

REVENU
QUÉBEC



La gestion intégrée des risques à Revenu Québec

Demi-journée thématique de l'IGF
3 décembre 2014

Plan de la présentation

1. Le contexte
2. Les assises de la gestion intégrée des risques à Revenu Québec
3. L'implantation et les résultats



1. Contexte

Revenu Québec

• Clientèle

- 6,4 millions de particuliers
- 519 000 entreprises
- 700 000 mandataires pour les taxes de vente et retenues à la source
- 3,8 millions de bénéficiaires d'au moins un programme sociofiscal
- 270 000 créanciers et débiteurs de pensions alimentaires
- 4,6 millions d'appels téléphoniques
- 760 000 demandes par correspondance
- Près de 400 000 visiteurs aux comptoirs des services

Revenu Québec

- **Moyens**

- 12 000 employés
- Budget de 1,1 milliard de dollars
- Parc technologique important
- 53 édifices dans 20 municipalités

Agence autonome et imputable

- **Depuis le 1^{er} avril 2011**

- Budgets octroyés sur une **base d'affaires** (coûts/avantages) – Revenu Québec conserve une partie des impôts pour se financer
- **Souplesse en matière de gestion des ressources** humaines, financières, matérielles et informationnelles
- **Employeur distinct hors fonction publique**
- Gestion par un **conseil d'administration**

Avantages de la création de l'Agence

- **La modification du statut de Revenu Québec a permis**
 - Croissance annuelle des **budgets et une gestion** plus souple
 - Amélioration des **services à la clientèle** et du niveau de satisfaction
 - **Augmentation du personnel**
 - **Investissements importants** dans la robustesse des systèmes informatiques et le développement de la prestation électronique de services

Cibles additionnelles

- **En contrepartie, il a été demandé à la nouvelle Agence de**
 - Contribuer au Plan de retour à l'équilibre budgétaire du gouvernement en s'assujettissant à des cibles **d'augmentation des revenus très ambitieuses** (hausse de plus de 60 % des résultats financiers).
 - Renforcer sa gouvernance : exigences plus grandes **en matière de contrôle interne et de gestion des risques.**



Planification stratégique de Revenu Québec 2012-2016

- **Mission de Revenu Québec**

- Percevoir les impôts et les taxes et administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement

- **Vision de Revenu Québec**

- Une organisation au service de la population qui favorise et facilite le maintien de l'équité fiscale dans l'intérêt de tous

