

***AVANTAGES ET DÉFIS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION DANS LE CADRE DU PROGRAMME
D'IMPÔT SUR LE REVENU DES PARTICULIERS AU QUÉBEC***

Étude réalisée pour le compte du
Forum des gestionnaires en technologies de l'information
du gouvernement du Québec (FGTI)

Par
Christian Boudreau, Ph. D.

En collaboration avec
Monica Tremblay, M. Sc.

Québec, avril 2007

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	i
Liste des tableaux	ii
Introduction	3
1. Revenu Québec : Mission, programmes et services électroniques.....	5
2. L'impôt sur le revenu des particuliers : au centre de plusieurs programmes publics	8
3. L'utilisation des technologies de l'information dans l'administration de l'impôt des particuliers.....	9
4. Les avantages pour Revenu Québec.....	12
4.1. Les gains de productivité	13
4.2. La diminution des erreurs de saisie et des rejets.....	14
4.3. L'économie de main-d'œuvre	15
4.4. La réduction des documents envoyés par la poste	15
5. Les avantages pour les particuliers.....	16
6. Les enjeux et les défis	18
Conclusion	21
Références	22
Annexe I.....	23

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1

Évolution du nombre de déclarations de revenus selon
les modes de transmission 12

Tableau 2

Évolution des déclarations de revenus des particuliers et du délai de
transmission des remboursements et de délivrance des avis de cotisation..... 17

INTRODUCTION

La présente étude vise à montrer l'importance des technologies de l'information dans l'administration de l'impôt sur le revenu des particuliers au Québec. L'étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large, menée par des chercheurs de l'École nationale d'administration publique pour le compte du Forum des gestionnaires en technologies de l'information du gouvernement du Québec. Les principaux objectifs de cette recherche consistent à mettre en relief l'apport des nouvelles technologies de l'information dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ainsi que dans le fonctionnement interne des organisations publiques.

Dans cette étude nous abordons brièvement la mission de Revenu Québec ainsi que les programmes dont ce ministère a la responsabilité ou que celui-ci soutient pour le compte d'autres ministères et organismes. Nous nous attardons ensuite sur le programme d'impôt sur le revenu des particuliers tout en soulignant son importance dans la gestion d'autres programmes. Après avoir présenté des percées technologiques d'importance qui ont facilité l'administration des impôts, principalement lors de la transmission, de la saisie et du traitement des déclarations de revenus, nous faisons ressortir les avantages de ces percées pour Revenu Québec et pour les contribuables. Enfin, nous approfondirons les différents enjeux relatifs à la gestion des projets de technologies de l'information, dont ceux de prestation de services électroniques.

Pour réaliser l'étude, nous nous sommes appuyés sur des documents fournis par Revenu Québec ainsi que sur deux documents synthèses et des statistiques sur le programme d'impôts. Nous avons aussi mené au mois de janvier 2007 des entretiens semi-directifs auprès de deux professionnels de la Direction générale du traitement et des technologies (DGTT¹), soit MM. Roger Ouellet et Daniel

¹ La DGTT a la responsabilité de fournir les technologies de l'information à Revenu Québec.

Grou, tous deux conseillers seniors à la DGTT². Nous tenons à les remercier pour avoir généreusement accepté de partager leur riche expérience à Revenu Québec, pour avoir produit les deux documents synthèses mentionnés ci-dessus et pour avoir amélioré le contenu de ce rapport par leurs commentaires judicieux. Nous leur en sommes reconnaissants.

² Les propos de ces entretiens sont en italique afin de les distinguer des autres citations puisées dans les sources documentaires.

1. Revenu Québec : Mission, programmes et services électroniques

Le ministère du Revenu du Québec a été créé le 1^{er} avril 1961 avec l'entrée en vigueur de la *Loi instituant le ministère du Revenu*. C'est à partir de cette date que le Bureau du contrôleur du revenu, rattaché au ministère des Finances, devient le ministère du Revenu (ci-après Revenu Québec). Depuis sa création, Revenu Québec s'est vu confier de nombreuses responsabilités. Il est d'abord responsable de l'application des lois fiscales, dont la *Loi sur les impôts* et la *Loi sur la taxe de vente du Québec* qui constituent respectivement les pierres angulaires de l'impôt sur le revenu et des taxes à la consommation. Outre la perception des impôts auprès des entreprises et des particuliers et des taxes à la consommation, Revenu Québec est responsable de l'application d'une vingtaine d'autres lois fiscales qui l'amènent souvent à collaborer avec divers ministères ou organismes du gouvernement du Québec. De plus, en vertu d'une entente avec le gouvernement du Canada, Revenu Québec perçoit *la taxe sur les produits et services* (TPS) sur le territoire québécois pour le compte du gouvernement fédéral. Il collabore aussi avec le ministère des Finances lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des mesures de politiques fiscales annoncées dans le Discours sur le budget.

