

Centre d'expertise des grands organismes

RAPPORT ANNUEL 2001-2002

Mai 2002

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DES MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR	5
1 PRÉSENTATION DU CENTRE D'EXPERTISE	6
1.1 Mission	6
1.2 Valeurs	6
1.3 Objectifs	7
1.4 Fonctionnement	7
2 BILAN DES RÉALISATIONS 2001-2002	8
2.1 Pilotage du Centre d'expertise	8
2.2 Réseaux d'échange	8
2.3 Conférences thématiques	18
2.4 Formation sur la gestion de la relation dans les services publics	19
2.5 Avis aux organismes centraux	20
2.6 Visibilité	20
2.7 Autres réalisations	21
3 ÉTATS FINANCIERS	22
4 PERSPECTIVES POUR 2002-2003	23

Annexe : Membres et collaborateurs du Centre d'expertise

MESSAGE DES MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR

Ne pas réinventer la roue ! Voilà un principe qui illustre bien l'un des avantages tangibles du Centre d'expertise des grands organismes. Dans leur quête de services aux citoyens toujours meilleurs et d'une gestion performante axée sur les résultats, les grands organismes ont effectivement beaucoup à gagner en partageant leurs expériences respectives. Et si l'année 2000-2001 fut marquée par le démarrage et la mise en place des structures, l'année 2001-2002 a prouvé hors de tout doute que le Centre d'expertise représente une valeur ajoutée pour ses membres. Le présent rapport annuel en fait foi.

Entre autres réalisations, mentionnons que les réseaux d'échange ont été particulièrement actifs – production de mémoires, diffusion des meilleures pratiques, activités de formation – générant ainsi des retombées concrètes pour les grands organismes. En outre, un exercice de planification stratégique a permis de positionner clairement le Centre d'expertise pour l'avenir, et ce, dans le contexte changeant de la modernisation de l'administration publique.

Le rapport annuel du Centre d'expertise a ceci de particulier qu'il présente des réalisations collectives, des réalisations s'inscrivant dans le cadre de la modernisation et rendues possibles grâce à la synergie et à la collaboration active de sept organismes : 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), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Société de la faune et des parcs (FAPAQ). Mais, au-delà des organismes, il y a les gens. De nombreuses personnes ont contribué, par des efforts soutenus, à faire de l'année 2001-2002 une réussite pour le Centre d'expertise. Nous les en remercions.

Les pages suivantes visent à rendre compte du chemin parcouru cette année et, par la même occasion, de celui qui reste à parcourir... Bonne lecture !

Les membres du comité directeur,

Pierre Boileau, vice-président aux opérations et aux services à la clientèle (CNT)

Hervé Bolduc, secrétaire général (FAPAQ)

Martin Breton, vice-président aux services aux accidentés (SAAQ)

Marc Lacroix, vice-président aux services à la clientèle (RRQ)

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

Pierre Rhéaume, directeur général de la planification (CSST)

Georges-Octave Roy, vice-président (CARRA)

1 PRÉSENTATION DU CENTRE D'EXPERTISE

La modernisation de l'administration publique représente un défi de taille pour ses gestionnaires. Aussi, ces derniers doivent-ils se donner des moyens pour en faciliter la mise en œuvre. C'est dans cette perspective que les six « grands organismes » que sont la Régie des rentes du Québec (RRQ), 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) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) ont entrepris une démarche concertée de recherche de l'amélioration des services publics par la définition et le partage des meilleures pratiques dans les domaines reliés aux services à la clientèle. Le Centre d'expertise des grands organismes a donc été créé, en mars 2000, à l'initiative de la Régie des rentes et avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes¹. Depuis, un nouveau membre a joint les rangs du Centre, soit la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ).

1.1 Mission

Le Centre d'expertise a pour mission de soutenir, par des réalisations tangibles, les organismes membres dans la transition vers une culture de gestion par résultats axée sur l'amélioration des services aux citoyens. De plus, il exerce un rôle de catalyseur d'initiatives en matière de qualité dans le secteur public québécois et de repère au regard des meilleures façons de faire dans la livraison des services aux citoyens.

Ainsi, le Centre d'expertise permet au personnel des grands organismes de disposer d'un lieu pour discuter des grands enjeux en matière de services à la clientèle et de gestion de la performance, de partager leurs expériences respectives dans ce domaine, de cibler les améliorations possibles à la lumière des meilleures pratiques recensées. Il aide également les acteurs concernés à faire face aux défis que soulève la prestation des services publics.