- **Valeurs de Revenu Québec**

- Intégrité
- Équité
- Respect
- Excellence du service

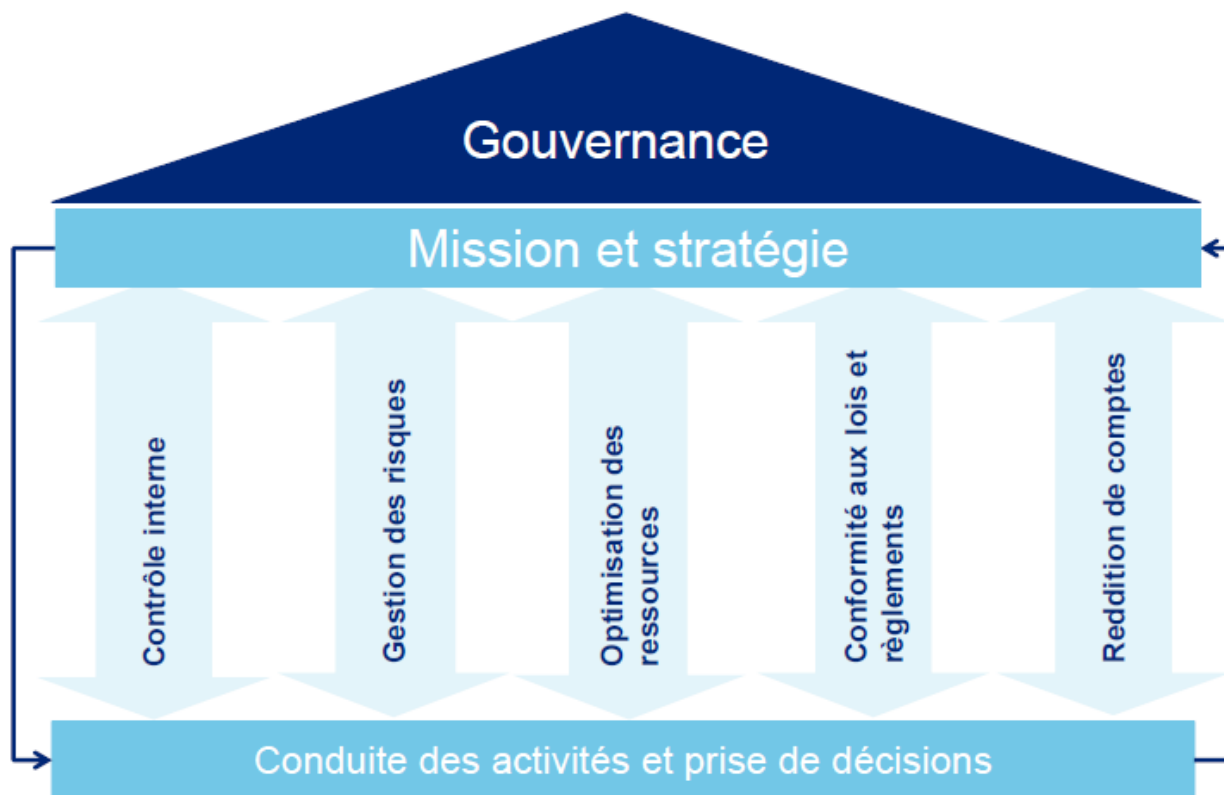
2. Les assises de la gestion intégrée des risques à Revenu Québec

Gestion intégrée des risques - Assises des mandats

- **La Loi sur l'Agence du revenu du Québec**

- L'article 26 stipule que le Conseil d'administration doit établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de l'Agence.
- L'article 27 stipule que le Conseil d'administration doit évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information ainsi que des systèmes d'information.

