

Centre d'expertise des grands organismes

RAPPORT ANNUEL
2005 – 2006

Juin 2006



www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

Coordination

Paul Marceau

Rédaction

Julie Fortin

Recherche

Julie Fortin

Barbara Hernandez

Éric Vignola

Centre d'expertise des grands organismes

Juin 2006

Table des matières

Message des membres du comité directeur.....	1
1 Présentation du Centre d'expertise	2
1.1 Mission, mandats et valeurs	2
1.2 Structure et fonctionnement.....	2
2 Bilan des réalisations 2005-2006	3
2.1 Pilotage du Centre d'expertise.....	3
2.2 Réseaux d'échange	4
2.3 Groupes de travail	10
2.4 Conférences thématiques.....	11
2.5 Autres réalisations	12
3 Retombées du Centre d'expertise.....	13
3.1 Adoption ou amélioration de pratiques et de façons de faire	13
3.2 Rayonnement et notoriété	14
3.3 Économies	15
3.4 Réseautage.....	16
4 États financiers.....	17
5 Perspectives pour 2006-2007	18

Message des membres du comité directeur

Nous sommes heureux de présenter le sixième rapport annuel du Centre d'expertise des grands organismes. Encore cette année, plusieurs thèmes en lien avec la prestation de services aux citoyens ont retenu notre attention. La prestation de services multimode, la préparation à une pandémie d'influenza, l'apprentissage en ligne ou encore les sondages Web n'en sont que quelques exemples. Ces thèmes d'actualité confirment la capacité du Centre d'expertise à évoluer pour s'adapter aux besoins toujours renouvelés de ses membres. En effet, depuis maintenant six ans, notre regroupement se consacre avec succès à soutenir les grands organismes dans l'amélioration continue des services aux citoyens.

Ce rapport fournit une vue d'ensemble de nos réalisations collectives. Le lecteur pourra y parcourir les faits saillants de l'année 2005-2006. Pour une information plus approfondie, notre site Web, toujours plus riche d'année en année, demeure une vitrine privilégiée (www.grandsorganismes.gouv.qc.ca).

Nous profitons de l'occasion qui nous est fournie par le dépôt de ce rapport pour souligner les efforts fournis par le personnel des grands organismes et les remercier de leur engagement constant à l'égard des travaux et des activités du Centre d'expertise : c'est grâce à leur contribution que le Centre d'expertise obtient des résultats aussi probants depuis sa création.

Enfin, nous désirons souligner l'arrivée, au cours de l'année, d'un nouveau membre au sein du Centre d'expertise : Services Québec. Créé en 2005, Services Québec a pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises un guichet unique multiservice afin de leur permettre un accès simplifié à des services publics. L'accueillir dans nos rangs était donc un choix tout naturel.

Les membres du comité directeur,

Serge Birtz, vice-président aux services à la clientèle (CARRA)

Martin Breton, vice-président aux affaires institutionnelles (SAAQ)

Jocelyn Girard, vice-président aux services à la clientèle (CNT)

Louise Guimond, vice-présidente aux services aux citoyens et aux régions (Services Québec)

Jocelyne Lefort, vice-présidente aux services à la clientèle (RRQ)

Paul Marceau, directeur général des opérations centralisées (CSST)

Mimi Pontbriand, directrice générale des services aux personnes assurées (RAMQ)

1 Présentation du Centre d'expertise

En 2000, les « grands organismes » que sont la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) se regroupaient pour créer le Centre d'expertise des grands organismes. Ce faisant, ils décidaient de mettre en commun leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs afin de recenser et de diffuser les meilleures pratiques dans les domaines liés au service à la clientèle. Depuis lors, Services Québec s'est joint au groupe et est devenu membre du Centre d'expertise des grands organismes.

1.1 Mission, mandats et valeurs

La mission du Centre d'expertise des grands organismes est de **favoriser l'amélioration des services aux citoyens en soutenant les organismes membres**. Deux mandats découlent de cette mission. Le premier consiste à faciliter le partage d'information ainsi que la concertation sur les stratégies et les moyens d'améliorer la prestation de services aux citoyens. Le second mandat est de diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

Trois valeurs sous-tendent les actions du Centre d'expertise :

Le **partage**. Les organismes membres s'engagent à partager ressources, information et expériences dans la poursuite d'un objectif commun : l'amélioration des services aux citoyens.

L'**expertise**. Le Centre est porteur d'une expertise en matière de services aux citoyens, ce qui en fait un centre de référence.

Le **respect**. La collaboration entre les organismes membres se réalise dans le respect des missions et de l'autonomie de chacun.

1.2 Structure et fonctionnement

La structure du Centre d'expertise est formée essentiellement de trois composantes : un comité directeur, des réseaux d'échange et une permanence. Le comité directeur, dont fait partie un cadre supérieur de chaque organisme, est chargé de déterminer les orientations du Centre, de planifier ses activités et d'approuver la programmation des travaux des réseaux d'échange.

