

# Table des matières

---

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2.</b>  | <b>LE MANDAT.....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1        | PREMIER VOLET .....  | 5         |
| 2.2        | DEUXIÈME VOLET .....   | 5         |
| 2.3        | TROISIÈME VOLET .....  | 6         |
| <b>3.</b>  | <b>DESCRIPTION DE L'ORGANISATION.....</b>                                | <b>7</b>  |
| 3.1        | LA REVISION DES STRUCTURES ET DES PROGRAMMES DU MINISTERE.....           | 7         |
| 3.2        | MISSION.....   | 8         |
| 3.3        | STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....   | 9         |
| 3.4        | RESSOURCES HUMAINES .....  | 9         |
| 3.5        | LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS .....                            | 9         |
| 3.6        | SES ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES .....                            | 10        |
| 3.7        | LES PARTENARIATS .....   | 10        |
| <b>4.</b>  | <b>LA PROBLEMATIQUE .....</b>  | <b>11</b> |
| 4.1        | L'EVASION FISCALE.....   | 11        |
| 4.2        | CONSEQUENCES DE L'EVASION FISCALE ET DU TRAVAIL AU NOIR.....             | 11        |
| 4.3        | QUELQUES REALISATIONS .....  | 13        |
| <b>5.</b>  | <b>CADRE CONCEPTUEL.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>6.</b>  | <b>INTEGRATION DES PRINCIPES DANS LE CADRE DU STAGE.....</b>             | <b>16</b> |
| 6.1        | UTILISATION DU PRINCIPE 1 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 16        |
| 6.2        | UTILISATION DU PRINCIPE 2 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 17        |
| 6.3        | UTILISATION DU PRINCIPE 3 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 17        |
| 6.4        | UTILISATION DU PRINCIPE 6 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 17        |
| 6.5        | UTILISATION DU PRINCIPE 7 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 18        |
| 6.6        | UTILISATION DU PRINCIPE 8 LORS DU MANDAT A REVENU QUEBEC .....           | 18        |
| <b>7.</b>  | <b>DESCRIPTION DES ACTIVITES.....</b>                                    | <b>19</b> |
| <b>8.</b>  | <b>CONCLUSION .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>9.</b>  | <b>ANNEXES.....</b>  | <b>23</b> |
| 9.1        | ANNEXE 1- ORGANIGRAMME DE REVENU QUEBEC .....                            | 23        |
| 9.2        | ANNEXE 2- ORGANIGRAMME DU PROJET AU SEIN DU BLEF (VOLET CORRECTIF) ..... | 24        |
| <b>10.</b> | <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>25</b> |

# 1. Introduction

---

En janvier 2004 j'ai été engagée par le Groupe CGI dans le cadre d'un stage en consultation et gestion. Mes qualités de graphiste et mon expérience dans le milieu de la restauration ont grandement contribué à mon embauche étant donné la nature du projet sur lequel CGI était mandaté. Ce projet en cours de développement comportait plusieurs volets qui touchaient les différentes directions et les différents intervenants de Revenu Québec. Le développement, l'élaboration et la mise en place du projet étaient toutefois assurés par le bureau de lutte contre l'évasion fiscale (BLEF). Une partie des ressources du BLEF s'est donc retrouvée entièrement mobilisée sur le projet et CGI était en place afin de leur faire bénéficier de son expertise.

Le projet, qui a débuté en juin 2001, se voulait une solution efficace à une problématique qui sera décrite plus loin. Il est surtout important de souligner que le projet était particulier étant donné sa nature proactive et l'étendue du déploiement jamais vu au sein de Revenu Québec. Il se voulait donc un précurseur pour les intervenants qui n'avaient que pour référence des projets similaires conduits exclusivement dans un cadre privé. Aussi, ce projet faisait appel principalement à des intervenants externes à Revenu Québec, et c'est sur la gestion de ses relations d'affaires que mon mandataire et moi avons été appelés à travailler.

C'est donc dire que mon mandat fut situé majoritairement dans les bureaux de Revenu Québec. Ce rapport de stage comportant un volet sur l'analyse et la description de l'organisation qui nous mandate, il est de loin, plus pertinent que cette analyse se penche sur le projet au sein de Revenu Québec plutôt que sur le Groupe CGI. Toutefois, une présentation de cette entreprise s'impose.

Fondée en 1976, CGI est une des plus grandes entreprises indépendantes de services en technologies de l'information (TI) au monde. CGI et ses entreprises affiliées emploient environ 25 000 professionnels et sont présentes dans plus de 100 bureaux, répartis dans 19 pays. CGI offre la gamme complète des services en TI et en gestion des processus d'affaires à des clients partout dans le monde. Dans ce contexte, elle mise sur un modèle de prestation de services éminemment souple et efficient, axé sur la combinaison optimale de services offerts tant chez le client qu'à partir des bureaux de CGI.

La mission de CGI est de fournir à ses clients des services professionnels de la plus haute qualité, compétence et objectivité, afin de pleinement satisfaire leurs objectifs en informatique, processus d'affaires et gestion. CGI favorise la culture de partenariat, d'intrapreneurship et d'intégrité, contribuant ainsi à développer une entreprise de classe mondiale dans le secteur des technologies de l'information et de la gestion des processus d'affaires.<sup>1</sup>

C'est donc à titre de conseillère en gestion que Revenu Québec m'a mandatée et m'a donné l'occasion d'évoluer dans un contexte d'élaboration, de conception et de mise en place d'un projet à grand déploiement. Le volet des relations d'affaires externes se voulant relativement complexe, notre travail devait assurer une évolution significative des démarches. Plusieurs rencontres de brainstorming permettaient d'étaler le maximum d'idées et de problématiques éventuelles afin de pouvoir solutionner la majorité d'entre elles. Cette prémisse était de mise car le projet lui-même, s'il était efficacement implanté, se voulait pionnier d'un déploiement interprovincial voir même mondial.

---

<sup>1</sup> [http://www.cgi.com/web/fr/profil\\_entreprise.htm](http://www.cgi.com/web/fr/profil_entreprise.htm), site visité en juin 2005

## **2. Le mandat**

---

Lors de mon entrée en fonction, les besoins du BLEF en terme de soutien à la gestion et de soutien à l'atteinte des objectifs étaient déjà définis. Plusieurs consultants du Groupe CGI étaient déjà en place dès les débuts du projet et le travail accompli par l'équipe du BLEF depuis ces quelques années a permis d'assurer la pertinence de la poursuite du projet. Une fois attirée à l'équipe des relations d'affaires externes, mon mandat fut divisé en trois volets. Les grandes lignes de ces volets se définissaient par :

### **2.1 Premier volet**

L'étude des différentes possibilités d'acquisition d'acteurs externes à RQ et l'appréhension des différents scénarios permettant de cerner les options répondant le mieux aux besoins de Revenu Québec en terme de temps, de coûts et de bénéfices.

