

REVENU  
QUÉBEC



JUSTE.  
POUR TOUS.

Pour y  
**VOIR CLAIR**  
et pour  
**MIEUX FAIRE!**

# L'ÉTHIQUE À REVENU QUÉBEC 2020

revenuquebec.ca

# MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

J'ai le plaisir de vous présenter *L'éthique à Revenu Québec*, document à l'intention des dirigeants et des employés de Revenu Québec.

Depuis plusieurs années, nous travaillons au développement d'une culture éthique au sein de notre organisation, et l'un des documents fondateurs de notre vision était *L'éthique et les valeurs*, qui présentait les valeurs organisationnelles qui doivent nous inspirer au quotidien dans l'accomplissement de notre travail.

*L'éthique à Revenu Québec* témoigne de l'évolution de la culture organisationnelle en éthique à Revenu Québec et consacre la vision dynamique dans laquelle doit s'inscrire la poursuite de cette transformation.

Une culture, quelle qu'elle soit, ne saurait se développer favorablement que si l'on donne à ses acteurs les moyens d'y contribuer. Ainsi, Revenu Québec souhaite mettre de l'avant toutes les conditions gagnantes afin que chacun, dans son quotidien, puisse accroître sa compétence éthique et bénéficier d'un espace de réflexion et de dialogue approprié, et que l'éthique devienne une composante naturelle de la prise de décision et de la gouvernance intégrée.

L'éthique à Revenu Québec, plus qu'un partage de nos valeurs communes, se veut le socle d'une culture organisationnelle inspirée.

Dans un contexte où nous avons le devoir d'être dignes de la confiance des citoyens en adoptant une conduite responsable et exemplaire tous les jours, je vous invite donc à vous référer à ce document essentiel et à contribuer de cette façon à la réalisation de la mission de l'organisation et au maintien d'un climat de confiance.

Président-directeur général,



Carl Gauthier



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Objet</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>L'éthique à Revenu Québec</b>	<b>4</b>
2.1	La compétence éthique	5
2.2	La prise de décisions	5
2.3	Les espaces de dialogue	6
2.4	La gouvernance	6
<b>3</b>	<b>Énoncé de valeurs à Revenu Québec</b>	<b>7</b>
3.1	L'intégrité	7
3.2	Le respect	7
3.3	L'équité	7
3.4	L'excellence du service	7
<b>4</b>	<b>Dispositions diverses</b>	<b>8</b>
4.1	Publication	8
4.2	Interprétation	8
4.3	Entrée en vigueur	8
4.4	Historique	8



# 1 OBJET

*L'éthique à Revenu Québec* est un guide destiné aux dirigeants et aux employés de Revenu Québec. Il vise à les inspirer et à les orienter afin qu'ils puissent développer un regard éthique dans le cadre de leur travail et remplir leur mission d'intérêt public de manière responsable et intègre.

Ce guide présente les orientations générales de Revenu Québec en matière d'éthique dans le but d'offrir un horizon commun à l'ensemble de ses membres. Revenu Québec y affirme son intention de poursuivre et d'amener plus loin l'institutionnalisation de l'éthique, et ce, non seulement par l'évocation des normes en vigueur, mais aussi et surtout par le renforcement des compétences de ses membres ainsi que des structures organisationnelles favorisant le développement des aptitudes individuelles et collectives en cette matière.

## 2 L'ÉTHIQUE À REVENU QUÉBEC

D'une manière générale, l'éthique est une réflexion visant à répondre à la question « Quoi faire? Comment agir dans cette situation précise? » Le champ d'application de l'éthique appliquée ne se restreint donc pas aux conduites individuelles. Il couvre aussi les dynamiques collectives et organisationnelles pour identifier les meilleures décisions et les meilleures conduites pour réaliser la mission publique.

L'approche éthique vise notamment à remettre en cause les pratiques institutionnelles et les façons de faire. Elle permet ainsi d'apporter, constamment, les améliorations nécessaires en vue de mieux faire et de réaliser la mission de Revenu Québec de façon cohérente et efficace. Revenu Québec pourra mieux détecter différents enjeux, problèmes ou dilemmes éthiques susceptibles de provoquer de la souffrance, un désengagement, une baisse de performance ou des manquements chez des membres de l'organisation. De plus, en valorisant une saine gestion fondée sur l'exemplarité, l'approche éthique favorise la qualité des relations entre les individus et, donc, la qualité de l'expérience employé. C'est pourquoi Revenu Québec vise à faire de l'éthique une véritable culture organisationnelle.