Compte tenu de ses responsabilités en matière fiscale, Revenu Québec est appelé à réaliser des activités opérationnelles à grand volume. En particulier, ce ministère :

- traite environ 13 millions de déclarations et de rapports de remise provenant de particuliers, de sociétés et de mandataires;
- traite 22 millions de relevés d'impôt provenant des employeurs, des institutions financières, des compagnies de placement;
- traite 12 millions de paiements, principalement sous forme de chèques et transactions électroniques;
- émet 40 millions d'avis et de lettres (envois postaux);

- émet 8 millions de chèques et fait 4 millions de dépôts directs de remboursements ou de paiements.

Plus de 80 % des revenus du gouvernement du Québec sont perçus par Revenu Québec. Le total des revenus perçus a atteint 70,4 milliards de dollars en 2005-2006, dont 28,4 milliards (40,3 %) provenaient de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés et 17,9 milliards (25,4 %) des taxes à la consommation, à l'exception de la TPS.

Revenu Québec agit aussi comme agent de perception et de redistribution de fonds pour le compte d'autres ministères et organismes dans le cadre de différents régimes ou programmes, comme le régime d'assurance-médicaments du Québec administré par la Régie de l'assurance maladie du Québec, le Régime de rentes du Québec, le programme de perception des pensions alimentaires du ministère de la Justice et le programme de cotisations des employeurs pour le compte de la Commission des normes du travail. Depuis janvier 2006, Revenu Québec assure le volet fiscal du Régime québécois d'assurance parentale, géré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, en percevant les cotisations des entreprises et des travailleurs autonomes au fonds québécois de l'assurance parentale.

Au cours des années, les activités de développement et d'entretien des systèmes d'information de Revenu Québec se sont intensifiées en raison d'un régime fiscal de plus en plus en complexe et constamment en révision ainsi que de nombreuses responsabilités administratives dans différents programmes sociofiscaux qui amènent Revenu Québec à échanger des données informatisées avec plusieurs ministères et organismes. Revenu Québec soutient actuellement 18 ministères et organismes dans l'administration de leur programme, notamment pour vérifier l'admissibilité, pour fixer l'aide financière accordée ou pour déterminer la contribution exigée. Ainsi, Revenu Québec est devenu un instrument administratif important pour rendre rapidement

opérationnelles les décisions gouvernementales dans les domaines fiscal, social, administratif et économique.

Depuis l'avènement d'Internet, Revenu Québec ne cesse d'étendre son offre de services électroniques à ses deux principales clientèles, à savoir les citoyens et les entreprises. Revenu Québec offre, entre autres, les services électroniques suivants :

- de l'information générale sur son site (informations, guides, publications et formulaires³);
- la transmission électronique des déclarations de revenus de particuliers à l'aide d'un logiciel autorisé;
- la consultation de l'avis de cotisation;
- le paiement électronique des acomptes et des déclarations fiscales;
- l'accès à un service de changement d'adresse;
- la transmission électronique des déclarations de TPS, de TVQ et des retenues à la source ainsi que des déclarations de revenus des sociétés à l'aide d'un logiciel commercial;
- la consultation en ligne du dossier fiscal d'une entreprise.

Revenu Québec contribue aussi aux nouvelles orientations gouvernementales en collaborant au développement de la prestation électronique de services intégrés, tels que le Service québécois de changement d'adresse, le portail gouvernemental de Services aux entreprises et le Service québécois d'authentification gouvernementale. Officiellement reconnu comme centre interministériel de services partagés, Revenu Québec dispose de services communs qu'il peut mettre à la disposition de différents ministères et organismes⁴.

³ Ce site comprend 7 000 pages Web et donne accès à 2 500 formulaires et guides.

⁴ Voir l'annexe I pour avoir un aperçu des services offerts par le centre interministériel de services partagés de Revenu Québec.