Le BLEF s'est imposé des objectifs clairement définis afin de répondre aux besoins de Revenu Québec. Une des principales préoccupations visait un impact opérationnel nul pour les personnes qui se voyaient touchées par la solution. Un quelconque impact pouvait radicalement ébranler une dynamique en place depuis plusieurs années. La solution devait être insérée le plus adroitement possible de façon à se mouler à une réalité dont la mécanique se veut à la fois forte mais vulnérable. Les décisions à prendre devaient considérer le maximum d'informations rassemblées de façon claire et concise. Cette démarche n'est pas sans rappeler la complexité des relations d'affaires externes déjà en place et la fragilité de la clientèle touchée. Notre équipe devait donc considérer tout le matériel accessible via des données, des entrevues, des statistiques et toutes autres documentations pertinentes afin d'être à même d'appréhender toutes les problématiques qui se présenteraient lors de la mise en place de la solution.

La participation des intervenants et des acteurs en place se voulant incontournable, Revenu Québec ne pouvait assurer le succès de la solution sans un seuil minimum de collaboration de ces derniers. La majorité des acteurs en place devait donc s'allier au projet de façon active et la responsabilisation de chacun d'eux était essentielle. Cette démarche d'acquisition ouvrait alors la porte à des partenariats public-privés.

### **2.2 Deuxième Volet**

La participation à l'élaboration d'un modèle d'affaires qui encadre les différents intervenants dans l'élaboration, l'implantation et le suivi d'un projet réalisé au sein de Revenu Québec.

Ces relations d'affaires externes à Revenu Québec devaient être encadrées le plus étroitement possible par un modèle d'affaires propre à la solution. Le modèle se veut un outil permettant un langage commun à tous les acteurs (internes ou externes à Revenu Québec) impliqués de près ou de loin au projet. Ce fil conducteur constituait l'application concrète du contrôle et du suivi des relations d'affaires. Les nouvelles relations d'affaires issues de la mise en place de la solution s'ajoutent aux relations d'affaires déjà en place pour former une nouvelle dynamique permettant

de répondre aux besoins de Revenu Québec sans ébranler les processus opérationnels. C'est d'ailleurs la formule qui fait office d'axe de décision dans l'étude des différents scénarios étudiés.

L'analyse et la description complète des scénarios sont très importantes afin que les décisions prises par les hautes instances du BLEF ou même de Revenu Québec puissent considérer le maximum d'avenues possible. Cette prémisse permet de parer les contrecoups et les remises en questions. Chaque scénario de relations d'affaires se doit d'être comparé et analysé afin de bien démontrer le pour et les contre de chacun d'eux. L'évaluation des scénarios doit répondre à des questions telles que : Qui sera touché? Qui sera impliqué? Répond-il aux besoins de Revenu Québec? À quelles préoccupations d'affaires le scénario répond-t'il? À quelles orientations gouvernementales ou ministérielles répond-il? Quel en est l'impact au niveau technique, matériel, opérationnel, relationnel, etc.?

De toutes ces analyses, un modèle d'affaires sera retenu comme celui qui répondra le mieux aux besoins et aux objectifs du projet en tenant compte de la réalité des relations d'affaires actuelles.

## **2.3 Troisième volet**

**La réalisation et la description du modèle d'affaires retenu.**

Une fois les scénarios évalués et les décisions prises, un modèle d'affaires prend forme et permet, par le fait même, l'analyse des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués.

À chaque étape du projet correspondent différents intervenants impliqués à différents niveaux. La conception, la mise en place et le suivi de la solution comportent des dynamiques particulières à chacun. Le modèle d'affaires quant à lui, permet d'y solidifier un cadre strict permettant le ralliement des actions de chacun des acteurs en activités orientées dans une même direction, et ce, tout au long de l'évolution du projet.

Nous devons donc voir au rassemblement des différents secteurs concernés, tant à l'interne qu'à l'externe de Revenu Québec étant donné que leur expertise respective devenait le seul canal d'informations objectif. C'est donc dire que la création d'ateliers de travail solutionnerait les problèmes de communications. Le rassemblement des représentants des différents secteurs à la même table permettrait de bien comprendre l'impact des rôles de chacun. Cette démarche éviterait les conflits ou les malentendus et impliquerait activement chacun d'eux tout en les responsabilisant quant à la réussite du projet. Il est à noter que ces ateliers de travail n'ont été mis en place qu'après mon départ.

Afin de bien comprendre le rôle significatif du modèle d'affaires, une description sommaire de ce dernier figure comme étant le livrable de mon mandat. Le fait que cette description soit sommaire est justifié par la durée de mon mandat qui devait s'achever avant même la formation des équipes de travail. C'est donc dire que la description se voulait plutôt à caractère non officiel et représentait un document de travail permettant de synthétiser les démarches accomplies à ce jour.

### **3. Description de l'organisation**

---

Le ministère du Revenu du Québec existe dans sa forme actuelle depuis le 1er avril 1961, date d'entrée en vigueur de la Loi instituant le ministère du Revenu. Cette loi a transformé en ministère le Bureau du contrôleur du revenu, qui était rattaché au ministère des Finances.

Depuis 1961, les mandats et les programmes additionnels confiés au Ministère ont modifié sa mission de départ, alors strictement fiscale.

#### **3.1 La révision des structures et des programmes du Ministère**

En 2003-2004, le nouveau gouvernement s'est engagé à revoir le fonctionnement de l'État québécois. Dans cet esprit, une convention de performance et d'imputabilité ainsi qu'une entente de gestion ont été produites par le Ministère. Ces documents modifieront le statut du Ministère à compter de 2004-2005, en mettant davantage l'accent sur une gestion par résultats. Parallèlement au changement de statut, la structure de l'organisation a été révisée. Le modèle retenu est fondé sur une approche par clientèles plutôt que par régions.

Les changements qu'entraîne cette nouvelle structure ont été amorcés en 2003-2004 et se poursuivront au cours des prochaines années.

De plus, la révision des structures et des programmes, effectuée au cours de 2003-2004, a permis de déterminer une série de mesures structurantes visant à favoriser des économies de fonctionnement, tout en rehaussant l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans les années qui viennent. Les activités touchées par ces mesures incluent, notamment, les services à la clientèle, les services de soutien administratif, la perception des pensions alimentaires, le contrôle fiscal ainsi que le traitement de la non-production de déclarations de taxes et de retenues à la source. L'harmonisation des délais d'exigibilité des montants mentionnés sur un avis de cotisation avec ceux du gouvernement fédéral, l'abolition des indemnités de perception en impôt sur le tabac et en taxe sur les carburants, l'abolition de l'indemnité de coloration pour la taxe sur les carburants et l'implantation de la technologie du code à barres pour le traitement des déclarations de revenus des particuliers préparées à l'aide de logiciels commerciaux font également partie des mesures retenues.<sup>2</sup>

Revenu Québec se restructure selon une approche par clientèles, soit les particuliers et les entreprises. La Direction générale des particuliers (DGP) et la Direction générale des entreprises (DGE) ont le mandat de servir leur clientèle respective et d'assurer, pour celle-ci, les activités de contrôle des déclarations ainsi que celles liées à la téléphonie, à l'accueil et à la correspondance. Le volet de l'impôt des particuliers en affaires est compris dans la clientèle de la DGP. Cette direction prend également en charge la gestion du Programme de perception des pensions alimentaires alors que la DGE effectue les activités d'inscription et de contrôle des mandataires.