Les réseaux d'échange regroupent un représentant de chaque organisme et portent tous sur un thème particulier, étroitement associé aux services aux citoyens, tels que la simplification des communications écrites, la gestion des centres de relations clientèle, la formation à la tâche, l'évaluation médicale et la mesure de la satisfaction de la clientèle.

La permanence, située dans les bureaux de la Régie de l'assurance maladie du Québec, est assurée par deux employés. Au besoin, des ressources stagiaires ou contractuelles sont également appelées à contribuer à la coordination et au soutien professionnel du Centre. Pour financer ses activités, le Centre dispose d'un budget provenant des contributions des organismes membres.

2 Bilan des réalisations 2005-2006

2.1 Pilotage du Centre d'expertise

Le comité directeur du Centre d'expertise s'est réuni à neuf reprises au cours de l'exercice 2005-2006. Ces rencontres ont été l'occasion, notamment, d'échanger sur les aspects stratégiques de la gestion des services aux citoyens, comme la gestion des risques ou encore l'absentéisme au travail. De plus, les membres du comité directeur ont pu orienter et approuver la planification des activités des réseaux d'échange, prendre connaissance des travaux réalisés et discuter de leur mise en œuvre au sein des grands organismes. La reddition de comptes quant à l'avancement des travaux et à l'atteinte des objectifs du Centre d'expertise s'est effectuée de façon régulière auprès des présidents par l'intermédiaire du Forum des dirigeants des grands organismes¹.

Toujours en matière de pilotage, rappelons que la coordination du Centre d'expertise a été assumée par la Régie de l'assurance maladie du Québec en 2005-2006 (supervision des ressources humaines, organisation d'activités, secrétariat, etc.). Notons qu'une ressource en bureautique s'est jointe à l'équipe de la permanence cette année. Tout en améliorant le soutien logistique, cet ajout a permis aux ressources professionnelles de concentrer leurs efforts dans la coordination, la recherche, la veille stratégique et la rédaction de rapports sur des thèmes se rapportant à la prestation de services aux citoyens.

¹ Le Forum des dirigeants des grands organismes regroupe les présidents de ces organismes depuis 1999. Le Forum permet aux présidents d'échanger sur des dossiers d'intérêt commun, d'établir des partenariats lorsque le contexte s'y prête et de contribuer à la mise en œuvre des priorités gouvernementales.

2.2 Réseaux d'échange

Les réseaux d'échange ont le mandat de partager de l'information sur les pratiques au sein de chacun des organismes, de repérer les meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, de poser un regard critique sur leur applicabilité à la fonction publique québécoise et de suggérer des moyens concrets de les mettre en œuvre, le cas échéant. Ce faisant, les réseaux d'échange sont au cœur de la mission du Centre d'expertise qui consiste à favoriser l'amélioration des services aux citoyens.

Afin de s'assurer que la participation à un réseau d'échange est toujours pertinente pour le personnel des grands organismes, le Centre d'expertise a consulté ses membres. Un court sondage, réalisé à l'automne 2005 par l'entremise du site Web du Centre, a ainsi permis à 42 membres des réseaux de s'exprimer. Voici les principaux résultats obtenus.

- Tous les répondants se sont dits très satisfaits (60 %) ou assez satisfaits (40 %) du Centre d'expertise dans son ensemble.
- Lorsque interrogés sur le principal avantage procuré par la participation à un réseau, les membres ont mentionné, notamment, la possibilité d'échanger avec des pairs (meilleures pratiques, problèmes et solutions, bons coups, etc.) et de briser l'isolement.
- Parmi les répondants, 54 % sont d'avis que les échanges au sein du réseau sont « très profitables » alors que 43 % parlent d'échanges « assez profitables ».
- Pour 90 % des personnes interrogées, les bénéfices issus de la participation à un réseau d'échange justifient le temps qu'elles y consacrent.

En 2005-2006, cinq réseaux d'échange ont été particulièrement actifs; il s'agit des réseaux sur la gestion des centres de relations clientèle, sur la simplification des communications, sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, sur la formation à la tâche ainsi que sur l'évaluation médicale. Cette section présente leurs principales réalisations.

Réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle

Les centres de relations clientèle (CRC), parce qu'ils constituent le principal accès aux services offerts par les grands organismes, demeurent au cœur des préoccupations du Centre d'expertise. Qui plus est, il s'agit d'un secteur en ébullition caractérisé par l'évolution des besoins et des attentes de la population, la disponibilité de nouvelles technologies, la prestation de services multimode, les nouvelles pratiques de gestion, etc.

Pendant l'exercice 2005-2006, les membres de ce réseau ont orienté leurs travaux, entre autres, sur le *coaching* dans les centres de relations clientèle. En outre, l'organisation de plusieurs activités avec des partenaires a permis aux membres d'élargir leur réseau de contacts et de bonifier leurs échanges.