2. L'impôt sur le revenu des particuliers : au centre de plusieurs programmes publics

Les activités opérationnelles que doit réaliser Revenu Québec pour administrer l'impôt des particuliers sont complexes en raison de l'important volume de transactions à traiter sur de courtes périodes. Pour l'année d'imposition 2005, Revenu Québec a reçu et traité environ 5,8 millions de déclarations de revenus des particuliers, dont près de 10 % étaient produites par des travailleurs autonomes. Le traitement de ces déclarations s'effectue principalement à l'intérieur d'une période de 4 mois. Parmi les 5,8 millions d'avis de cotisation que Revenu Québec a expédié, 3,5 millions étaient accompagnés de remboursements d'impôt pour un total de 5,9 milliards de dollars. Pendant les quatre mois où Revenu Québec traite les déclarations de revenus, « *celui-ci émet plus de chèques qu'il en encaisse* », souligne un répondant.

L'impôt sur le revenu des particuliers s'est aussi complexifié au fil du temps avec l'ajout de règles fiscales et de programmes publics (fiscosociaux) qui en dépendent. Il s'agit d'un programme d'autant plus complexe à gérer que le ministère des Finances du Québec en modifie les paramètres chaque année lors du Discours sur le budget ainsi qu'en cours d'année à la suite d'annonces dans ses bulletins d'information. Revenu Québec a pour mandat de prendre en charge toutes les annonces de modifications à la politique fiscale faites par le ministère des Finances. Chaque année, ce ministère publie une douzaine de ces bulletins d'information. Dans la mesure où la politique fiscale du Québec est souvent harmonisée à celle du Canada, tout changement à la politique fiscale du Canada interpelle aussi Revenu Québec. Malgré la complexité croissante et l'envergure des développements à réaliser, et parfois, des nouvelles infrastructures à mettre en place, les délais de corrections sont toujours aussi serrés. En effet, les modifications dans les règles fiscales requièrent une mise à jour rapide des systèmes d'information à différents niveaux⁵. L'investissement en effort humain

⁵ Ces changements fiscaux requièrent de la part de la DGTT d'apporter des changements dans les systèmes informatiques, les processus opérationnels, les guides et formulaires,

peut fluctuer d'une année à l'autre. « *Certaines années, ça peut atteindre l'ordre de 10 000 jours-personnes, d'autres années 3 000 jours- personnes.* »

Initialement conçu pour percevoir les impôts, le programme d'impôt des particuliers est devenu un outil qui soutient l'administration de plusieurs autres programmes basés sur le revenu des particuliers, tels que le remboursement d'impôts fonciers, le crédit pour la taxe de vente du Québec, le crédit d'impôt pour frais de garde d'enfant, l'allocation-logement administrée conjointement avec la Société d'habitation du Québec, le paiement de soutien aux enfants administrés par la Régie des rentes du Québec (allocations familiales) et l'aide financière aux étudiants administrés par le ministère de l'Éducation. Le programme d'impôt sur le revenu soutient aussi l'administration de fonds publics financés à partir de contributions de particuliers perçues par Revenu Québec. C'est le cas du Régime des rentes du Québec, du Régime d'assurance-médicaments et du Régime québécois d'assurance parentale.

3. L'utilisation des technologies de l'information dans l'administration de l'impôt des particuliers

Les systèmes d'information utilisés pour la gestion du programme d'impôt sur le revenu, en particulier le traitement des déclarations, ont été développés il y a plus de 30 ans⁶. Ces systèmes ont fréquemment fait l'objet d'améliorations afin de répondre aux attentes de l'organisation. Comme nous l'avons indiqué, la DGTT apporte aussi des modifications à ces systèmes sur une base annuelle afin d'intégrer les changements législatifs en matière de fiscalité. Par ailleurs, les technologies de l'information ont été mises à contribution afin de soutenir

l'information dans le site Internet et dans l'intranet, les échanges d'information avec les partenaires publics (ministères et organismes québécois), les normes destinées aux concepteurs de logiciels, et parfois, dans l'infrastructure technologique.

⁶ Afin d'assurer le traitement des rapports d'impôt des particuliers, Revenu Québec s'est doté de 7 systèmes informatiques entièrement dédiés aux traitements de l'impôt des particuliers et plus de 20 systèmes partiellement dédiés. La majorité des transactions interactives de Revenu Québec pour administrer l'impôt des particuliers est supportée par une architecture informatique de type centralisé, c'est-à-dire des terminaux et des micro-ordinateurs reliés à l'ordinateur central.

l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs de productivité et de services à la clientèle. Deux exemples d'innovations technologiques illustrent bien ces changements.

Un premier exemple est l'introduction, en 1995, de la transmission électronique des déclarations de revenus, aujourd'hui appelée ImpôtNet. Ce système électronique permet plus précisément la transmission par Internet des déclarations de revenus préparées par les particuliers ou par les préparateurs d'impôt. Il a été développé en partenariat avec les concepteurs de logiciels qui ont intégré à leur produit des fonctions de transmission électronique.