À ces deux directions s'ajoutent d'autres unités. La Direction générale du traitement et des technologies (DGTI) assume les activités liées aux traitements normalisés. Le Centre de perception fiscale (CPF), unité administrative pour laquelle une convention de performance et d'imputabilité a également été conclue, exerce la fonction de recouvrement des créances fiscales et alimentaires. La Direction générale de la législation et des enquêtes (DGLE) intervient, entre

---

<sup>2</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.31

autres, dans les activités de traitement des litiges ainsi que dans la réalisation des activités d'enquête. Enfin, la Direction générale de la planification, de l'administration et de la recherche (DGPAR), le Bureau de la sous-ministre et Secrétariat général (BSM), la Direction des communications (DCOM), la Direction de la vérification interne et des enquêtes (DVIE) et la Direction du traitement des plaintes (DTP) ont comme fonction principale d'assurer le soutien à la gestion de l'organisation. L'organigramme de Revenu Québec est présenté à l'annexe 1.

Revenu Québec répartit ses ressources humaines, financières et informationnelles afin de répondre le mieux possible aux besoins et attentes de ses clientèles. Pour ce faire, il compte sur seize bureaux régionaux et un centre d'assistance aux services à la clientèle au Québec ainsi qu'un bureau à Toronto.

Pour 2004-2005, Revenu Québec compte sur un effectif autorisé de 8 615 équivalents temps complet (ETC) et un budget de dépenses de 617,7 M\$.<sup>3</sup>

### 3.2 Mission

Revenu Québec joue un rôle clé au sein de l'appareil gouvernemental, puisque l'essentiel du financement de la plupart des programmes gouvernementaux dépend de l'efficacité de son fonctionnement. Sa mission consiste à

- assurer la perception des impôts et des taxes ainsi que des fonds pour tout programme qui lui est confié afin que chacun paie, en toute équité, sa juste part du financement des services publics ;
- administrer le Programme de perception des pensions alimentaires afin d'assurer la régularité du soutien financier prévu par la loi, auquel ont droit les enfants et les parents gardiens ;
- administrer les programmes sociofiscaux et tout autre programme de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement afin de s'assurer que chaque citoyen ou entreprise qui y a droit bénéficie des programmes sociofiscaux, de redistribution de la richesse ou de soutien au développement économique ;
- recommander au gouvernement les modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes afin de contribuer à l'évolution des politiques gouvernementales.

Revenu Québec privilégie quatre valeurs qui tiennent compte de cette mission et des valeurs gouvernementales, soit le sens des responsabilités, l'équité, le sens du service et le respect.

Ces valeurs, qui figurent dans la brochure Les valeurs de l'éthique au ministère du Revenu du Québec, s'appuient sur des préoccupations organisationnelles. Elles font prendre conscience au personnel de l'importance de leur comportement personnel et professionnel dans l'atteinte des objectifs ministériels.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Convention de performance et d'imputabilité*, Bibliothèque nationale du Québec 2004 p.2

<sup>4</sup> <http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/mission/index.asp>, site visité en juin 2005

### 3.3 Structure organisationnelle

Au 31 mars 2004, Revenu Québec compte

- 6 directions générales, dont une est constituée en agence, soit le Centre de perception fiscale, ainsi que quatre unités administratives relevant de la sous-ministre ;
- 16 bureaux régionaux pouvant accueillir la clientèle dans 13 villes du Québec, en plus d'un bureau à Toronto ;
- un centre d'assistance aux services à la clientèle qui répond aux débordements des appels reçus dans les bureaux régionaux et aux questions relatives aux services électroniques.<sup>5</sup>

### 3.4 Ressources humaines

L'effectif utilisé par le Ministère, pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, a été de 9 218 équivalents temps complet (ETC). De ce nombre, 558 ETC proviennent de l'utilisation de la marge de manoeuvre de 5 % de l'effectif total autorisé par le Conseil du trésor ainsi que de l'intensification des investissements dans les actions de lutte contre le travail au noir et l'évasion fiscale annoncée dans le discours sur le budget du 12 juin 2003.

La comparaison de l'utilisation de l'effectif de 2003-2004 avec celui de 2002-2003 révèle une augmentation de 248 ETC. Les augmentations les plus importantes se trouvent dans les activités de récupération fiscale ainsi que celles liées aux technologies et services techniques.

Enfin, pour l'exercice financier 2003-2004, le Ministère a maintenu un ratio d'encadrement inférieur à la moyenne gouvernementale. Ce ratio représente le nombre moyen de personnes supervisées par gestionnaire. Au 31 mars 2004, le taux d'encadrement au Ministère est de 1/23 alors que la moyenne gouvernementale est de 1/16.<sup>6</sup>

### 3.5 La déclaration de services aux citoyens

En avril 2001, le ministère du Revenu du Québec a rendu publique sa déclaration de services aux citoyens dans laquelle il prend, avec l'aide de l'ensemble de son personnel, des engagements concrets et vise l'atteinte d'objectifs précis de qualité de service à l'égard des citoyens et des entreprises qui traitent avec lui. Cette déclaration englobe les éléments qui étaient contenus dans la Charte des droits des contribuables et des mandataires ainsi que les engagements ministériels, pris en 1995, qui étaient présentés dans les rapports annuels précédents.

Les engagements visent à répondre aux attentes tout à fait légitimes que chacun est en droit d'avoir envers RQ et aux besoins exprimés. Cela concerne, entre autres, l'accès à l'information et aux services, l'accueil aux bureaux, la clarté des communications, la protection des renseignements personnels et le traitement de chaque dossier.

Revenu Québec réalise ses interventions en fonction de son approche de services par clientèles, soit les particuliers et les entreprises, et ce, en étant présent dans les différentes régions du Québec. En effet, Revenu Québec est en relation avec

<sup>5</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.32

<sup>6</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.69

- plus de 5,6 millions de citoyens, la plupart à titre de contribuables (ce qui inclut les quelque 480 000 particuliers en affaires), dont environ la moitié sont également des bénéficiaires ou des participants à l'un ou l'autre des programmes qu'il administre, tel le Programme de perception des pensions alimentaires ;
- environ 270 000 sociétés produisant des déclarations de revenus et 575 000 mandataires percevant divers droits, taxes ou retenues à la source.<sup>7</sup>

### 3.6 Ses enjeux et orientations stratégiques

Les orientations stratégiques de Revenu Québec pour 2003-2004 ont été définies en fonction de deux enjeux majeurs :

- Le premier enjeu est centré sur l'équité fiscale. À cette fin, Revenu Québec doit s'assurer que chacun paie sa juste part des impôts, des taxes et des contributions sociales, verse les montants de pensions alimentaires requis et reçoit les sommes auxquelles il a droit. Cet enjeu constitue un défi important pour Revenu Québec, car celui-ci doit constamment assurer l'équilibre entre la gestion des risques liés à l'évasion fiscale et l'application équitable des lois fiscales à l'égard de l'ensemble de la population. L'intégration de ces deux aspects, dans les activités courantes de RQ, influe directement sur l'évolution de sa stratégie à l'égard de ses interventions de contrôle.
- Le deuxième enjeu consiste à offrir des services de qualité en prenant en compte l'évolution des besoins de la clientèle, notamment par l'utilisation accrue des technologies de l'information. Selon les prévisions, les modifications majeures prévues aux principaux systèmes de traitement informatique permettront de mieux servir les diverses clientèles. La gestion de ces changements devra permettre de faire face à cet enjeu en optimisant les façons de faire de Revenu Québec et en accroissant la qualité et la diversité des services offerts aux citoyens et aux entreprises.<sup>8</sup>

### 3.7 Les partenariats

Revenu Québec et l'Agence du revenu du Canada (ARC) travaillent de concert pour améliorer la qualité des services à la clientèle en assurant la cohérence et la complémentarité des actions des deux administrations fiscales. De plus, la gestion intégrée de la TVQ et de la TPS par RQ contribue à en augmenter l'efficacité, simplifie les mécanismes de perception et diminue les coûts administratifs pour les gouvernements et les mandataires.