Principales réalisations

- Le réseau a participé à une étude de balisage réalisée par Services Triad inc. portant sur le *monitoring* et le *coaching* dans les CRC; ces pratiques sont notamment utilisées pour s'assurer de la qualité des services rendus. La participation à cette étude a permis aux organismes membres du Centre d'expertise de comparer leurs processus à ceux de 37 CRC issus des secteurs public et privé.
- Les membres du réseau ont assisté à plusieurs présentations de résultats d'études (Services Triad inc., Telus, Univoc) portant sur des thèmes en lien avec la gestion des CRC, comme les structures organisationnelles, les indicateurs d'efficacité et de qualité, la planification des effectifs ou encore l'évolution du libre-service.
- Une nouvelle section du site Web du Centre d'expertise a été conçue afin de regrouper les meilleures pratiques en matière de gestion des centres de relations clientèle.
- Le colloque « C'est nous les millions de bonnes réponses », visant à reconnaître le travail des préposés aux renseignements des grands organismes, en était à sa troisième édition en 2005; 85 préposés ont ainsi pu participer à l'événement. Un autre colloque, celui-là destiné aux gestionnaires et aux chefs d'équipe des CRC, a été organisé et se tiendra au cours de l'exercice 2006-2007. Il vise le développement d'habiletés en *coaching* chez les participants.
- En collaboration avec Telus et l'Association du marketing relationnel, les membres du réseau d'échange sur les CRC ont participé à l'organisation du « Colloque C3 » qui se veut le carrefour des centres de relations clientèle. Près de 200 personnes étaient présentes lors de cette journée.
- Le comité d'expertise des chefs d'équipe, créé par le réseau d'échange sur la gestion des CRC, a tenu trois rencontres d'échange portant chacune sur un thème spécifique : la mobilisation des préposés aux renseignements, la gestion de la clientèle difficile et le rôle du chef d'équipe face aux comportements problématiques. De plus, les chefs d'équipe membres de ce comité ont effectué une visite au centre de relations clientèle de la RAMQ afin d'observer les façons de faire de cet organisme.

Réseau d'échange sur la simplification des communications

La simplification des communications est toujours une préoccupation de premier plan pour les grands organismes dans leurs efforts pour se rapprocher des citoyens. Simplifier les communications signifie les rendre plus accessibles, les dépouiller le plus possible de toute forme de langage hermétique (juridique, administratif ou autre). On veut ainsi s'assurer que le contenu du message à livrer est simple, clair et précis, tout en préservant les éléments d'information essentiels.

L'année 2005-2006 a été marquée, pour le réseau d'échange sur la simplification des communications, par de nombreux échanges avec des partenaires externes ainsi qu'un rayonnement accru au sein de groupes intéressés par la simplification des communications. Au fil des ans, le réseau est devenu une référence incontournable en matière de simplification.

Principales réalisations

- Le réseau a poursuivi sa participation aux travaux du Sous-comité franco-québécois sur la qualité du français dans l'administration publique. Relevant au Québec du Secrétariat à la politique linguistique, ce comité est chargé d'étudier et de partager les bonnes pratiques des deux pays en ce qui a trait à la qualité de la langue dans l'administration publique. Ces travaux donneront lieu à la publication d'un ouvrage sur la rédaction claire et simple intitulé *Rédiger... simplement : principes et recommandations pour une langue administrative de qualité*.
- Dans le cadre d'un partenariat avec Revenu Québec, deux séances de formation ont été offertes à une cinquantaine d'employés des grands organismes. Préparées par Revenu Québec pour ses employés, ces séances de formation portaient essentiellement sur la simplification des documents administratifs.
- Plusieurs activités d'échange ont permis aux membres du réseau de prendre connaissance des pratiques et travaux d'autres groupes. C'est le cas par exemple d'une rencontre avec des chercheurs du groupe DÉFI Apprentissage (GDA) de l'Université de Montréal. Le GDA s'intéresse, notamment, à la simplification des communications destinées aux personnes qui présentent des incapacités intellectuelles.
- Jugeant fort intéressante l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (Statistique Canada et OCDE, 2005), les membres du réseau en ont fait un outil qui résume les principaux résultats, lequel servira à sensibiliser le personnel des grands organismes à l'importance de simplifier les communications.
- Le réseau a été invité à présenter ses travaux lors du Forum pancanadien pour des communications plus claires qui s'est tenu à Ottawa à l'automne.

Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

La mesure de la satisfaction de la clientèle est un indicateur incontournable pour les grands organismes membres du Centre d'expertise. Elle fournit une information précieuse qui permet notamment de mieux connaître les attentes et le point de vue du client sur les services, de déceler les faiblesses et de cibler les améliorations à apporter.

En 2005-2006, les efforts du réseau se sont orientés en grande partie vers une meilleure connaissance des « sondages en ligne ». Avec l'accroissement des services en ligne et de l'utilisation d'Internet par les citoyens, ce mode de sondage est devenu incontournable pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Le défi pour les spécialistes consiste toutefois à s'assurer de la qualité, de la validité et de la pertinence des résultats ainsi obtenus.