Pour une organisation, adopter une culture éthique est un gage de performance et de résilience. C'est une approche innovante qui contribue à prévenir les risques éthiques et les manquements aux règles, en plus d'instaurer un climat de confiance tant entre les membres de l'organisation qu'avec le public. En outre, cette approche favorise la prise de décisions justes, qui sont cohérentes avec la mission de l'organisation.

La culture éthique valorise la responsabilisation individuelle et le développement de certaines aptitudes clés chez les membres de l'organisation. Elle tient aussi compte de l'influence des structures en place sur les comportements individuels. En ce sens, lorsqu'un problème éthique ou un manque d'intégrité survient, Revenu Québec ne se limite pas à accuser et à sanctionner les individus fautifs : il cherche également à comprendre si des causes systémiques ont pu les amener à agir ainsi.

Pour instaurer une culture éthique, l'organisation mise sur le renforcement des compétences et des aptitudes individuelles, tout en prenant en considération les structures organisationnelles influençant leur expression. Ainsi, à Revenu Québec, la culture éthique s'érige autour de quatre axes : la **compétence éthique**, l'intégration de l'éthique dans la **prise de décisions**, l'implantation et la valorisation d'**espaces de dialogue**, et la **gouvernance éthique et intègre**.

Il ne saurait finalement y avoir de culture éthique sans valeurs fortes partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. Ces valeurs, étroitement liées aux grands axes de la culture éthique à laquelle aspire Revenu Québec, sont présentées plus loin dans ce guide.



---

## 2.1 La compétence éthique

---

Revenu Québec reconnaît l'importance d'amener tous ses membres à développer leur compétence éthique en continu. Cette compétence se traduit notamment par la sensibilité et la prise d'un recul réflexif visant à reconnaître les enjeux, les problèmes ou les dilemmes éthiques rencontrés dans l'exécution des tâches ou lors des interactions avec les citoyens et les entreprises ou entre les membres de Revenu Québec.

En plus de développer une sensibilité accrue aux enjeux ou aux dilemmes éthiques, il importe également de valoriser le courage éthique à titre de compétence, car il permet de prendre la parole, de remettre en question les façons de faire, de suggérer des solutions de rechange innovantes ainsi que d'exprimer des réserves basées sur les valeurs organisationnelles et l'intérêt public. Cela peut également se traduire par une capacité d'introspection : reconnaître ses motivations individuelles, les remettre en question et déterminer si elles sont en adéquation avec la mission de l'organisation ce qui permet d'agir de manière plus juste et plus responsable.

La compétence éthique, c'est également comprendre la place que prennent les valeurs dans les décisions et les actions personnelles. C'est aussi percevoir les valeurs organisationnelles comme des idéaux qui motivent à revoir constamment les manières de faire.

Une approche éthique nous pousse enfin à chercher à mieux comprendre le sens des actes, des décisions et des directives. La compétence éthique fait ainsi généralement référence à des habitudes et à des aptitudes réflexives guidant l'action : elle ne vise donc pas uniquement à ce que les individus acquièrent des connaissances sur les normes en place ce qui n'est pas suffisant pour s'y conformer.

---

## 2.2 La prise de décisions

---

Revenu Québec souhaite implanter un processus éthique de délibération permettant la prise de décisions justes et réfléchies. Ce faisant, il aspire à mieux gérer et à prévenir les risques éthiques.

Grâce à l'accompagnement offert par la Direction de l'éthique, entre autres, les membres de l'organisation sont encouragés à se responsabiliser en considérant les conséquences potentielles d'une situation sur le contribuable, sur l'organisation, sur leurs collègues et sur eux-mêmes. Ils sont également appelés à se questionner sur le sens des normes et des règlements afin de les appliquer avec rigueur, en plus d'intégrer les valeurs organisationnelles dans leurs pratiques quotidiennes.