Revenu Québec est appelé à collaborer étroitement avec le ministère des Finances et le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, dans le cadre de la gestion de la fiscalité québécoise, plus particulièrement en ce qui a trait à la préparation et à la mise en oeuvre des mesures de politique fiscale annoncées dans le discours sur le budget ou dans les déclarations ministérielles. Cette collaboration s'exerce aussi lors de l'élaboration de propositions visant à corriger des situations nécessitant des modifications ou de meilleures méthodes de contrôle.

<sup>7</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/declar\\_serv/index.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/organisation/declar_serv/index.asp), site visité en juin 2005

<sup>8</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.33

Il est également en relation avec le ministère de la Justice et le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille dans le cadre de l'administration du Programme de perception des pensions alimentaires.

Par ailleurs, Revenu Québec applique, depuis de nombreuses années, plusieurs ententes conclues avec d'autres ministères ou organismes québécois, ou encore avec des provinces canadiennes, certains États américains et plusieurs pays. Ces ententes, qui s'inscrivent dans un cadre légal strict, lui permettent d'appliquer avec plus d'efficacité les lois dont il a la responsabilité ou celles auxquelles il collabore.

La participation de collaborateurs du milieu fiscal et des affaires au Groupe de travail conjoint sur l'administration de la fiscalité est un autre exemple de partenariat. De plus, Revenu Québec recherche la collaboration des représentants de certains secteurs d'activité économique dans le contexte de la lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir.<sup>9</sup>

## 4. La problématique

---

Étant donné la confidentialité du projet sur lequel CGI a été mandaté, je ne peux décrire en quoi consiste la solution qui sera ultérieurement déployée. Toutefois, il est intéressant de connaître quelles sont les problématiques justifiant la création du BLEF. Étant à la source de la raison d'être du projet, nous devons déployer nos efforts en ce sens et ces problématiques nous sensibilisent quant à l'importance du projet et de sa réussite.

### 4.1 L'évasion fiscale

Revenu Québec doit intervenir afin d'assurer l'équité fiscale et de faire en sorte que chacun paie sa juste part des taxes et des impôts, assurant ainsi le financement des services publics. Par ailleurs, la population appuie les efforts gouvernementaux de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir.

Depuis plusieurs années, Revenu Québec s'efforce de lutter contre les stratagèmes d'évasion fiscale et de travail au noir. Le but ultime de cette lutte est d'amener la population à modifier son comportement en ce qui a trait à l'évasion fiscale et au travail au noir.

Les actions posées au cours des dernières années ont donné des résultats, notamment en ce qui concerne les changements touchant les travailleurs à pourboire, les contrôles mis en place lors de l'inscription de nouveaux mandataires pour contrer les demandes de remboursement indu de la taxe sur les intrants et les méthodes développées dans le projet Indices de richesse. Malgré tout, la lutte contre les pertes liées à l'évasion fiscale et à l'économie au noir demeure un enjeu important et Revenu Québec se doit d'intensifier ses efforts pour les années à venir.<sup>10</sup>

### 4.2 Conséquences de l'évasion fiscale et du travail au noir

Les conséquences sont néfastes à bien des niveaux :

- Le gouvernement subit des pertes de revenus énormes.

---

<sup>9</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.29

<sup>10</sup> Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*, p.30



Ces pertes touchent directement son niveau d'endettement et influencent sa capacité d'offrir des services et de financer des programmes qui répondent aux besoins de notre société, en constante évolution.

- Des citoyens paient pour d'autres.

Les particuliers qui respectent les lois voient en effet leur charge fiscale injustement alourdie parce qu'ils doivent compenser pour ceux qui s'adonnent au travail au noir.

- Des travailleurs sont sans protection sociale.

Les travailleurs au noir ne bénéficient d'aucune des protections offertes par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et par les divers régimes publics, tels que le Régime de rentes du Québec et l'assurance-emploi.

- Des entreprises subissent une concurrence déloyale.

L'évasion fiscale constitue une concurrence déloyale pour les entreprises respectueuses des lois et conscientes de leurs responsabilités sociales.<sup>11</sup>

## Plan de lutte

Le plan de lutte s'applique à l'ensemble des contribuables, quels que soient leurs revenus. Même le fait d'avoir de faibles revenus ne peut pas justifier le recours à l'évasion fiscale ou au travail au noir, qui sont néfastes pour l'économie. Par exemple, le travail au noir a comme conséquence de priver les travailleurs d'exemptions fiscales et de les empêcher de bénéficier de protections sociales, notamment, prévues par le Régime de rentes du Québec, l'assurance-emploi et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

Pour Revenu Québec, l'équité fiscale est primordiale. Elle consiste à traiter l'ensemble des citoyens sur un pied d'égalité. Ainsi, en s'attaquant vigoureusement à l'évasion fiscale et au travail au noir, Revenu Québec s'assure que chacun paie sa juste part du financement des services publics.

C'est en 1994 que le gouvernement du Québec faisait part de son intention d'enrayer toutes les formes d'évasion fiscale et de travail au noir.

Ainsi, au début de l'année 1996, il a mis en place différentes mesures pour contrer ce phénomène, notamment le plan particulier de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir, qui était annoncé dans le discours sur le budget de mai 1996. Depuis, le gouvernement réaffirme son engagement à lutter contre l'évasion fiscale.<sup>12</sup>

## Objectifs du plan de lutte

Le plan de lutte vise à modifier le comportement de la population afin qu'elle respecte volontairement les lois fiscales. Les objectifs du plan de lutte sont

- d'accroître les revenus du gouvernement par des récupérations fiscales dans les secteurs les plus à risque ;

<sup>11</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion\\_fiscale/index.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion_fiscale/index.asp), site visité en juin 2005

<sup>12</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion\\_fiscale/index.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion_fiscale/index.asp), site visité en juin 2005

- de concevoir et de mettre en place des mesures visant à éviter la répétition de situations entraînant l'évasion fiscale, qu'elles soient de nature administrative, systémique ou législative ;
- de maximiser le recours aux technologies de l'information pour assurer le traitement de masse, réaliser des analyses poussées du comportement fiscal des contribuables et de leurs profils fiscaux ainsi qu'obtenir et exploiter les extraits de banques de données de sources externes nécessaires à la lutte, dans le respect le plus strict de la confidentialité des informations détenues.<sup>13</sup>

## Moyens de lutte

Voici des moyens de lutte qui ont été mis en place par Revenu Québec pour faire échec à l'évasion fiscale et au travail au noir :