Le deuxième exemple est l'implantation, en 2004, du code à barres à deux dimensions. Si de plus en plus de contribuables ont recours à des logiciels certifiés pour remplir leur déclaration de revenus, plusieurs d'entre eux « *n'ont pas confiance à Internet pour envoyer leur rapport d'impôt. Ces gens-là l'impriment et nous l'envoient par la poste* », déclare un répondant. Pour faciliter le traitement des déclarations en format papier préparées à l'aide d'un logiciel, Revenu Québec a implanté un système de codes à barres à deux dimensions. Pour ce faire,

Un module a été introduit dans les logiciels utilisés par les préparateurs d'impôt ou les particuliers pour préparer leur déclaration de revenus. Pour ceux qui choisissent de transmettre sous forme papier leur déclaration de revenus, le logiciel imprime une nouvelle feuille qui s'ajoute aux autres documents déjà générés par le logiciel. Cette feuille additionnelle contient, sous la forme d'un ou de deux codes à barres à deux dimensions, l'ensemble de toutes les informations que le contribuable a lui-même saisies et les résultats établis par le logiciel⁷.

Avec ce système, on remplace la saisie manuelle des données de la déclaration de revenus qui est faite par les employés de Revenu Québec par une lecture

⁷ Revenu Québec, OCTAS (2005). *Soumission du dossier, Le rapport d'impôt en lecture rapide* p. 5.

optique du code à barres. Ce système de codes à barres, unique en son genre⁸, permet à Revenu Québec de rassembler les mêmes données que celles transmises de façon électronique ou manuscrite, et par conséquent, d'utiliser les mêmes systèmes pour traiter l'ensemble des déclarations.

Contrairement aux déclarations produites de façon manuscrite et saisies de façon manuelle, les déclarations préparées à l'aide de logiciel nécessitent moins de pièces justificatives, qu'elles soient transmises par la poste ou par Internet. Lorsqu'une déclaration est transmise en format papier, des employés de Revenu Québec doivent en saisir les données de façon manuelle ou par lecture optique. Les déclarations contiennent en moyenne 1 500 caractères à saisir et certaines d'entre elles peuvent en contenir jusqu'à 2 500. En somme, les déclarations de revenus des contribuables peuvent être transmises à Revenu Québec de trois façons :

- par voie électronique (2,3 millions pour l'année financière 2005);
- sous format papier mais préparées à l'aide d'un logiciel (1,7 million pour l'année financière 2005. De ce nombre, 1,4 million comportaient un code à barres);
- sous format papier à partir du formulaire de déclaration habituellement envoyé par la poste (1,8 million pour l'année financière 2005).

Depuis 1999, le nombre de déclarations de revenus transmises par voie électronique a presque triplé tandis que le nombre de déclarations transmises en format papier n'a cessé de diminuer, à l'exception des déclarations transmises sous forme de code à barres (voir tableau 1).

⁸ Il est unique dans la mesure où il n'existait, à l'époque, sur le marché aucun lecteur optique capable de lire, dans un contexte de production massive, un code à barres à deux dimensions contenant les données d'une déclaration de revenus, Revenu Québec a dû développer, de concert avec l'entreprise Système EXA inc., une nouvelle gamme de lecteurs optiques.

Tableau 1
Évolution du nombre de déclarations de revenus selon
les modes de transmission

Nombre de transmission	Années						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Transmissions électroniques	784 212	1 057 834	1 335 979	1 589 054	1 888 347	2 119 962	2 352 267
Transmissions par code à barres	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	619 613	1 318 958	1 393 610
Autres ⁹	4 653 394	4 448 001	4 299 064	4 104 468	3 271 731	2 405 505	2 122 581
Total des déclarations	5 437 606	5 505 835	5 635 043	5 693 522	5 779 691	5 884 425	5 868 458

Source : Données fournies par la DGTT de Revenu Québec

4. Les avantages pour Revenu Québec

Les systèmes d'information ont beaucoup changé à Revenu Québec au cours des dernières années. Des systèmes centraux aux interfaces limitées, Revenu Québec est passé à des environnements clients-serveurs puis à des environnements Web favorisant des échanges de données électroniques avec les clients et les partenaires. En plus de simplifier l'apprentissage et l'utilisation des systèmes par le personnel, ces changements technologiques ont rendu possible le libre-service, et ce, à toute heure du jour.