De plus, la prise de décisions éthiques est toujours motivée par l'importance du consensus, qui ne peut être atteint que par le dialogue, la délibération et l'argumentation. En adoptant une démarche éthique, les dirigeants et les employés sont à même d'expliquer et de justifier plus aisément leurs décisions.

La compétence éthique et la prise de décisions justes et réfléchies reposent sur la mise en place de structures organisationnelles encourageant leur expression dans une perspective d'amélioration continue. En ce sens, la volonté d'agir en vertu de valeurs partagées et de la mission organisationnelle dépend, dans une large mesure, du développement d'espaces de dialogue et de la mise en place d'une gouvernance éthique et intègre.



---

## 2.3 Les espaces de dialogue

---

Par la mise en place d'espaces de dialogue formels, Revenu Québec souhaite permettre à ses membres de mettre en commun leur compréhension des règles, des politiques, des pratiques et des structures organisationnelles. Ce partage et cette union des voix sont gage d'une meilleure conformité et d'une plus grande uniformité des façons de faire. L'organisation s'assure ainsi de standardiser ses services en vue de préserver sa relation de confiance avec le public.

Parce que l'éthique se fonde essentiellement sur la délibération collective, Revenu Québec encourage la création et le maintien de comités d'éthique dans chaque direction générale pour que ceux-ci puissent se pencher sur les enjeux propres aux différents secteurs d'activité de l'organisation.

À plus petite échelle, l'organisation préconise également l'aménagement d'espaces de dialogue pour les équipes de travail dans le but de favoriser la délibération, la remise en question des pratiques et l'atteinte de consensus, notamment à la lumière des valeurs partagées. Conçus dans la perspective de résoudre des dilemmes ou des problèmes éthiques vécus par les équipes, ces espaces de dialogue visent à renforcer l'engagement de l'ensemble des membres de l'organisation. En effet, la discussion permet aux individus de trouver un sens à leurs actions et d'adhérer plus facilement aux décisions prises, ce qui permet de prévenir les risques liés aux cultures du silence et du tabou.

---

## 2.4 La gouvernance

---

L'instauration et l'épanouissement d'une culture éthique à Revenu Québec ne seraient pas possibles sans la mise en place d'une gouvernance éthique et intègre. En effet, on ne saurait trop insister sur l'importance de l'exemplarité des leaders, dont l'influence positive poussera l'ensemble des membres de l'organisation à agir eux-mêmes selon les valeurs fondamentales d'intégrité, de respect, d'équité et d'excellence du service. Une saine gouvernance joue également un rôle clé dans la prévention des risques éthiques.

En intégrant la réflexion et la délibération éthique dans son mode de gouvernance, Revenu Québec s'assure d'outiller ses décideurs afin qu'ils puissent mieux faire face aux enjeux éthiques pouvant survenir lors de l'implantation de changements organisationnels importants, de la mise en place de projets, de l'adoption de nouvelles politiques ou de nouveaux règlements, etc.

Grâce à une telle gouvernance, Revenu Québec pourra mieux détecter différents enjeux, problèmes ou dilemmes éthiques susceptibles de provoquer de la souffrance, un désengagement, une baisse de performance ou des manquements éthiques chez des membres de l'organisation. Cette approche plus démocratique contribue enfin à l'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises.

Les valeurs de Revenu Québec, qui découlent de sa mission, doivent être considérées comme des balises communes servant à guider les actions de chacun. Elles représentent des références fondamentales que Revenu Québec considère comme des idéaux à poursuivre. Il est impossible d'avoir une vision complète de la culture éthique à Revenu Québec sans prendre en compte les valeurs qu'il privilégie : elles traduisent ce qui anime l'ensemble de ses membres dans la réalisation de leur mission d'intérêt public.

Revenu Québec a choisi de privilégier quatre valeurs, soit **l'intégrité**, **l'équité**, le **respect** et **l'excellence du service**. Ces quatre valeurs constituent l'éclairage que Revenu Québec souhaite donner à chacun des employés et des dirigeants dans les décisions à prendre et les conduites à adopter dans le cadre de la réalisation de sa mission. En conséquence, Revenu Québec s'attend à ce que ces valeurs guident les dirigeants et les employés, et ce, tant dans leurs choix d'actions et dans leurs relations entre eux que dans leurs relations avec les citoyens et les entreprises ainsi qu'avec les prestataires de services et les fournisseurs.