- Création du Bureau de la lutte contre l'évasion fiscale (BLEF)  
Le BLEF a été mis en place pour procéder à des analyses approfondies des diverses problématiques d'évasion fiscale et de travail au noir. Il coordonne la stratégie d'intervention de Revenu Québec et met en œuvre des mesures pour corriger les situations problématiques de façon permanente.
- Obtention de renseignements  
Revenu Québec a pris des dispositions auprès d'autres organismes publics pour avoir accès à certains de leurs renseignements et ainsi les croiser avec les siens. Cette comparaison lui permet de mieux repérer les personnes et les entreprises qui ne s'acquittent pas correctement de leurs obligations fiscales et de mieux sélectionner les dossiers qui nécessitent une vérification. Revenu Québec inscrit dans un plan d'utilisation, soumis pour avis à la Commission d'accès à l'information du Québec, les fichiers nécessaires à l'application des lois fiscales.
- Programmes de sensibilisation à la fiscalité  
Revenu Québec a élaboré les deux programmes suivants : « Taxes et impôts au Québec : pourquoi et pour qui ? » et « Impôts et taxes : j'en fais mon affaire ! ». Le premier s'adresse aux jeunes d'âge scolaire et a pour objectif de les initier à la fiscalité québécoise. Le deuxième concerne les étudiants des centres de formation professionnelle du Québec et a pour objectif de les informer sur plusieurs aspects de la fiscalité, en s'adressant à eux à titre de futurs travailleurs.<sup>14</sup>

## 4.3 Quelques réalisations

### Secteur de la restauration, des bars et de l'hôtellerie

Une obligation légale encadre désormais la tenue des livres et des registres produits sur support informatique. Désormais, si une donnée doit être modifiée, les commerçants doivent s'assurer de conserver la donnée originale et toutes les modifications qui y ont été apportées. Cette

<sup>13</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion\\_fiscale/index.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion_fiscale/index.asp), site visité en juin 2005

<sup>14</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion\\_fiscale/index.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion_fiscale/index.asp), site visité en juin 2005

mesure vise à lutter plus efficacement contre l'utilisation du camoufleur de ventes (zapper), entre autres.<sup>15</sup>

## 5. Cadre conceptuel

---

En août 1994, CGI obtient la certification ISO 9001 pour son cadre de gestion des projets du bureau de Québec. CGI est la première entreprise de services-conseils en technologie de l'information en Amérique du Nord à adhérer à la norme de qualité ISO, mondialement reconnue. CGI détient à présent un avantage compétitif, surtout pour les contrats d'impartition, puisque, les normes ISO sont appliquées aux systèmes clients.<sup>16</sup>

Curieuse de connaître ce qu'est la certification ISO, je me suis dirigée sur le site de « l'Organisation internationale de normalisation »<sup>17</sup> afin de bien comprendre les normes établies en management. Sur ce site se trouvait des bases à acquérir dans le domaine tirés du texte « *Principes de management de qualité* ». Sont introduit dans ce document les huit principes de management sur lesquels sont fondées les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000:2000. Il y est cité :

*« Ces principes peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances de l'organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux qui participent au Comité technique ISO/TC 176, Management de la qualité et assurance de la qualité. Ce comité est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000. »*

Je me suis donc questionnée sur la façon dont mon équipe de travail avait été en mesure de se baser sur ces méthodes de gestion afin d'inspirer ses façons de faire, de penser, d'interpréter et d'analyser le travail et l'approche faite auprès de notre cliente.

En premier lieu, je présente les principes qui étaient les plus susceptibles de coller à notre réalité. Ils seront présentés dans leur intégralité, toutefois, j'aurai retiré les principes 4 et 5. Ces principes encadrent un management par processus et ne sont pas à propos en ce qui a trait à mes propres activités. Par la suite, je présenterai des exemples permettant de faire le lien entre ces principes et notre approche.

### « Principe 1 – Orientation client

*Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.*

*Avantages clés:*

- *Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.*
- *Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.*
- *Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.*

---

<sup>15</sup> [http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion\\_fiscale/prealisations.asp](http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/evasion_fiscale/prealisations.asp), site visité n juin 2005

<sup>16</sup> [http://www.cgi.com/cgi/pdf/cgi\\_ligne\\_de\\_temps.pdf](http://www.cgi.com/cgi/pdf/cgi_ligne_de_temps.pdf), site visité en juin 2005

<sup>17</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/qmp.html>

## Principe 2 – Leadership

*Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.*

*Avantages clés:*

- *Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.*
- *Les activités sont évaluées, alignées et mises en oeuvre de façon unifiée.*
- *Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.*

## Principe 3 – Implication du personnel

*Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.*

*Avantages clés:*

- *Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.*
- *Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.*
- *Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.*
- *Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.*

## Principe 6 – Amélioration continue

*Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.*

*Avantages clés:*

- *Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.*
- *Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.*
- *Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.*

## Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

*Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.*

*Avantages clés:*

- *Décisions bien informées.*
- *Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.*
- *Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.*

## Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

*Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.*

*Avantages clés:*

- *Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.*
- *Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.*
- *Optimisation des coûts et des ressources.»*<sup>18</sup>

## 6. Intégration des principes dans le cadre du stage

---

Suivant les principes décrits ci-haut, il m'est possible de donner des exemples concrets de l'utilisation de chacun d'eux durant les trois mois de mon stage.

### 6.1 Utilisation du principe 1 lors du mandat à Revenu Québec

#### Orientation client

*Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.*

Lors de l'élaboration du modèle d'affaires, les différents intervenants du projet devaient démontrer leurs besoins et leurs objectifs afin que nous puissions être à même de démontrer l'efficacité des relations. Pour ce faire, différentes rencontres avec les représentants des différents secteurs (internes et externes) ont été faites avant mon arrivée. Au moment de mon entrée en fonction mon mandataire et moi devions travailler en collaboration avec la chargée de projet relations d'affaires externes. Mon mandat à court terme consistait à représenter un modèle d'affaires préliminaire aux représentants des secteurs internes impliqués au projet.

Dès les premières rencontres, l'écoute et la compréhension des besoins et des objectifs de notre cliente faisaient office de pivot pour les réflexions à venir. La prémisse de la conception du modèle d'affaires était le positionnement préliminaire des différents intervenants externes à Revenu Québec. D'ailleurs, CGI était lui-même solidement impliqué dans l'élaboration du projet. C'est donc en toute objectivité que notre équipe devait apporter son expertise lors des rencontres et au moment de la réalisation du modèle d'affaires préliminaire. C'est en respectant les besoins et les objectifs de Revenu Québec que nous avons pu consacrer notre approche vers une orientation client.

---

<sup>18</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/qmp.html>

## **6.2 Utilisation du principe 2 lors du mandat à Revenu Québec**

### **Leadership**

*Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.*

Étant assignés au volet externe des relations d'affaires, nos préoccupations s'y rapportaient dans la majorité de nos démarches. Les acteurs externes impliqués à la solution devaient être connus et compris. C'est donc à partir d'analyses et d'entrevues faites par les experts de Revenu Québec que nous avons eu à composer afin de s'assurer de l'entière collaboration de chacun.