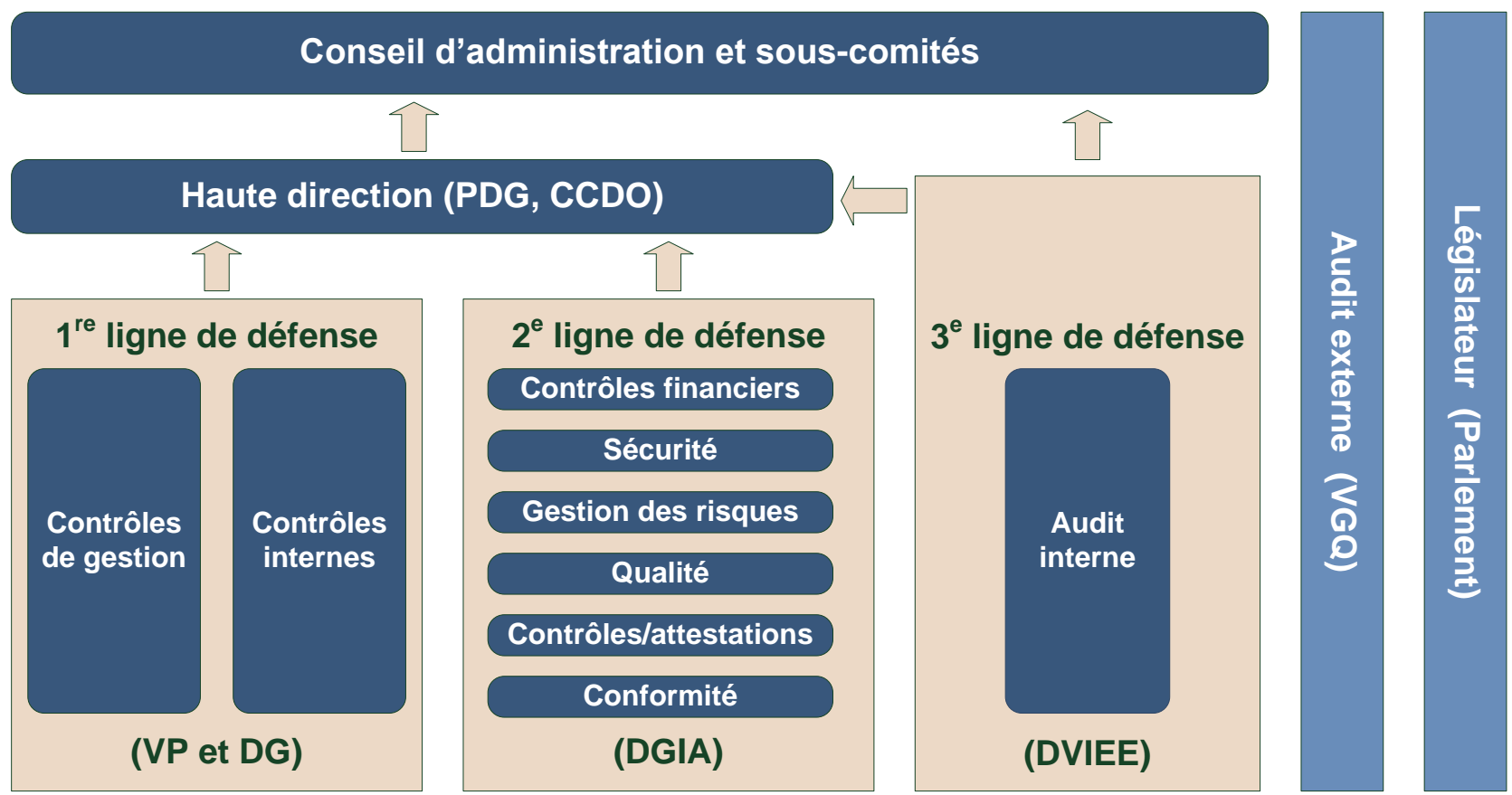
Les piliers de la gouvernance



Toute organisation doit moduler son programme de gouvernance en fonction de sa taille, de la complexité de ses activités et de son profil de risque.

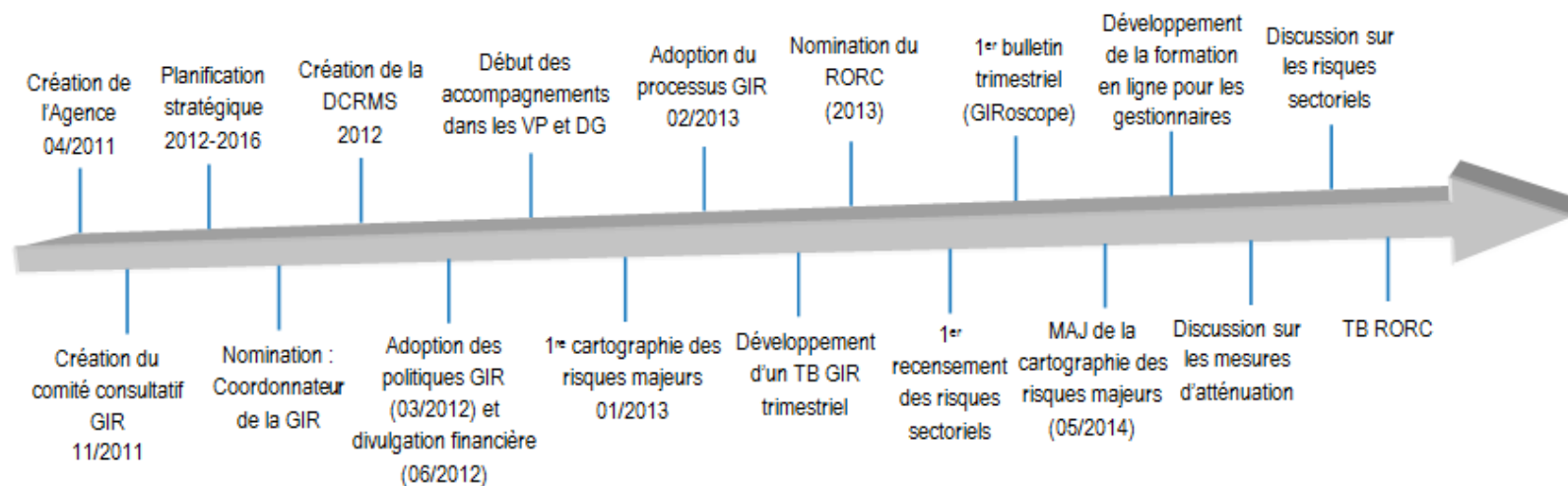
Meilleures pratiques: modèle des trois lignes de défense