Principales réalisations

- Un rapport portant sur les meilleures pratiques en matière de sondage en ligne a été produit et sera diffusé sous peu. Il suggère plusieurs dizaines de pratiques permettant d'utiliser les sondages en ligne dans tous les contextes, de l'évaluation du site Web à la mesure de la satisfaction de la clientèle. Les pratiques recensées concernent notamment le *design* du questionnaire, les techniques d'échantillonnage et les moyens d'augmenter le taux de réponse.
- Afin de « tester » ces meilleures pratiques et d'acquérir des connaissances en ce qui a trait à la réalisation de sondages en ligne, les membres du réseau ont procédé à un sondage en ligne sur les sites Web des grands organismes. Celui-ci visait à connaître les caractéristiques et les attentes de la clientèle qui fréquente le site Internet de l'un ou l'autre des organismes membres du Centre d'expertise.
- Avec l'aide d'un stagiaire, le réseau a entrepris des travaux afin de recenser, dans la littérature, les modèles qui permettent le mieux d'évaluer les dimensions importantes de la satisfaction, les attentes des usagers, ainsi que les actions prioritaires à adopter d'un point de vue managérial.

Réseau d'échange sur la formation à la tâche

La qualité des services offerts à la population repose en grande partie sur la compétence du personnel qui travaille dans le domaine de la prestation de services. Pour cette raison, la formation à la tâche revêt une importance stratégique pour les grands organismes.

Au cours des derniers mois, les membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche ont mis l'accent sur le travail des formateurs. Bien que les formateurs travaillent dans des organismes différents, ils font tous face à des défis similaires : évolution des besoins et attentes de la clientèle, transformation de la prestation de services aux citoyens, disponibilité de nouveaux outils de formation, adaptation aux besoins de formation de la nouvelle génération, etc.

Principales réalisations

- Un séminaire a été offert aux formateurs des grands organismes. Deux conférences étaient à l'ordre du jour, l'une portant sur les styles sociaux en formation, et l'autre sur la problématique intergénérationnelle. Une centaine de formateurs des grands organismes ont participé à cette activité qui se voulait un ressourcement mais également une marque de reconnaissance à l'égard de leur travail.
- Un sondage a été effectué auprès de 100 formateurs des grands organismes. En plus de fournir un portrait de ce groupe, le sondage visait à faire le point sur les compétences des formateurs, et ce, en fonction des compétences clés établies préalablement par le réseau d'échange.
- Les membres du réseau ont procédé à un exercice comparatif des structures et des ressources dédiées à la formation à la tâche au sein de chaque organisme.
- L'évaluation de la formation à la tâche, qui consiste à vérifier si les apprenants ont véritablement intégré les connaissances et les comportements voulus, a suscité beaucoup d'intérêt au sein du réseau. En plus d'échanger sur cette question, les membres ont constitué un recueil des outils d'évaluation utilisés dans les grands organismes.
- L'apprentissage en ligne (*e-learning*) a également retenu l'attention des membres du réseau sur la formation à la tâche. Des activités d'échange ont été organisées sur ce thème avec des partenaires externes en vue de mieux connaître les pratiques d'intégration de l'apprentissage en ligne aux processus de formation à la tâche.

Réseau d'échange sur l'évaluation médicale

Les missions de quatre organismes membres du Centre d'expertise requièrent la présence d'un service d'évaluation médicale. De façon générale, le rôle de ces services est d'étudier l'aspect médical des dossiers de citoyens qui ont soumis une demande et de rendre des avis médicaux pour statuer sur la nature ou la gravité des problèmes de santé. Les organismes tiennent compte de ces avis pour procéder ou non aux paiements d'indemnités ou d'allocations. Le réseau d'échange sur l'évaluation médicale, en plus de regrouper la CSST, la RAMQ, la RRQ et la SAAQ, accueille deux membres invités, soit le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que la Commission des lésions professionnelles.

La dernière année a été l'occasion, pour ce réseau d'échange, de terminer ses travaux portant sur le recrutement des médecins évaluateurs. Les membres du réseau étudiaient cette problématique depuis deux ans.

Principales réalisations

- Le réseau a procédé à l'analyse de deux sondages, le premier s'adressant aux médecins évaluateurs travaillant dans la fonction publique, alors que le deuxième visait les médecins omnipraticiens des régions de Québec et Chaudière-Appalaches. L'analyse des résultats a généré plusieurs idées quant aux moyens à prendre pour attirer et retenir les médecins dans la fonction publique, plus particulièrement dans les grands organismes.
- Le traitement des plaintes d'ordre médical est un thème qui a retenu l'attention des membres du réseau dans la mesure où les services d'évaluation médicale des organismes ont un rôle à jouer dans l'analyse de ce type de plaintes. Le réseau a fait l'exercice de comparer les différentes façons de faire et de mettre en lumière les pratiques les plus intéressantes.
- Les membres du réseau se sont également intéressés de près à l'assurance qualité des opinions et décisions médicales. Le partage et la comparaison de pratiques à cet effet avaient pour objectifs, notamment, de favoriser un principe global d'assurance qualité par l'harmonisation des opinions et décisions médicales ainsi que d'améliorer les services offerts à la population.

