

Article

Revenu Québec : simplification des communications à la Direction générale des particuliers

Isabelle Cyr

Conseillère en rédaction de communications administratives

Virginie Gagnon-Thibault

Conseillère en rédaction de communications administratives

Sabrina Santosuosso

Conseillère en rédaction de communications administratives

Mylène St-Onge

Cheffe d'équipe au Service de la documentation opérationnelle et des communications administratives

La Direction générale des particuliers (DGP) de Revenu Québec (RQ) a créé en 2018 une équipe de simplification des communications. L'équipe a, entre autres, le mandat de répondre à un objectif du Plan stratégique 2020-2023 de l'organisation qui consiste à aider la clientèle à remplir ses obligations en clarifiant les communications qui s'adressent à elle. Comme les communications de RQ abordent souvent des sujets complexes, l'équipe de simplification se fait la voix des citoyens pour la DGP en plus de faire valoir son expertise langagière au sein de l'organisation.

Isabelle Cyr, Virginie Gagnon-Thibault, Sabrina Santosuosso et Mylène St-Onge témoignent de leur expérience à titre d'« équipe de simplification des communications ».

Simplification du parcours client des liquidateurs de succession

Bien que notre équipe soit jeune, elle a déjà eu la chance de participer à plusieurs mandats depuis sa création, notamment celui de *Simplification du parcours client des liquidateurs de succession*. L'objectif de ce mandat est la mise en œuvre d'une série de mesures visant à améliorer l'expérience des liquidateurs de succession lors du décès d'un proche, un objectif qui répond à une autre orientation

du Plan stratégique : mettre le client au cœur de l'évolution des services de RQ. Les travaux, qui ont débuté en mars 2020, sont censés s'échelonner jusqu'en mars 2023.

Un des volets de ce mandat est la simplification des communications adressées aux liquidateurs de succession. Les décisions rédactionnelles sont orientées par un diagnostic qui a été réalisé auprès de notre clientèle interne et externe à la suite :

- D'écoute d'appels anonymisés effectués par les agents du service à la clientèle ;
- D'entrevues avec le personnel de RQ ayant répondu à un appel à tous ciblant des personnes qui ne travaillent pas dans ce domaine et qui ont vécu tous les aléas d'une succession à titre de contribuable ;
- Des consultations avec l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) et la Chambre des notaires du Québec.

Ce diagnostic a permis d'établir les valeurs « client » pour ce mandat :

- Privilégier une démarche simplifiée ;
- Avoir une approche humaine ;
- Établir un parcours personnalisé.

Des personas¹ ont ainsi été créés. Ces représentations du client externe sont basées sur le diagnostic effectué auprès de toutes nos clientèles.

RQ coopère, pour ce mandat, avec des collaborateurs externes comme l'Agence du revenu du Canada, qui effectue des travaux similaires en même temps, de même que le Directeur de l'état civil, qui contribue à l'implantation d'un nouveau processus concernant le transfert automatique de la date de décès. De plus, comme ce mandat s'inscrit aussi dans le *Plan d'action gouvernemental de simplification des démarches administratives à la suite d'un décès — 2022-2027*, notre équipe collabore avec [le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, coordonnateur du plan d'action](#).

Notre équipe travaille également avec différents collaborateurs internes de la DGP et des autres directions générales à RQ. À titre d'exemple, la Direction générale de la protection des droits, de l'éthique et des communications et la Direction générale de la législation sont interpellées pour leur expertise spécifique.

Jusqu'à maintenant, plusieurs défis mineurs se sont dressés sur le chemin de notre équipe. Par exemple, les limites technologiques de certains systèmes informatiques ont restreint les améliorations visuelles possibles.

Toutefois, le premier défi d'importance a été d'obtenir, des différents collaborateurs internes, une compréhension commune de ce qu'est la simplification des communications. Souvent, il existe une certaine confusion entre la simplification d'un processus et la simplification des communications, ce qui est compréhensible sachant que les deux peuvent être liées. Une idée préconçue de la simplification, à savoir qu'il s'agit uniquement de raccourcir un texte, a aussi été remarquée. Pourtant, il faut fréquemment allonger le texte pour le personnaliser davantage et bien accompagner la clientèle.

Un second défi majeur a été d'amener les participants au mandat à se concerter sur l'objectif de certaines communications. Les différents collaborateurs internes gardaient en tête leur processus sans tenir compte des constats issus du diagnostic qui avait été réalisé. Il devenait alors nécessaire de prendre le temps d'organiser des rencontres pour rappeler l'objectif du mandat, qui était de répondre aux valeurs « client » des personas. C'est dans ce contexte que le diagnostic était essentiel et prenait tout son sens.

Finalement, il a été constaté que ce type de mandat pouvait occasionner de la résistance chez les personnes participantes et que nous devions user de tact dans nos approches pour désamorcer ce type de situation.