Revenu Québec



3. L'implantation et les résultats

Le chemin parcouru



Structuration (2011/2012)

Développement de la méthodologie (2012/2014)

Analyses des risques majeurs (annuelles et suivis trimestriels)

Implantation dans les directions générales (2013/2014)

Renforcement des compétences et d'une bonne culture de risque (2014)

La finalité de la GIR à Revenu Québec

- Accroître les probabilités de bien remplir la mission de Revenu Québec (dans le respect des valeurs) et de préserver la réputation (dirigeants, gestionnaires, employés).
- Gérer les risques (les menaces et les opportunités) de façon éclairée et proactive, en lien avec les objectifs stratégiques, l'appétit et la tolérance aux risques.
 - **Décider** : Prendre des décisions basées sur des observations
 - **Prioriser** : Concentrer les efforts sur les risques les plus importants
 - **Prévenir** : Réduire la probabilité que le risque survienne et en diminuer les impacts négatifs lorsqu'il se matérialise
- **Accroître l'efficacité et l'efficience**
 - **Réagir** : Adéquatement et plus rapidement advenant la matérialisation d'un risque
 - **Optimiser** : Cibler les opportunités d'optimisation et notamment les gains d'efficience en intervenant sur les facteurs de risques et les contrôles les plus importants

L'implantation, de façon concrète : connaissance de nos risques et intégration dans les opérations

L'implantation...

• Vision commune et transversale des risques

- Les risques majeurs - identifiés, mesurés, quantifiés et partagés dans l'organisation
- Le tableau de bord GIR – suivi trimestriel d'indicateurs des risques majeurs
- Propriété et responsabilité : attestation des DG de leurs mesures d'atténuation des risques majeurs

• La gestion des risques sectoriels

- Implantation de la méthodologie dans l'ensemble des DG
- Discussions semestrielles au comité de direction sur les risques sectoriels

• Vers l'intégration de la gestion des risques

- Certaines DG ont commencé à intégrer la GIR à leur planification stratégique ou annuelle et transmettre des attentes spécifiques à leurs gestionnaires

...Et ses résultats

Impacts sur les décisions de l'organisation, plus grande agilité et proactivité

Assurance raisonnable accrue sur le contrôle des opérations

Décloisonnement et vision intégrée au sein de l'organisation

Priorisation des actions en fonction du risque

L'implantation de façon concrète: culture et compétences

- **Soutien de la haute direction**
 - Discussions et demandes du comité de direction, du comité de vérification et du conseil d'administration
- **Une méthodologie commune, adaptée, flexible et évolutive**
- **Une culture du risque partagée**
 - Discussions au comité de direction (risques majeurs et risques sectoriels)
 - Comité consultatif sur la GIR (représentants de toutes les DG)
 - GIRoscope (bulletin trimestriel pour les gestionnaires) et vidéo GIR (formation / information) pour les gestionnaires
- **Développement des compétences en GIR**
 - Équipe distincte composée d'experts en gestion des risques
 - Expertise reconnue par d'autres ministères et organismes
 - Formation en ligne pour les gestionnaires de Revenu Québec
 - Vigie en GIR et réseautage
 - Expertise spécifique en gestion de risques répartie dans l'organisation

Les leçons apprises

- **Pour obtenir l'adhésion :**
 - Suivre le rythme de l'organisation
 - La maturité GIR s'acquiert sur plusieurs années et les grands principes théoriques doivent être opérationnalisés graduellement
 - L'accompagnement et le service client sont les clés de la réussite
- **Les éléments qui ont aidé l'implantation de la GIR**
 - Soutien des autorités, du comité de vérification et de la haute direction
 - Les dispositions prévues à la loi

Conclusion

Merci et bonne journée