Pour que les valeurs de Revenu Québec soient comprises de la même façon par tous les dirigeants et tous les employés, elles sont définies dans l'énoncé de valeurs qui suit.

# 3 ÉNONCÉ DE VALEURS À REVENU QUÉBEC

La nature particulière de notre mission d'intérêt public et de nos interventions impose à chaque membre du personnel la nécessité d'adopter une conduite responsable et digne de la confiance des citoyens et des citoyennes.

L'Énoncé de valeurs de Revenu Québec vise à faciliter une compréhension commune des valeurs qui fondent nos actions, guident nos échanges et nous inspirent dans nos relations quotidiennes avec toutes les personnes avec lesquelles nous transigeons en vue d'assurer une prestation de services de la meilleure qualité.

Les valeurs sont des repères, et leur mise en application au quotidien facilite nos décisions face à des situations délicates, ambiguës ou complexes, ce qui permet de mieux assurer la cohérence de nos conduites dans l'exercice de nos fonctions.

---

## 3.1 L'intégrité

---

À Revenu Québec, l'intégrité, c'est agir avec droiture dans l'intérêt public.

En raison du contexte d'action dans lequel nous intervenons, de la diversité et de la complexité de nos activités, l'intégrité constitue une valeur fondamentale et nécessaire à la réalisation de la mission de Revenu Québec.

---

## 3.2 Le respect

---

Le respect à Revenu Québec, c'est agir avec considération en traitant les personnes avec égards et en suscitant un climat de confiance.

---

## 3.3 L'équité

---

L'équité à Revenu Québec, c'est agir dans toute situation de façon juste.

L'équité procède directement de la mission et de la raison d'être de Revenu Québec. Elle est le fondement de la vision Juste. Pour tous.

---

## 3.4 L'excellence du service

---

L'excellence du service à Revenu Québec, c'est s'engager dans une recherche constante d'amélioration de la qualité de nos services en tenant compte des besoins de notre clientèle.



# 4 DISPOSITIONS DIVERSES

---

## 4.1 Publication

---

Conformément à l'article 28 de la Loi sur l'Agence du revenu du Québec, et dans un souci de transparence et d'information, Revenu Québec assure la publication du guide L'éthique à Revenu Québec en tant que composante éthique distincte du Code d'éthique et de déontologie à l'intention des dirigeants et des employés auquel cet article fait référence. Tous les dirigeants et tous les employés doivent prendre connaissance du présent guide.

---

## 4.2 Interprétation

---

En cas d'incertitude à l'égard d'une situation en particulier ou de question sur certains aspects du présent guide, un dirigeant ou un employé peut communiquer avec la Direction de l'éthique.

---

## 4.3 Entrée en vigueur

---

Les valeurs de Revenu Québec auxquelles ce document fait référence sont en vigueur depuis le 27 novembre 2013. Toutefois, le présent guide est entré en vigueur le 11 juin 2014 et a été révisé le 24 septembre 2020.

---

## 4.4 Historique

---

Révisé avec modifications par le conseil d'administration le 24 septembre 2020.

Révisé avec modifications par le conseil d'administration le 13 juin 2019

Révisé avec modifications et recommandé par le comité de gouvernance et d'éthique le 7 juin 2019

Révisé sans modification par le conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juin 2018

Révisé avec modifications par le conseil d'administration le 15 juin 2017

Révisé avec modifications et recommandé par le comité des ressources humaines le 9 mai 2017

Révisé avec modifications et recommandé par le comité de gouvernance et d'éthique le 23 mars 2017

Révisé avec modifications et recommandé par le Comité de coordination des décisions et d'orientation le 13 mars 2017

Adopté par le conseil d'administration le 11 juin 2014

Recommandé par le comité des ressources humaines le 14 mai 2014

Recommandé par le comité de gouvernance et d'éthique le 13 mai 2014

Entériné par le Comité de coordination des décisions et d'orientation le 5 mai 2014