Dans le cas de l'impôt des particuliers, de plus en plus de déclarations de revenus, de relevés d'impôt et des paiements électroniques sont traités de façon automatique, sans l'intervention humaine, ou nécessitent une intervention humaine réduite. En contribuant à la diminution des interventions humaines, notamment dans la saisie des données, les services électroniques permettent à Revenu Québec d'orienter ses efforts de vérification vers les dossiers les plus susceptibles d'optimiser les revenus de perception. Intégrés à l'infrastructure de Revenu Québec, les services électroniques permettent de traiter plusieurs

⁹ L'ensemble des transmissions en format papier, à l'exception des codes à barres.

demandes et de transiger plus rapidement avec les entreprises et les contribuables.

Pour ce qui est plus particulièrement de la transmission des déclarations par voie électronique ou par code à barres, ces innovations offrent des avantages indéniables pour Revenu Québec comparativement à la transmission des déclarations remplies à la main sans l'aide de logiciel. Quatre avantages méritent d'être soulevés : les gains de productivité, la diminution des erreurs de saisie et des rejets, l'économie de main-d'œuvre et la réduction des documents envoyés par la poste.

4.1. Les gains de productivité

Avant la transmission et le traitement électronique des déclarations de revenus, tous les citoyens devaient transmettre celle-ci par courrier en y incluant tous les relevés. Les employés de Revenu Québec saisissaient alors chacune des données transmises et microfilmaient tous les documents envoyés pour des fins de conservation. Avec le système de transmission des déclarations de revenus ImpôtNet, les particuliers peuvent transmettre leurs données fiscales par Internet et conserver leurs relevés. Quant aux déclarations effectuées par logiciel et transmises par courrier, elles sont saisies automatiquement par une simple lecture de code à barres. Le système ImpôtNet et le système de lecture par code à barres ont permis à Revenu Québec de réaliser d'importants gains de productivité.

Le coût par transaction passe de 1,61 \$ à 0,05 \$, une économie de 1,56 \$ avec ImpôtNet Particuliers. Pour la saisie avec le code à barres, c'est une économie de 1,07 \$ par transaction. Au total, c'est plus de 5,2 millions de dollars d'économie pour l'année fiscale 2004¹⁰.

¹⁰ Secrétariat du Conseil du trésor (2006). *Deuxième rapport d'étape : Plan de modernisation 2004-2007. Pour des services de qualité aux citoyens*, p. 12.

Dans le cas de la technologie du code à barres à deux dimensions, le retour sur l'investissement a été obtenu dès la première année d'opération du système grâce aux importants gains de productivité.

De 120 déclarations de revenus saisies par jour-personne, la production est passée à 2 945 déclarations de revenus saisies par jour-personne [...] Une économie unitaire atteignant 1,07 \$ par déclaration traitée, soit plus de 660 000 \$ pour la seule première période d'exploitation, ce qui a permis un retour complet sur l'investissement dès la première année d'opération du système¹¹.

4.2. La diminution des erreurs de saisie et des rejets

Les déclarations de revenus préparées à l'aide des logiciels de type grand public ou de type professionnel contribuent à améliorer la qualité de l'information transmise par les citoyens ou par les préparateurs d'impôt.

Les logiciels ont déjà une prévalidation quand le client pitonne devant son écran [...] Quand tu le fais manuellement, par écrit, t'as pas ça. T'as ton guide, puis c'est tout.

La transmission par voie électronique ou par code à barres contribue aussi à prévenir les erreurs de saisie par les employés de Revenu Québec et, par conséquent, le nombre de rejets.

Le fait qu'on n'ait pas de saisie manuelle à faire [au Revenu], on ne réintroduit pas d'erreur dans le système. Quand je fais une saisie manuelle, des erreurs de saisie sont inévitables. Les erreurs de saisie ont été complètement éliminées par la lecture optique.

Une erreur dans la déclaration de revenus est d'autant plus coûteuse pour Revenu Québec qu'elle entraîne des communications entre Revenu Québec et le contribuable et à un examen approfondi du dossier. « Une erreur [...] entraîne un appel téléphonique ou une correspondance. Il faut examiner le dossier, faire une

¹¹ *Ibid*, p.7.

correction ». Si le nombre d'erreurs et de rejets diminue de façon importante avec la transmission des déclarations par voie électronique ou par code à barres, en revanche le coût unitaire des rejets augmente « *parce que ça oblige, plus souvent que dans le mode papier, une communication auprès du contribuable pour obtenir les pièces et éclaircir la situation* ». Cependant, les économies associées à la diminution du nombre d'erreurs dépassent largement l'ensemble des dépenses liées à l'augmentation du coût unitaire.