2.3 Groupes de travail

À la différence des réseaux d'échange, dont la durée de vie est indéterminée et dépend de l'évolution des besoins liés au domaine concerné, les groupes de travail sont mis sur pied pour une durée déterminée en vue de répondre à un besoin précis. Cette année, deux groupes de travail de ce type ont été créés. Leurs travaux portent déjà leurs fruits.

Groupe de travail sur le prétraitement, la numérisation et l'indexation

Malgré la diversification des technologies, le traitement manuel des documents et des formulaires transmis par les citoyens est toujours une activité importante et nécessaire dans le cadre de la prestation de services. Les documents ainsi reçus doivent être, selon le cas, triés, indexés, numérisés ou encore archivés.

Afin d'échanger sur les meilleures pratiques en la matière et ainsi de cibler des pistes d'amélioration, le groupe de travail sur le prétraitement, la numérisation et l'indexation a été mis sur pied. Le besoin d'un tel groupe de travail découle des projets de modernisation et d'optimisation des processus présents dans la plupart des grands organismes. En plus de rencontres d'échange, les membres du groupe de travail ont effectué des visites dans les services de prétraitement – ou l'équivalent – de la RRQ, de la RAMQ, de la CSST et de la SAAQ.

Groupe de travail sur la préparation à une pandémie

Devant la menace d'une pandémie d'influenza qui pourrait avoir des impacts économiques et sociaux importants, les gouvernements du monde entier préparent des plans d'urgence. Les ministères et organismes doivent également prendre des mesures pour faire face à cette éventuelle crise.

Faisant figure de pionnier au gouvernement du Québec, le Centre d'expertise des grands organismes a mis sur pied un groupe de travail chargé d'étudier les différents aspects d'un plan de continuité adapté à une situation pandémique. Entre autres réalisations, ce groupe de travail a produit un recueil d'outils, de références et d'éléments de réflexion pour se préparer à une pandémie. Il a de plus collaboré à la mise sur pied d'une structure gouvernementale en matière de plan d'action en cas de pandémie.

2.4 Conférences thématiques

En 2005-2006, le Centre d'expertise a présenté deux déjeuners-conférences, l'un portant sur la prestation de services multimode et l'autre sur la gestion des courriels. La forte participation à ces activités – plus d'une centaine de participants dans chaque cas – montre que le Centre d'expertise traite de sujets qui préoccupent les personnes oeuvrant dans les domaines liés à la prestation des services publics. De plus, la satisfaction élevée des participants confirme la pertinence de diffuser au plus grand nombre les travaux et les bons coups du Centre d'expertise et de ses organismes membres.

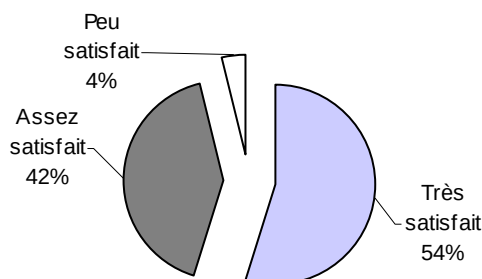
Pour plus de détails sur le contenu des conférences, on peut consulter la section « Déjeuners-conférences » du site Web du Centre d'expertise, à l'adresse www.grandsorganismes.gouv.qc.ca.

La prestation de services multimode – 15 juin 2005, 108 participants

Conférenciers : Réjean Houle (Stagiaire, Centre d'expertise) et Pierre Gagnon (SAAQ)

La diversification croissante des modes de prestation de services a mené le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC) du Centre d'expertise à faire une étude sur l'évolution de la prestation multimode dans les grands organismes. Bien que ces derniers aient tous pris le « virage multimode », l'intégration des modes de prestation de services continuera d'évoluer. L'expérience de la SAAQ, présentée lors de cette conférence, illustre bien cette évolution et les tendances à venir.

Évaluation de l'activité par les participants (n = 53)

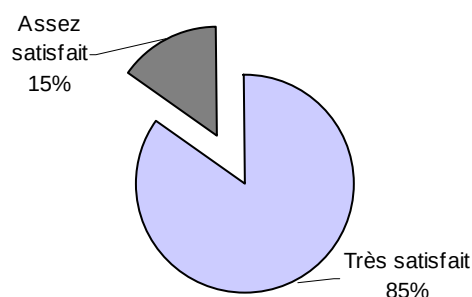


La gestion des courriels à la Régie des rentes – 19 octobre 2005, 125 participants

Conférenciers : Julie Lévesque et François Loiselle (RRQ)

La Régie des rentes du Québec a mis en place un processus de gestion des courriels afin de répondre aux demandes des citoyens qui utilisent ce mode de communication. Les conférenciers ont présenté notamment la mise en œuvre du projet et son fonctionnement, de même que les bonnes pratiques en matière de gestion des courriels (sécurité et confidentialité, archivage et conservation, assurance qualité, banque de réponses normalisées, promotion du site Web, organisation du travail, etc.).

