui recense les risques pertinents ou potentiellement pertinents pour l'organisation, incluant les risques présents dans l'organisation ou externe et d'autres risques possiblement émergents.
- Exemples de risques possiblement émergents et possiblement pertinents pour RQ :
  - Inadéquation entre les mandats et les ressources disponibles
  - Défi de la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'organisation
  - Environnement socio-économique en TI
- Certains risques ayant une composante externe difficile à prévoir et à prévenir (cyberattaque, événements climatiques, pandémie) seront référencés dans le volet continuité des activités du registre

**Couverture des phénomènes en émergence**

**Énoncé :** Ne pas réussir à assurer l'intégrité de l'assiette fiscale, considérant les phénomènes sociaux, économiques ou technologiques émergents.

**Faits saillants**

**NOUVELLE RÉALITÉ DES AFFAIRES**  
La nouvelle réalité des affaires, notamment avec l'économie numérique et la mondialisation, permet à certains contribuables de développer et d'utiliser des stratagèmes d'évasion fiscale de plus en plus complexes. Pour y répondre, les administrations fiscales développent de plus en plus de stratégies visant à agir en amont et un mode de fonctionnement permettant aux entreprises d'interagir avec l'administration fiscale de façon simplifiée et en temps réel (ex.: paie électronique).

**INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**  
**Le développement de l'intelligence artificielle pourrait mener à des développements importants permettant aux entreprises d'éviter de payer les sommes dues.** Également, comparativement à d'autres administrations fiscales, des efforts additionnels devront être investis par l'organisation pour recourir davantage à l'intelligence artificielle.

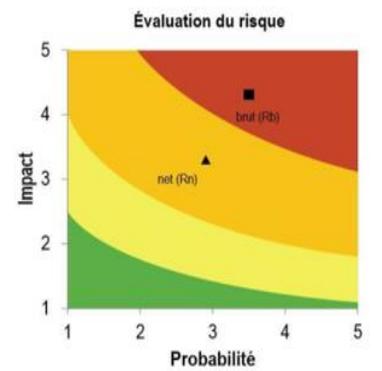
**EXPERTISE EN DÉVELOPPEMENT**  
L'organisation met en place des interventions visant la conformité sur les phénomènes en émergence seulement lorsqu'elle est au fait de leur fonctionnement. Revenu Québec doit travailler avec ses partenaires pour obtenir et mieux exploiter l'information sur ses clientèles, et adapter ses interventions.

**Le gouvernement annonçait, dans ses budgets 2020-2021 et 2022-2023,** un plan visant à accentuer les interventions dans le secteur financier et dans la nouvelle économie, ainsi qu'à intensifier la lutte contre les crimes économiques. Dans son budget 2023-2024, le gouvernement a annoncé une mesure visant la conformité fiscale concernant les cryptoactifs, ainsi que l'encadrement des guichets automatiques de cryptoactifs.

Fournisseurs hors-Québec : Sommaire des paiements en TVQ (au 28 février 2023) (depuis l'entrée en vigueur des mesures)	xxx M\$ xxx fournisseurs hors-Québec	Indicateur propice à la baisse du niveau de risque
Valeur des avis de cotisation délivrés – planifications fiscales agressives (PFA) (au 28 février 2023)	xxx M\$ (2022 : xxx M\$)	Indicateur propice à la baisse du niveau de risque
Résultat financier obtenu grâce aux nouvelles initiatives mises en œuvre auprès de groupes économiques ciblés (mis à jour au 21 mars 2023)	xxx M\$ (2022 : xxx M\$)	Indicateur propice à la baisse du niveau de risque

**Causalité**

- **Plan stratégique 2020-2023, orientation 4**
  - Orientation 4 « Assurer l'intégrité de l'assiette fiscale »
- **VISION 2022-2027**
  - Pilier 4 « Lutter contre l'évasion fiscale »
- **Plan stratégique 2023-2027**
  - Orientation 3 « Renforcer l'équité fiscale pour tous »



**i** Le risque brut (Rb) – les mesures d'atténuation = Le risque net (Rn)

**Mesures d'atténuation**

- MA3. Développement de projets visant à modifier le comportement des contribuables en misant sur des interventions en amont (MEV-WEB, Attestation de Revenu Québec, plateformes d'économie collaborative).
- MA7. Comités entre les directions générales pour le partage d'informations et les responsabilités d'interventions ainsi que pour la réalisation des travaux des tables d'échange interne et externe.
- MA12. Veille et vigie sur les nouveaux phénomènes en émergence (Océan bleu)
- MA13. Surveillance accrue en matière d'intelligence artificielle (Centre de recherche de Revenu Québec).

**Décision : Maintenir**

**Mesures de traitement**

- MT1. Mise en place de pôles d'expertise (équipes spécialisées en commerce électronique, en marchés financiers, en PFA/abris fiscaux/paradis fiscaux, en transport, etc.).
- MT2. Intensification des activités de contrôle afin d'encadrer la perception de la TVQ pour les fournisseurs hors-Québec (SINR).
- MT3. Intensification des activités de vérification associées aux PFA.

**Tendance : À la hausse**

REVENU  
QUÉBEC



**JUSTE.  
POUR TOUS.**