4.3. L'économie de main-d'œuvre

La transmission électronique des déclarations par Internet et la lecture par code à barres de celles-ci ont permis à Revenu Québec de réduire le nombre d'employés assignés à la saisie des déclarations de revenus. En plus de diminuer les coûts de main-d'œuvre, les nouvelles technologies contribuent à réduire le problème de recrutement. En effet, Revenu Québec est confronté à la difficulté de recruter du personnel pour saisir, pendant une période de 4 mois, les déclarations de revenus des contribuables qui sont remplies à la main et acheminées par la poste. Dès la première année de mise en service du système de codes à barre, en 2004,

L'embauche d'employés spécialisés en saisie de données a été réduite de 146 personnes pendant une période de 4 mois [...] En élargissant cette solution à tous les logiciels, la réduction atteindra près de 225 ressources sur 4 mois, dès la deuxième année d'opération. Ces économies seront récurrentes¹².

4.4. La réduction des documents envoyés par la poste

Chaque année, Revenu Québec transmet par la poste, à des millions de contribuables, des documents en format papier qui comprennent la déclaration comme telle, le guide et des annexes. « *Si l'année précédente, quelqu'un nous a*

¹² Revenu Québec, OCTAS (2005). *Soumission du dossier. Le rapport d'impôt en lecture rapide*, p. 7.

transmis sa demande de façon électronique, on présuppose qu'il va vouloir la transmettre encore de façon électronique. On ne lui enverra pas son petit kit papier ». On va plutôt lui envoyer une documentation plus simple et allégée. Ainsi, l'utilisation des logiciels dans un mode de transmission par voie électronique ou par code à barres permet à Revenu Québec d'éliminer l'envoi postal de certains documents aux contribuables.

5. Les avantages pour les particuliers

De plus en plus de contribuables utilisent les services Internet mis à leur disposition pour transmettre leur déclaration de revenus. Cela n'est pas étranger au fait que les concepteurs de logiciels offrent des systèmes ou des **services/électroniques** permettant d'envoyer à Revenu Québec des données fiscales numérisées. Cela tient aussi au fait que la transmission de la déclaration de revenus par Internet constitue le mode de traitement le plus rapide de tous, incluant la déclaration transmise par code à barres.

Comme le montre le **tableau 1**, le délai moyen des remboursements transmis ou des avis de cotisation envoyés, à compter de la date de la réception de la déclaration de revenus, est deux fois plus rapide par la voie électronique que par la poste. La transmission électronique et le traitement automatisé ont aussi permis à Revenu Québec d'augmenter le nombre de déclarations reçues par Internet sans pour autant prolonger le délai de remboursement ou d'avis de cotisation. Alors que ce nombre a plus que doublé depuis 2001-2002, passant de 1,1 million à 2,3 millions, le délai moyen de traitement d'une déclaration est demeuré relativement stable. Sans la transmission électronique, Revenu Québec ne pourrait pas garantir de tels délais avec les ressources humaines dont il dispose actuellement.

Tableau 2
Évolution des déclarations de revenus des particuliers et du délai de transmission des remboursements et d'envoi des avis de cotisation

Exercices financiers	Déclarations reçues sur support papier			Déclarations reçues par voie électronique		
	Remboursements transmis ou avis de cotisation délivrés	% en 28 jours	Délais moyen (jours)	Remboursements transmis ou avis de cotisation délivrés	% en 14 jours	Délais moyen (jours)
2001-2002	4 294 136	63,1	34,1	1 087 928	75,8	14,0
2002-2003	4 077 043	69,4	30,7	1 375 312	91,7	12,0
2003-2004	3 941 570	69,6	30,2	1 543 320	89,8	13,0
2004-2005	3 880 933	75,4	29,7	1 950 662	61,3	14,9
2005-2006	3 680 636	77,2	26,8	2 250 556	80,3	13,6

Source : Revenu Québec (2006). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, p. 48.

Ajoutons que la déclaration de revenus transmise de façon électronique ou par code à barres, en éliminant les erreurs qui peuvent survenir lors de la saisie des données par les employés de Revenu Québec, « *tombe moins souvent en rejet* » et peut être traitée plus rapidement. Grâce à ces nouvelles technologies, les contribuables reçoivent leur chèque de remboursement ou leur avis de cotisation plus rapidement.

Par ailleurs, la prestation des services offerts par les préposés au téléphone ne serait pas de la même efficacité sans l'apport des nouvelles technologies de l'information, en particulier le dossier électronique du contribuable.

Sans l'apport des technologies [...] le préposé recevrait l'appel, prendrait les coordonnées, demanderait de faire sortir le dossier physique, recevrait le dossier physique deux semaines plus tard et rappellerait la personne.