Évaluation de l'activité par les participants (n = 92)



2.5 Autres réalisations

- Le 1^{er} décembre 2005, une activité de reconnaissance présidée par M. Pierre Roy, président-directeur général de la RAMQ, a permis au comité directeur d'exprimer sa reconnaissance aux différents collaborateurs du Centre d'expertise des grands organismes. Cette activité a également été l'occasion de souligner le 5^e anniversaire du Centre créé en 2000.
- En vue d'accroître la diffusion des meilleures pratiques en matière de prestation de services aux citoyens, le Centre d'expertise a poursuivi l'amélioration de son site Web. Visité environ 6 400 fois par mois, le site Web contient une information de plus en plus riche sur des domaines variés du service à la clientèle. Parallèlement à la gestion du site, un bulletin de veille stratégique, qui signale les références intéressantes en matière de prestation de services aux citoyens, a été diffusé mensuellement à près de 1 000 abonnés.
- Le Centre d'expertise a poursuivi son partenariat avec l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) pour la présentation de conférences.

3 Retombées du Centre d'expertise

Depuis sa création, le Centre d'expertise a prouvé qu'il constituait une valeur ajoutée pour ses membres en produisant des retombées positives pour les grands organismes. De plus, le Centre génère des bénéfices auprès d'autres organisations qui participent à ses activités et prennent connaissance de ses travaux via Internet. Ces retombées sont certes difficiles à quantifier, mais demeurent réelles. En 2005-2006, plusieurs exemples d'effets positifs viennent s'ajouter à la liste déjà longue des bénéfices du Centre d'expertise.

Ces retombées sont de plusieurs ordres, mais elles peuvent être classées en quatre catégories : l'adoption ou l'amélioration de pratiques et de façons de faire, le rayonnement et la notoriété, les économies, ainsi que le réseautage. Il importe de noter que les catégories ne sont pas mutuellement exclusives; certains des exemples cités auraient ainsi pu se retrouver dans plus d'une catégorie.

3.1 Adoption ou amélioration de pratiques et de façons de faire

Le Centre d'expertise existe d'abord et avant tout pour soutenir les organismes membres dans l'amélioration de la prestation de services aux citoyens. En ce sens, l'adoption des meilleures pratiques recensées et diffusées par le Centre, ou encore l'amélioration de certaines façons de faire, constituent des retombées appréciables pour les grands organismes. Les exemples suivants illustrent ce type de retombées.

- Les échanges et les visites du groupe de travail sur **le prétraitement, la numérisation et l'indexation** ont permis à plus d'un organisme membre d'enrichir leur réflexion dans ce domaine et d'améliorer les processus. La RRQ a ainsi modifié ses opérations en abolissant une tâche; elle étudie de plus la possibilité d'instaurer un système de télécopie à l'écran. La CSST et la SAAQ examinent quant à elles la pertinence d'utiliser le système d'identification des documents mis de l'avant par la RAMQ, soit celui des « codes à barres ». Enfin, à la SAAQ, on réfléchit également au réaménagement de l'aire de travail pour le rendre plus efficace.
- En matière de **formation à la tâche**, les résultats du sondage auprès des formateurs ont été utilisés par tous les organismes membres du Centre d'expertise pour cibler les compétences des formateurs et les besoins de développement. De plus, mentionnons que la CARRA et la CSST se sont inspirées de leur expérience au Centre d'expertise pour créer des tables d'échange internes regroupant les principaux intervenants se préoccupant de formation à la tâche.
- Les **déjeuners-conférences** du Centre d'expertise sont l'occasion de diffuser les meilleures pratiques recensées par les réseaux d'échange et les « bons coups » réalisés par les grands organismes. Ils favorisent ainsi l'adoption ou l'amélioration de pratiques et de façons de faire. Le formulaire d'évaluation des conférences, que les participants sont invités à remplir à la fin de chacune des activités, comporte des questions concernant l'utilité et le transfert des connaissances en vue d'améliorer les services aux citoyens. En regroupant les réponses positives (« tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord »), plus de 95 % des répondants jugent que l'information reçue lors des conférences leur sera utile à court terme et qu'ils seront en mesure de transférer au sein de leur organisation certaines des

connaissances ou pratiques présentées. De plus, à la question « Dans l'ensemble, les travaux du Centre d'expertise contribuent-ils à l'amélioration des services aux citoyens dans votre organisation? », c'est près de 75 % des personnes qui répondent « toujours » ou « souvent ».

- Dans le domaine de l'**évaluation médicale**, les sondages réalisés auprès des médecins évaluateurs de la fonction publique et des médecins omnipraticiens de Québec et Chaudière-Appalaches ont généré plusieurs retombées. Les grands organismes ont en effet utilisé les résultats de ces sondages pour bonifier leur processus de recrutement de médecins ainsi que leurs plans de communication. De plus, des activités conjointes d'information et de sensibilisation des médecins au travail dans la fonction publique sont en préparation.
- Les échanges et le partage des façons de faire au sein du **comité d'expertise des chefs d'équipe** ont aussi été source de retombées pour les grands organismes. À titre d'exemple, les visites dans les centres de relations clientèle ont conduit les chefs d'équipe de la CARRA et de la SAAQ à recommander à leurs gestionnaires la mise en place d'un centre d'aide à l'apprentissage destiné aux préposés aux renseignements.
- La **mesure de la satisfaction de la clientèle** est un processus bien rodé dans les grands organismes, mais Internet bouleverse un peu les habitudes en offrant de nouvelles possibilités pour sonder la satisfaction des usagers. Or, les impacts de ces nouvelles méthodes de sondage sont encore peu connus. Les travaux effectués par le Centre d'expertise en matière de sondage en ligne ont fourni une connaissance unique en la matière, permettant aux grands organismes de cibler les meilleures façons de faire et les actions à mettre en œuvre.