Cette compréhension et cette connaissance des acteurs externes étaient très importantes lors des réflexions et des prises de décision. Nous eûmes donc à positionner parfaitement ces derniers dans un modèle répondant tant aux besoins de Revenu Québec qu'à la réalité existante du milieu. Cette démarche entraînait, par le fait même, l'élaboration des relations commerciales entre chacun des acteurs ainsi que des méthodes de communication à utiliser entre Revenu Québec et ces derniers. Pour ce faire, nous devions, lors de nos rencontres, nous pencher sur les indicateurs de contrôle et de suivi à développer à partir de ses relations afin que le modèle d'affaires puisse devenir le porte étendard des ententes de partenariats. Ces rencontres nous mettaient au défi de fusionner les faits, les informations et les besoins de chacun afin d'établir les orientations à fixer pour l'atteinte de nos objectifs.

À plus long terme, ces démarches permettraient aux dirigeants d'établir les finalités et encren les orientations du projet.

## **6.3 Utilisation du principe 3 lors du mandat à Revenu Québec**

### **Implication du personnel**

*Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.*

Dans notre cas, c'est l'implication des acteurs externes à Revenu Québec qui occupait nos réflexions. Durant les trois mois de mon mandat, une préoccupation faisait régulièrement surface et nous devions trouver des façons d'y répondre efficacement. Lors du processus d'acquisition des acteurs externes, comment nous était-il possible d'impliquer activement ces derniers dans l'élaboration de ces nouvelles relations d'affaires à mettre en place? L'échange d'informations avec ces derniers était primordial. Nous voulions nous assurer que les critères de sélection des acteurs répondent parfaitement aux besoins de Revenu Québec. Notre obstacle : le caractère confidentiel du projet qui nous empêchait l'accès à des informations essentielles à l'élaborations des critères de sélection. En fait, notre réflexion s'est presque essentiellement concentrée sur la façon de faire face aux problèmes liés à cette caractéristique.

## **6.4 Utilisation du principe 6 lors du mandat à Revenu Québec**

### **Amélioration continue**

*Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.*

Toutes relations d'affaires étaient envisagées et élaborées sans réserve en ce qui a trait à l'efficacité de chacune. Les relations d'affaires intégrées, afin de répondre à la solution, étaient pensées en fonction de la maximisation des efforts et des ressources en place. Le suivi de cette implantation était justement un processus à prévoir afin de mettre en place une vigie des opérations. C'est donc dire que notre réflexion tenait pour compte l'éventuelle mise en place de mécanismes de suivi en lien avec la mise en place de la solution même. Chaque acteur impliqué de près ou de loin aux activités de mise en place de la solution devenait, par le fait même, responsable du suivi de leur implantation.

## **6.5 Utilisation du principe 7 lors du mandat à Revenu Québec**

### **Approche factuelle pour la prise de décision**

*Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.*

Ce volet était la toile de fond principale de mon mandat. CGI se voulant accompagnateur des décisions prises ou à prendre par Revenu Québec, mon équipe se voyait responsable de fournir le maximum d'informations aux hautes instances. C'est donc l'analyse, le rassemblement, la concision et l'expertise que nous apportions à Revenu Québec qui permettaient à l'organisation de prendre des décisions justes et éclairées. J'ai eu à accomplir des activités d'analyse telles qu'un tableau synthèse des avantages et des inconvénients du choix des acteurs par rapport aux étapes d'implantation. J'ai aussi fait le rassemblement des questions en suspens se devant d'être répondues à l'aide des bonnes ressources. Ces documents synthétisaient les différentes rencontres et rassemblaient les informations permettant d'éclaircir les décisions à venir.

## **6.6 Utilisation du principe 8 lors du mandat à Revenu Québec**

### **Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

*Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.*

L'élaboration des processus d'acquisition était subséquente à l'inventaire des avantages que chacun des nouveaux partenaires pouvait acquérir lors de la mise en place des nouvelles relations d'affaires. Qui aurait avantage à faire affaires avec un tel ou un tel autre acteur ? Comment cette nouvelle mise en place pouvait avantager chacun d'eux ? Pour bien comprendre les intérêts de chacun, l'analyse de leurs besoins respectifs devenait un autre volet du mandat. Malgré que pour certains, les avantages de la solution fussent assurés par les profits générés, pour d'autres, les avantages étaient moins éloquents ou moins réalistes. Fallait-il donc leur offrir des allègements fiscaux ou légaux ? Étant donné que les hautes instances n'y étaient guère favorables, il nous fallait donc faire émerger de nouveaux privilèges sans compromettre l'image de Revenu Québec ni ses activités courantes. Un volet de cette recherche et de cette analyse permettait d'inventorier, entre autres choses, les exemptions que Revenu Québec pouvait rendre possibles surtout en ce qui a trait au milieu de la restauration qui se voit déjà lourdement touché par ses responsabilités fiscales.

## 7. Description des activités

---

Engagée depuis la mi-décembre 2004, j'ai eu à participer à de multiples rencontres de brainstorming visant à envisager le maximum d'éventualités dans les différents processus d'acquisition des acteurs externes à l'organisation. Aussi, ces rencontres permettaient de coordonner le travail de chacun des membres de l'équipe responsable de l'élaboration du modèle d'affaires et concilier les documents de suivi et de présentation.

En ce sens, ma participation était requise tant au niveau des présentations visuelles qu'au niveau des analyses conceptuelles.

Nos rencontres étant relativement lourdes d'informations, mes premiers réflexes furent de créer des documents de travail permettant de bien comprendre et de bien situer mes réflexions lors des différentes analyses sur lesquelles j'étais appelée à me pencher. Ces documents de travail se sont finalement avérés très pertinents lors de l'entrée en fonction de deux nouveaux collègues puisqu'ils rassemblaient l'ensemble des démarches et des décisions prises à ce jour. C'est donc dire que mes tableaux, mes descriptions et mes diverses synthèses ont permis à mes collègues et à moi-même de bien asseoir les multiples propos soulevés lors de nos rencontres et permettaient d'éviter de ressasser des sujets déjà classés.

Donc mes activités qui se sont déroulées sur ces quelques mois étaient, en général, des travaux d'analyse et de synthèse suite aux multiples rencontres d'équipe.

### Décembre 2004

Dès mon arrivée, il était entendu que je serais responsable de la présentation visuelle du modèle d'affaires dans son état préliminaire. Cette présentation faite aux différentes instances du projet au Ministère avait pour but de démontrer les démarches accomplies à ce jour et de susciter les réactions, commentaires et suggestions de chacun. Cette présentation devait se dérouler quelques semaines après mon arrivée ; c'est donc dire qu'il me fallait rapidement comprendre et assimiler le fonctionnement du Ministère et du projet. Étant donné que les premières rencontres ont servi à me mettre à jour sur les différents intervenants, les différents impacts, les forces et les obstacles du projet, les rencontres suivantes ont été consacrées à l'élaboration de la présentation. La conception de la présentation avait pour intérêt, entre autres, la révision des démarches faites à ce jour et permettait de soulever les différentes questions devant être analysées ultérieurement. Le modèle d'affaires permettait aussi d'éclaircir les fonctions de chacun en évitant de laisser à l'abandon des tâches dites « entre deux chaises ».

L'intérêt de ma présence à mon entrée en fonction dans l'équipe des relations externes était, entre autres, ma vision extérieure du projet. De ce fait, au moment où la cliente et le mandataire me mettaient à jour sur ce qu'il en était du projet, je posais des questions qui permettaient d'appréhender les données sous différents angles ou de revoir les informations et les décisions déjà appliquées. C'est donc dire que dès mon arrivée, ma participation était très active et je dois souligner que ce début de mandat fut très motivant pour moi. Mon mandataire me permettait une implication telle que dès lors, je me sentais très responsabilisée face à la réussite du projet tout autant qu'à la réussite de mon stage.