Enfin, depuis février 2005, les particuliers qui s'inscrivent à Clic Revenu et qui ont transmis eux-mêmes leur déclaration de revenus par Internet peuvent consulter en ligne la confirmation du montant de leur remboursement, s'il y a lieu, et leur avis de cotisation. Ils doivent fournir une adresse de courriel personnelle qui permet à Revenu Québec de les informer qu'un document a été envoyé dans un espace sécurisé des services électroniques Clic Revenu.

6. Les enjeux et les défis

Les répondants ont soulevé plusieurs enjeux, liés à la gestion des nouvelles technologies de l'information dans un contexte de prestation de services en ligne, qui posent d'importants défis pour Revenu Québec. Un premier enjeu concerne la complexité de la démarche des projets dans ce domaine. Aujourd'hui, de tels projets sont beaucoup plus complexes à gérer qu'ils ne l'étaient il y a 15 ans, notamment en raison du nombre d'acteurs impliqués dans la démarche.

Avant, il y avait une grande séparation entre les livreurs de prestation et le monde technologique [...] On est passé d'un développement technologique fait par l'informaticien dans son bureau, à un développement informatique qui implique plusieurs acteurs de l'organisation [...] et qui, en plus, vont impliquer des acteurs d'autres organisations [...] Ce ne sont plus des choses qui se font en vase clos [...] C'est plus long, c'est plus complexe, il y a plus d'étapes, mais c'est plus riche aussi.

La complexité des projets en technologie de l'information vient aussi du fait que les utilisateurs veulent des systèmes de plus en plus performants, simples d'utilisation et « *qui répondent aux besoins d'aujourd'hui* ». Cependant, de telles exigences représentent des coûts de développement importants.

Pour répondre à cette attente, il faut se tourner vers des technologies beaucoup plus complexes à gérer [...] Quand tu développes avec des technologies DotNET [...], c'est plus lourd en termes d'efforts d'entretien et d'évolution qu'une technologie Cobol par exemple [...] ça coûte plus cher, mais le rendement est meilleur [...] Les nouvelles technologies permettent plus de possibilités.

Le fait que les systèmes d'information soient utilisés non seulement par des employés formés et équipés par l'organisation, mais aussi par des citoyens et d'autres utilisateurs extérieurs à l'organisation, ajoute à cette complexité. Dans un contexte de prestation qui favorise le libre-service, les systèmes doivent dorénavant répondre aux besoins de « *monsieur et madame tout le monde [...]*

C'est comme si on avait 5 900 000 utilisateurs ». En plus d'être faciles d'utilisation, les services en ligne doivent être connus par la population. « On a beau avoir les meilleurs services en ligne, si la stratégie marketing n'est pas là, les services seront peu utilisés ».

Les services en ligne doivent aussi être fiables, robustes et disponibles en tout temps. Tout dysfonctionnement du service peut être perceptible aux yeux de la clientèle, d'où l'importance de mettre en place des mécanismes qui garantissent la disponibilité et la performance du système si l'on veut fidéliser les clientèles. La réalité des heures étendues de la prestation électronique de services entraîne donc de nouvelles exigences. Au moindre pépin ou arrêt, Revenu Québec doit être en mesure d'intervenir à toute heure du jour, 7 jours par semaine afin de résoudre rapidement le problème. Dans la mesure où une clientèle de plus en plus nombreuse communique ses données de façon électronique, les canaux de communication et d'échange de données doivent demeurer pleinement opérationnels en tout temps et à toute heure du jour.

Avant, je pouvais avoir un système qui tombait et je pouvais l'endurer une demi-journée. Au pire, 1 000 employés ne travaillaient pas ou travaillaient sur quelque chose d'autre. Aujourd'hui, si le système de déclarations électroniques tombe, j'ai peut-être 400 000 contribuables qui veulent transmettre leur déclaration et qui ne peuvent le faire. La pression sur les technologies de l'information est donc plus forte [...] Je suis obligé de mettre des systèmes de veille, de mettre du monde en support et d'avoir des temps réponses plus rapides qu'avant [...] Maintenant, c'est du 24/7 tout le temps [...] Faut que les systèmes soient robustes, performants, sécuritaires.