3.2 Rayonnement et notoriété

Pour que le Centre d'expertise ait une influence sur l'adoption ou l'amélioration de pratiques et de façons de faire, ses activités et travaux doivent être connus et bénéficier d'une certaine notoriété tant au sein des grands organismes qu'ailleurs dans la fonction publique. De fait, en 2005-2006, le Centre d'expertise a poursuivi ses efforts pour diffuser le plus largement possible ses réalisations. Les quelques exemples suivants montrent que le Centre d'expertise des grands organismes jouit d'une notoriété de plus en plus grande au sein de certains groupes.

- L'expertise du Centre en matière de **simplification des communications** dans le milieu francophone canadien a été démontrée par une invitation à présenter ses travaux dans le cadre d'un colloque pancanadien organisé par la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français. Lors de ce colloque, l'un des conférenciers, expert reconnu dans le domaine, a mentionné que le site Web du Centre d'expertise était l'un des deux meilleurs sites de référence sur la simplification des communications. En outre, la participation du réseau d'échange sur la simplification des communications au Sous-comité franco-québécois sur la qualité du français dans l'administration publique montre, encore une fois, que l'expertise développée par le Centre est reconnue et qu'elle dépasse la frontière des grands organismes.

- Le **site Web du Centre d'expertise**, véritable vitrine pour l'ensemble de ses travaux et activités, attire de plus en plus de visiteurs. En 2005-2006, plusieurs demandes de renseignement ont également été adressées à la permanence du Centre après consultation du site Web. Ces demandes visent généralement à approfondir les contenus du site, à obtenir plus de détails sur les pratiques qui y sont recensées, et proviennent de plusieurs organisations (ex. : Office de la Protection du consommateur, Directeur général des élections, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, Commission de la construction du Québec, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Hydro-Québec).
- À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, le document intitulé *Préparation à une pandémie d'influenza dans les ministères et organismes : outils et réflexions*, conçu par le Centre d'expertise, a été diffusé à l'ensemble des ministères et organismes. Depuis, de nombreux commentaires reçus de plusieurs organisations font état de l'utilité de ce document; plusieurs s'en sont inspirés pour préparer leur propre **plan d'action en prévision d'une pandémie**.
- Les travaux du réseau d'échange sur la **mesure de la satisfaction de la clientèle** contribuent à faire du Centre d'expertise un centre de référence en la matière. Les membres du réseau ont ainsi été sollicités à plusieurs reprises pour fournir de l'information ou donner leur avis sur différents aspects de la mesure de la satisfaction, notamment la réalisation de sondages en ligne. Par exemple, dans le cadre de sa préparation à une commission parlementaire, le ministère des Services gouvernementaux a voulu prendre connaissance des résultats du sondage en ligne effectué auprès de la clientèle internautes des grands organismes.
- Le réseau d'échange sur la **gestion des centres de relations clientèle** jouit d'une grande notoriété au sein de la communauté gouvernementale mais aussi du secteur privé. En plus d'offrir un site Web des plus riches concernant les différents aspects de la gestion des CRC (accessibilité, assurance qualité, gestion des ressources humaines, processus d'affaires, etc.), le réseau est souvent sollicité par des partenaires externes pour participer à des colloques ou autres événements portant sur les centres de relations clientèle.

3.3 Économies

Les activités du Centre d'expertise ont également un impact économique pour les organismes membres. Au lieu de réinventer la roue chacun de leur côté, les organismes travaillent ensemble et partagent ainsi les coûts associés à la réalisation de mandats spécifiques. Bien qu'on ne puisse chiffrer les sommes concernées, les grands organismes économisent sur les coûts associés, par exemple, à la recherche et à l'analyse d'information, à l'élaboration d'outils ou encore au développement de compétences. De plus, le partage de meilleures pratiques permet aux organismes d'éviter des erreurs qui pourraient s'avérer coûteuses.

- L'organisation d'activités de formation et de développement en partenariat a permis aux grands organismes de faire des économies (séances de formation conjointes, organisation de conférences et de colloques, etc.). Ces partenariats sont surtout issus des réseaux d'échange sur la **formation à la tâche**, la **simplification des communications**, la **gestion des centres de relations clientèle** et l'**évaluation médicale**.