Ayant pour bagages un baccalauréat en communication graphique ainsi qu'une expérience de 5 années dans le domaine, la conception visuelle de la présentation permettait aussi de démontrer les autres avantages que ma présence pouvait apporter au BLEF. Le profil confidentiel du projet

donnait à limiter l'accès à l'information divulguée et la conception visuelle des différentes présentations avait tout avantage à rester à même l'équipe de projet. Je me devais donc, pour commencer mon mandat, de réaliser une présentation visuelle fortement élaborée étant donné son contenu lourd de données importantes et son contenant, assurant une valeur ajoutée aux informations transmises. Malgré une date de présentation limitant de beaucoup le temps qui m'était alloué à la conception, mon expérience m'a permis de relever le défi sans qu'il n'y ait quelconques anicroches.

## Janvier 2005

Les vacances des fêtes m'ont permis d'entreprendre le livrable de mon mandat soit : la description du modèle d'affaires préliminaire.

C'est donc dans les bureaux du Groupe CGI que j'ai pu ressasser les informations et les données entourant l'élaboration du modèle préliminaire et y intégrer les questions en suspens. De la composition du texte émergeait la nécessité d'établir différentes recherches et analyses permettant de donner du corps et de la notoriété au texte. Ces recherches se sont faites dans l'initiative d'apporter le maximum de nouveaux éléments et être à même d'être outillée pour les rencontres prévues au retour des fêtes.

Parallèlement à ces recherches, à la suite de rencontres avec mon équipe, on m'a chargée de créer un tableau des préoccupations d'affaires en les référant aux différents scénarios soulevés et aux problématiques inhérentes.

Ce tableau, toujours dans l'esprit de synthétiser les propos soulevés lors de nos rencontres, permettait de peser le pour et les contre de chacun des scénarios envisagés dans leur contexte. De ce tableau, des orientations pouvaient se prendre et les autres membres de l'équipe CGI, couvrant les autres volets du projet, pouvaient à partir de ce dernier, comprendre les enjeux du volet des relations externes et, par le fait même, solutionner des questions qui échappaient à nos connaissances.

Il est bon de souligner à quel point les rencontres d'équipes étaient pour moi, les meilleurs moments de mon mandat. Au cours du mois de janvier, malgré qu'elle ait été relativement sporadique, ma participation fut, entre autres, requise lors de la présentation des travaux réalisés par mes confrères attirés aux processus. De ces rencontres, j'ai pu apprécier les démarches accomplies par l'équipe des processus et leur vision améliorée des processus à développer.

## Février 2005

C'est en février que j'ai eu, entre autres, à analyser des processus d'acquisition faits antérieurement pouvant être similaires à ceux que nous allions faire. Cette analyse consistait à découvrir quelles avaient été les démarches faites par les autres organismes afin d'acquérir de l'information avant de procéder à l'élaboration des critères de sélection pour leurs partenariats. Malheureusement, leurs démarches n'étaient pas restreintes par la confidentialité et nous avons rapidement compris que nous aurions à composer avec nos propres moyens. Les analyses des documents d'appel d'offres de la CARRA et de la RAMQ se sont donc finalisées par un document résumant les données les plus pertinentes au projet. Aussi, le tableau des préoccupations d'affaires fut finalisé à la lumière des derniers ajustements. Ce tableau, contenant des réflexions à venir, ne pouvait être complètement achevé puisque, comme mentionné plus haut, les processus avaient été révisés en entier. Les étapes marquant les jalons du projet étaient dès lors obsolètes et ils étaient la base de la conception du tableau.

Aussi, j'ai eu à rassembler des informations sur les acteurs externes et à faire une recherche et une analyse sur les obligations imposées aux restaurateurs par le MAPAQ et la Régie des alcools, des courses et des jeux. Mais une des tâches qui fut très intéressante, fut la recherche, l'analyse et le rassemblement des données concernant les termes utilisés dans la description du modèle d'affaires. Cette tâche avait pour but ultime d'asseoir ou mettre à jour des mots, des termes et des expressions utilisés dans les documents produits à ce jour. Cet exercice s'inspirait des connaissances et de l'expertise de chacun des membres de l'équipe de projet afin d'arriver à un consensus sur le terme à utiliser lorsqu'il est question de tel processus, de tel appareil technique ou de tel acteur externe. De ces travaux en est ressorti un lexique complet pouvant assurer la justesse des termes utilisés subséquentement par le modèle d'affaires. Le lexique fut donc introduit à ma description du modèle d'affaires préliminaire. Finalement, à partir des nouveaux processus élaborés par mes collègues, j'ai aussi participé à l'ajustement et à la description des fonctions des différents intervenants du modèle d'affaires.

## Mars 2005

C'est lors du mois de mars que je me suis impliquée dans l'équipe des processus afin de d'assister aux rencontres et offrir une aide active à leurs travaux.

Ces rencontres m'emmenèrent à concevoir la préparation, la recherche et l'analyse des trois principaux scénarios retenus afin d'aider les hautes instances du projet à faire un choix sur la nature des relations commerciales envisagées avec les fabricants. Et, à partir du scénario que nous recommandions, nous eûmes à définir à qui revenaient les rôles et les responsabilités reliés au projet.

C'est donc à partir des décisions adoptées et des nouvelles orientations que j'ai pu définir le modèle d'affaires tel que développé avec mes collègues. En y définissant bien chacune des démarches entreprises afin d'arriver aux résultats obtenus, le texte, devenait l'assise des travaux menés par l'équipe. Encore une fois, la réalisation visuelle m'avait été confiée et je me suis attardée à le rendre professionnel afin qu'il puisse être utilisé le plus longtemps possible et compris par le maximum d'intervenants.

## 8. Conclusion

---

Le mandat pour lequel j'ai été engagée avait pour particularité son caractère précurseur. Cette caractéristique avait pour avantage de faire de ce projet une solution prometteuse à grand déploiement, mais il avait toutefois, comme désavantage, d'être extrêmement complexe. Étant relativement unique en raison de ses multiples caractéristiques, les démarches d'implantation et de mise en place n'avaient qu'elles même pour seule référence et nous ne pouvions composer qu'avec nos propres analyses. Ce type d'implantation devait tenir compte d'une autre complexité qui s'avérait notre principal défi : le milieu actuel de la restauration ainsi que ses relations d'affaires en place. Milieu extrêmement fragile, le projet avait comme prémisses de lui éviter tout impact opérationnel ce qui donnait le ton au niveau de difficulté de nos démarches.

Je trouve que les principes ISO en management sont très actuels et font un lien fidèle avec les principes inculqués par l'Énap. C'est donc dire que mon séjour au sein de Revenu Québec fut une occasion d'implanter solidement ces principes à mes propres activités.