Compte tenu de la sensibilité de l'information qu'ils détiennent, les systèmes d'information de Revenu Québec doivent aussi être protégés par des mécanismes de sécurité qui limitent l'accès et l'utilisation des données aux seules personnes autorisées. Bien que le plus souvent transparents pour l'utilisateur, tous ces mécanismes de sécurité nécessitent d'importants

investissements. « *On investit beaucoup dans la sécurité [...] pour s'assurer que ce n'est pas n'importe qui qui peut rentrer dans nos données, dans nos informations, dans nos transactions, etc.* »

Comme nous l'avons vu, les nouvelles technologies de l'information augmentent la performance des systèmes administratifs de Revenu Québec et de bien d'autres ministères et organismes ainsi que la qualité et la rapidité des services offerts aux particuliers et aux entreprises. Si les nouvelles technologies sont de plus en plus performantes, leur cycle de remplacement est cependant de plus en plus court. Les nouvelles technologies vieillissent plus rapidement que celles qu'elles remplacent. « *On ne change pas tout, mais on change beaucoup de choses en périphérie, et parfois, il faut aller rejouer dans le cœur de la machine* » En même temps, les nouvelles technologies permettent d'augmenter de façon considérable la productivité de l'organisation ainsi que la qualité des services rendus grâce, entre autres, à l'automatisation des traitements et à la mise en ligne des services.

Dans ce contexte, il est important que les technologies de l'information soient vues comme un levier stratégique qui permet d'augmenter la performance de l'organisation, ainsi qu'un élément indispensable pour améliorer la prestation des services. Pour ce faire, il importe que les projets d'informatisation, plus particulièrement les projets de prestation électronique, s'inscrivent dans une stratégie corporative qui engage l'ensemble des directions — et non seulement les responsables des technologies de l'information comme c'est souvent le cas dans plusieurs organisations — afin d'assurer une coordination qui intègre tous les processus d'affaires, tous les modes de prestation et l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières. C'est en se donnant une vision globale et une gestion intégrée que les organisations publiques pourront investir de façon efficiente et efficace dans les nouvelles technologies de l'information et mobiliser les dirigeants et les employés vers l'atteinte de cet objectif.

CONCLUSION

Les nouvelles technologies de l'information ont permis à Revenu Québec d'améliorer les services offerts à sa clientèle et à ses partenaires. Dans le cas du programme d'impôt sur le revenu des particuliers, les logiciels de déclaration de revenus, les lecteurs de codes à barres et la transmission par Internet des déclarations offrent divers avantages sur les modes de transmission plus traditionnels. Ces nouvelles technologies ont permis :

- d'améliorer la qualité des données qui sont traitées par les systèmes de Revenu Québec en prévenant les erreurs pouvant être produites aussi bien lors de la préparation de la déclaration par les contribuables qu'au moment de la saisie des données par les employés de Revenu Québec;
- de réaliser d'importants gains de productivité lors de la collecte et de l'enregistrement des données dans les systèmes d'impôt, de sorte que le coût par transaction passe de 1,61 \$ à 0,05 \$ avec ImpôtNet et à 0,54 \$ avec le système de code à barres;
- de réduire de façon importante le délai de traitement des déclarations de revenus. Ainsi, le gouvernement est en mesure de transmettre plus rapidement aux contribuables les remboursements d'impôt ou les avis de cotisation. À ce propos, les délais de traitement de Revenu Québec se comparent à ceux de Revenu Canada;
- de réduire le nombre d'employés assignés à la saisie des déclarations de revenus. Ainsi, Revenu Québec diminue les coûts de main-d'œuvre tout en palliant à un problème de recrutement;
- d'éliminer l'envoi postal de certains documents aux contribuables qui ont choisi l'utilisation des logiciels dans un mode de transmission par voie électronique ou par code à barres.

RÉFÉRENCES

REVENU QUÉBEC, OCTAS (2005). *Soumission du dossier, Le rapport d'impôt en lecture rapide*, 13 p.

REVENU QUÉBEC (2006). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, 172 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2006). *Deuxième rapport d'étape : Plan de modernisation 2004-2007. Pour des services de qualité aux citoyens*, 37 p.

ANNEXE I

Domaines d'affaires offerts par le centre interministériel de services partagés

- 1) Services d'opérations mécanisées (traitements massifs)
 - L'acquisition et la saisie massive des données
 - La préparation, l'impression et l'expédition massive des communications
 - L'encaissement papier ou électronique
- 2) La gestion de projets
- 3) Le domaine des technologies (infrastructures technologiques et autres)
- 4) La prestation électronique de services (PES)
 - La transmission et la réception de documents électroniques
 - L'arrimage avec les logiciels commerciaux
 - L'authentification des représentants d'entreprises
- 5) Les communications administratives multimédias
 - La conception de formulaires
 - La production de communications administratives sur papier
 - La production de communications administratives dans le contexte de l'élaboration de PES dans Internet
- 6) Le recouvrement des créances d'entreprises