Ce mandat de simplification a entre autres permis de :

- Créer les nouvelles pages Web de la section [Liquidateur de succession \(Étapes à suivre après un décès\)](#) ;
- Créer une nouvelle lettre automatisée qui confirme l'inscription du liquidateur de succession (au total, 25 494 lettres ont été envoyées entre avril 2021 et septembre 2022) ;
- Simplifier 40 lettres utilisées dans le parcours client, qui sont personnalisées selon la situation du liquidateur de succession ;
- Simplifier le formulaire [Avis de distribution de biens dans le cas d'une succession](#) (MR-14.A) ;
- Simplifier le *Certificat autorisant la distribution des biens de la succession* ;
- Créer un [Outil d'aide pour les liquidateurs de succession](#), outil personnalisé permettant de déterminer les étapes à suivre à la suite d'un décès (un total de 17 665 visites entre octobre 2021 et septembre 2022).

La participation à ce mandat est également une opportunité tout indiquée de faire connaître notre équipe de simplification des communications dans la DGP ainsi qu'aux collaborateurs internes et externes de RQ. Cette visibilité permet une meilleure intégration de notre équipe aux nouveaux mandats et projets de RQ.

Ce mandat constitue une occasion de réunir tous les intervenants concernés par les communications et de prendre, ensemble, un pas de recul pour revoir l'entièreté des communications. Nous avons constaté un impact positif : le mandat a permis une bonne collaboration entre les différentes directions principales de la DGP et les autres directions générales de RQ. Évidemment, ce mandat a notamment nécessité une révision des processus de travail puisque certaines tâches qui se faisaient manuellement ont été (ou vont être) automatisées. Tout changement nécessite une certaine adaptation et de la souplesse, ce dont ont fait preuve les clientèles internes.

Certains mécanismes ont été mis en place dès la fin de la première phase du mandat pour permettre une organisation du travail optimisée. Un registre consignait les modifications requises aux communications a notamment été créé avec la coopération des divers collaborateurs.

Notre équipe retient plusieurs éléments de ce premier mandat d'envergure :

- Il faut garder l'esprit ouvert et être souple, puisque la simplification des communications n'est qu'un volet du mandat visant à améliorer l'expérience de notre clientèle.
- Le fait de travailler avec plusieurs collaborateurs provenant de domaines différents permet à notre équipe d'avoir une vue d'ensemble et de s'assurer ainsi d'une meilleure compréhension des différentes réalités vécues à RQ. Cette compréhension permet d'anticiper certaines problématiques et d'outiller notre équipe face aux situations plus difficiles. Cet apprentissage a été utile pour ce mandat et nous savons qu'il le sera aussi pour les mandats futurs.
- L'équipe a réalisé que beaucoup d'analyses, de coordination et de planification sont requises pour mener à bien un mandat. Ces tâches ont finalement nécessité autant sinon plus de temps que la simplification en soi.
- Même si la simplification des communications peut être un grand défi, l'expérience prouve qu'il s'agit d'un travail très valorisant. En effet, la démarche rédactionnelle de notre équipe prend tout son sens lorsque l'expérience client se trouve améliorée.

Il est important de comprendre que, la plupart du temps, le rôle de liquidateur est un rôle ponctuel. Il est donc difficile d'évaluer les répercussions de l'amélioration du parcours d'un liquidateur auprès des personnes qui l'ont expérimenté, car ils n'ont pas de point de comparaison. Cependant, ce parcours a été accueilli favorablement par les notaires qui interviennent régulièrement dans les dossiers de succession ainsi que par le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) lorsqu'il leur a été présenté.

De plus, la clientèle interne de RQ estime que l'optimisation de ses processus de travail donne les résultats escomptés : l'automatisation de certaines tâches permet effectivement de gagner en efficacité et en efficience.

Les démarches de notre équipe pour réduire, dans la mesure du possible, le langage juridique des communications de la DGP se poursuivront. Lorsque la réduction n'est pas une option, un de nos défis sera très certainement de rendre ce langage accessible à notre clientèle.

Dans un avenir rapproché, notre équipe tentera de réduire le nombre de communications d'un même type puisqu'il existe plusieurs lettres qui visent le même objectif et présentent du contenu similaire.

Notes en fin d'ouvrage

1. « Un persona est une description fictive, mais réaliste, d'un utilisateur typique ou utilisateur cible du produit. On lui attribue les mêmes besoins, objectifs, comportements et motivations que la frange de la population ciblée par le produit, afin d'obtenir une compréhension approfondie de cette cible. On peut le voir comme une synthèse humaine des données qualitatives recueillies sur les utilisateurs cibles. Le persona est un outil utilisé pour promouvoir l'empathie, accroître la sensibilisation et renforcer le souvenir des utilisateurs cibles, hiérarchiser les fonctionnalités et éclairer les décisions liées à la conception. » (Traduction d'après Kaplan, K. (2022). *Personas: Study Guide*. Nielsen and Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/personas-study-guide/>).