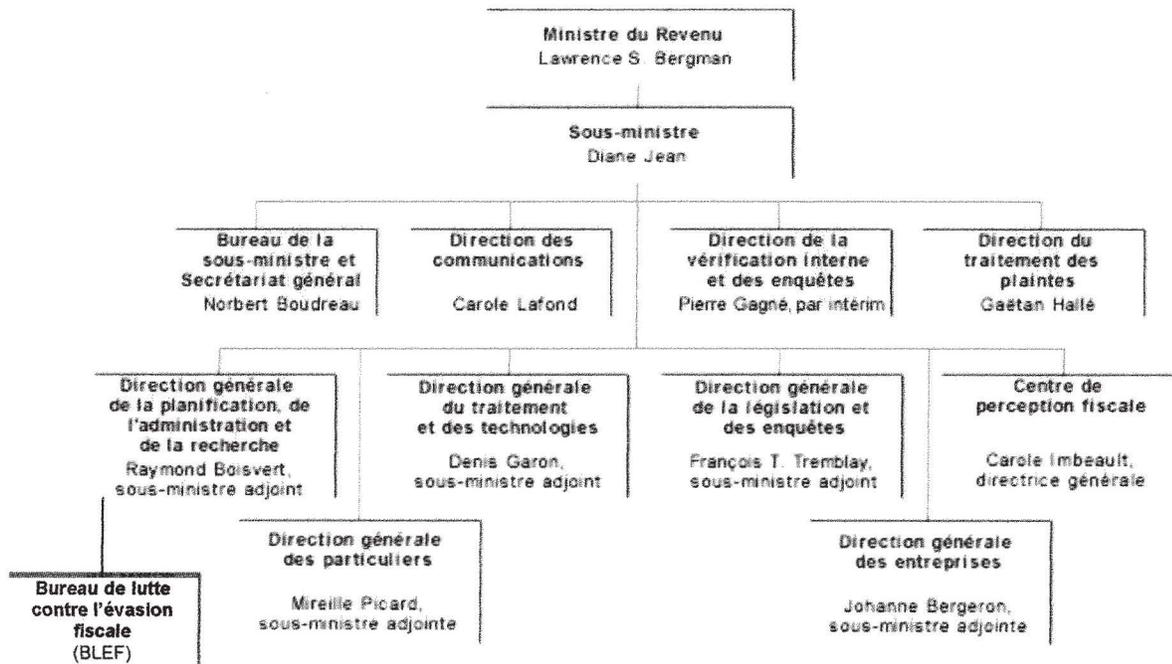


Chacun des mois passés à Revenu Québec m'a beaucoup appris sur les avantages et les inconvénients du milieu de la consultation. Je peux dire que j'ai été mandatée au sein d'une équipe de projet très ouverte et très dynamique. J'ai aussi eu la chance de travailler avec une cliente qui faisait preuve de beaucoup d'empathie et de compréhension face au peu d'expérience que j'avais et qui était toujours présente et ouverte à répondre à mes questions ou à m'aider de quelque façon que ce soit.

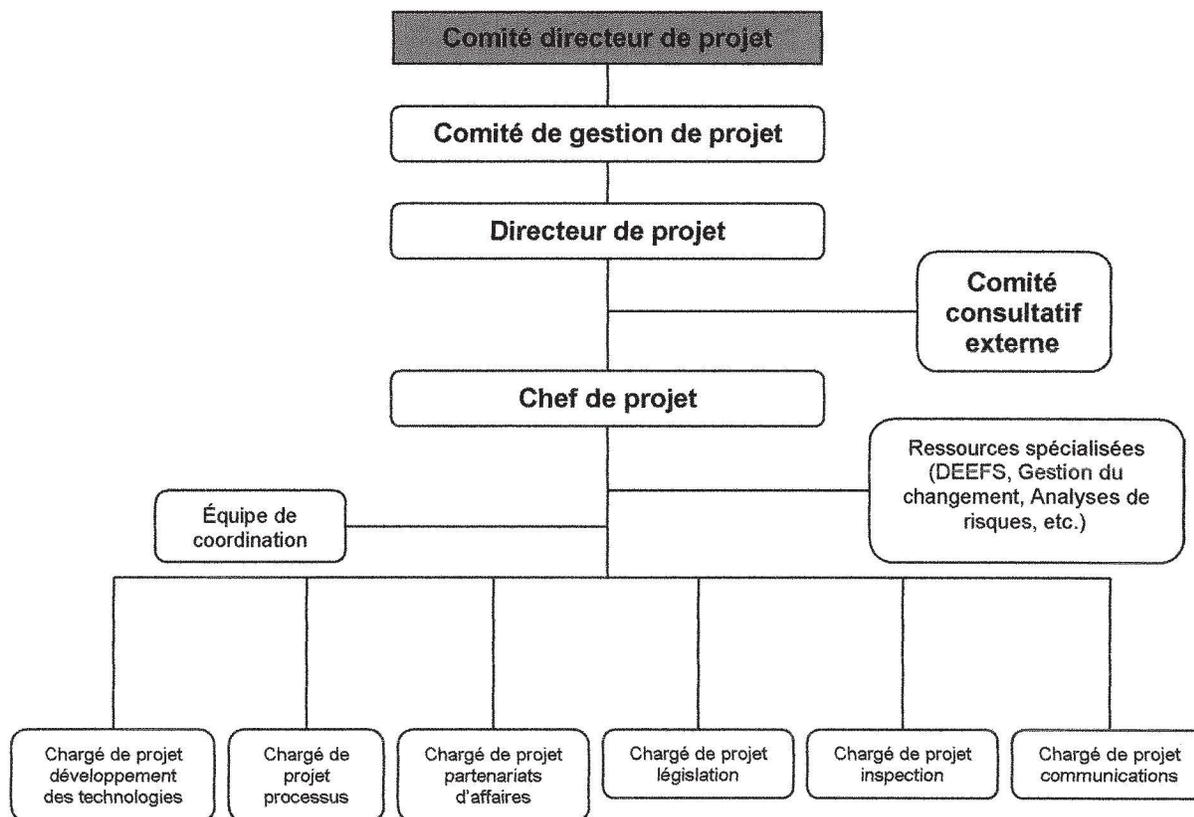
Malgré que mon mandat n'ait pu être renouvelé, je garde un bon souvenir de l'équipe et je souhaite que le projet puisse se dérouler au mieux des espérances de chacun. Je tiens à remercier les consultants qui m'ont inspiré le désir de persévérer dans ma carrière. Cette expérience a eu un fort impact sur ma façon de voir mon approche personnelle dans le domaine de la consultation. J'ai eu l'occasion de mieux maîtriser mes aptitudes, propres à ma personnalité et à mes compétences.

## 9. Annexes

### 9.1 Annexe 1- Organigramme de Revenu Québec



## 9.2 Annexe 2- Organigramme du projet au sein du BLEF (volet correctif)



## 10. Bibliographie

---

*Contribuer à votre succès et à votre croissance*, Rapport annuel 2004, Groupe CGI

Ministère du Revenu du Québec, *Rapport annuel de gestion 2003-2004*

Ministère du Revenu du Québec, *Convention de performance et d'imputabilité*, Bibliothèque nationale du Québec 2004

[http://www.cgi.com/web/fr/profil\\_entreprise.htm](http://www.cgi.com/web/fr/profil_entreprise.htm), site visité en juin 2005

<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/index.asp>, site visité en juin 2005

<http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/understand/qmp.html>, site visité en juin 2005