- Le regroupement des grands organismes donne au Centre d'expertise un plus grand pouvoir de négociation pour l'obtention de certains services. Ce pouvoir de négociation accru s'est concrétisé, par exemple, dans le cadre de la participation des **centres de relations clientèle** aux études de balisage de Services Triad inc. Par ailleurs, la réalisation conjointe d'un sondage en ligne par le réseau d'échange sur la **mesure de la satisfaction de la clientèle** a aussi généré une économie : le coût d'une telle opération aurait été plus élevé si chaque organisme avait effectué la démarche individuellement.

3.4 Réseautage

Le réseautage est un effet direct des activités du Centre d'expertise. En plus de permettre au personnel des grands organismes de connaître leurs collègues au sein des organismes membres, les activités et les travaux du Centre d'expertise favorisent l'établissement de liens avec des partenaires externes. En 2005-2006, les membres et collaborateurs du Centre d'expertise ont maintenu ou tissé des liens avec un nombre important d'organisations comme le Centre d'expertise sur la prestation de services, l'Institut d'administration publique de Québec, l'Institut des services axés sur les citoyens ainsi que plusieurs ministères et organismes de l'administration publique québécoise.

Le réseautage procure plusieurs avantages dont ceux de briser l'isolement, de faciliter l'obtention rapide d'information ou encore d'être au fait des derniers développements dans les domaines liés à la prestation de services. Le Centre d'expertise, en plus de permettre les contacts interorganismes, tend à favoriser une culture durable de collaboration et de partenariat. En effet, même si certains réseaux d'échange ont terminé leur mandat au cours des années, leurs membres demeurent régulièrement en contact et continuent d'échanger de l'information. C'est le cas par exemple des responsables du traitement des plaintes, de la gestion des comptes à recevoir ou encore de la réponse vocale interactive (RVI).

4 États financiers

À titre de responsable de la gestion comptable du Centre d'expertise, la Commission des normes du travail a reçu en contribution des membres un montant de 189 360 \$ et elle a procédé au paiement des différentes factures qui lui ont été adressées. Les états financiers suivants rendent compte des résultats pour l'exercice terminé le 31 mars.

REVENUS, DÉPENSES ET EXCÉDENT de l'exercice terminé le 31 mars 2006

	2006	2005
REVENUS		
Cotisations des organismes	189 360 \$	180 000 \$
Intérêts	5 175	3 343
Autres	-	800
	194 535	184 143
DÉPENSES		
Honoraires	121 875	164 387
Déjeuners-conférences	5 818	6 121
Colloques	-	(62)
Frais de déplacement	2 251	3 884
Communications informatiques	3 663	4 790
Fournitures	1 268	7 529
Réunions de travail	1 358	2 690
	136 233	189 339
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	58 302	(5 196)
EXCÉDENT AU DÉBUT	99 598	104 794
EXCÉDENT À LA FIN	157 900 \$	99 598 \$

BILAN au 31 mars 2006

	2006	2005
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	170 254 \$	132 206 \$
Intérêts à recevoir	485	225
Autres débiteurs	-	3 470
Frais payés d'avance	7 500	-
	178 239 \$	135 901 \$
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Fournisseurs et frais courus	20 339 \$	36 303 \$
EXCÉDENT	157 900	99 598
	178 239 \$	135 901 \$

5 Perspectives pour 2006-2007

Le Centre d'expertise des grands organismes poursuivra ses efforts en 2006-2007 pour soutenir adéquatement les grands organismes dans leurs démarches d'amélioration des services aux citoyens. Déjà, plusieurs projets prennent forme et promettent des résultats intéressants :

- Le Centre d'expertise des grands organismes, en collaboration avec le Centre d'expertise sur la prestation de services, participera à une étude pancanadienne sur la prestation de services par téléphone. Cette étude vise à améliorer notre compréhension de la façon dont les citoyens et les entreprises utilisent la voie téléphonique pour communiquer avec les gouvernements.
- Un nouveau groupe de travail sur l'étalonnage débutera ses activités dans les prochains mois. Son mandat consistera notamment à comparer les données publiées par chaque organisme dans le rapport annuel de gestion ainsi qu'à prévoir un mécanisme d'échange de données aux fins d'étalonnage.
- Une étude sera amorcée par le réseau d'échange sur les centres de relations clientèle afin de déterminer la nécessité, pour les grands organismes, de recourir à la téléphonie IP. Cette dernière est un protocole de communication utilisant Internet plutôt qu'une ligne téléphonique pour les communications vocales.
- Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle diffusera ses travaux de la dernière année en publiant trois rapports : les meilleures pratiques de sondage en ligne, les résultats globaux du sondage Web auprès de plus de 2 000 répondants et les modèles asymétriques d'analyse de résultats de sondage.

Des activités de diffusion des connaissances et des meilleures pratiques se grefferont évidemment à ces quelques exemples. Plusieurs déjeuners-conférences sont d'ailleurs en préparation; ceux-ci traiteront entre autres de l'apprentissage en ligne et de la simplification des communications. De plus, l'organisation d'un colloque d'envergure portant sur la mesure de la satisfaction de la clientèle est envisagée d'ici la fin de l'année. Bref, l'exercice 2006-2007 sera encore une fois une année riche en projets utiles pour soutenir les organismes membres dans l'amélioration des services aux citoyens.