1.2 Valeurs

Les valeurs qui sous-tendent les actions du Centre d'expertise sont regroupées en trois grands thèmes : le partage, l'expertise et le respect.

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.
Expertise	Le Centre est porteur d'une expertise en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance, ce qui en fait un centre de référence.
Respect	La collaboration entre les organismes membres se réalise dans le respect des missions et de l'autonomie de chacun.

¹ Le Forum des dirigeants des grands organismes regroupe les présidents de ces organismes depuis 1999. Son principal objectif est d'échanger des vues sur des questions d'intérêt commun et de collaborer à la définition des orientations gouvernementales à l'égard des enjeux soulevés par les projets gouvernementaux de nature stratégique.

1.3 Objectifs

Le Centre d'expertise poursuit cinq grands objectifs porteurs de bénéfices pour les organismes engagés dans la démarche, soit :

- faciliter le partage d'information et la concertation sur les stratégies et les moyens au regard de la qualité des services et de la performance organisationnelle ;
- diffuser les meilleures pratiques en ces matières au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental ;
- favoriser l'acquisition d'habiletés liées à la mise en place du nouveau cadre de gestion de l'administration publique, dans l'optique de l'amélioration de l'offre de services, de la construction d'une nouvelle relation entre les citoyens et l'État ainsi que de la consolidation d'une culture de gestion par résultats ;
- fournir des avis aux organismes centraux concernant la qualité de l'offre de services aux citoyens et la gestion par résultats ;
- promouvoir la qualité des services publics auprès de la population de façon à renforcer le lien de confiance entre l'État et le citoyen.

1.4 Fonctionnement

Pour réaliser sa mission, le Centre d'expertise s'est donné une structure souple, qui permet de tenir compte des caractéristiques propres à chaque organisme et qui s'appuie essentiellement sur deux composantes : un comité directeur et des réseaux d'échange. Le comité directeur, formé d'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 sont composés d'un représentant de chaque organisme et portent tous sur un thème particulier, étroitement associé aux défis de la modernisation : la simplification des communications écrites, la gestion des centres d'appels, le traitement des plaintes, la reconnaissance du personnel et la communication publique.

Le Centre d'expertise a choisi de ne pas se doter d'une « permanence ». Toutefois, sur une base ponctuelle, des ressources sont appelées à contribuer à la coordination et au soutien professionnel des activités. Pour financer ses activités, le Centre dispose d'un budget de fonctionnement provenant des contributions des organismes membres. La cotisation annuelle des organismes est fixée de manière à répartir le budget autorisé des dépenses de fonctionnement selon l'importance relative des ressources de chaque organisation.

2 BILAN DES RÉALISATIONS 2001-2002

2.1 Pilotage du Centre d'expertise

Les membres du comité directeur se sont livrés cette année à un exercice de planification stratégique visant à énoncer les grandes orientations et les priorités d'action du Centre d'expertise. L'exercice s'est avéré très enrichissant, puisqu'il a permis aux membres du comité directeur de se donner une vision commune du Centre et de son évolution. Parmi les orientations énoncées, mentionnons que la consolidation et le développement des réseaux d'échange constituent la priorité du comité directeur. Aussi, de nouveaux réseaux sont appelés à voir le jour, selon les besoins et selon les défis à relever en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance.

Au total, le comité directeur s'est réuni à une dizaine de reprises en cours d'exercice. Des comptes rendus des réunions sont déposés et assurent le suivi des différentes décisions et actions à venir. Parallèlement à ces rencontres, le comité a fait rapport de l'avancement des travaux et de l'atteinte des objectifs au Forum des dirigeants des grands organismes.

Enfin, les membres des différents réseaux d'échange se sont également réunis en cours d'année et ont produit de nombreux documents qui rendent compte de leurs activités et réalisations. Il convient en outre de signaler que le Centre et les réseaux ont bénéficié de l'apport de stagiaires de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et de ressources externes pour les appuyer dans leurs travaux.

2.2 Réseaux d'échange

Le Centre d'expertise compte cinq réseaux d'échange. Ces réseaux constituent un lieu privilégié pour faciliter le partage de l'information, diffuser les meilleures pratiques liées aux services aux citoyens et développer des habiletés particulières. Les pages suivantes présentent, pour chacun des réseaux, le mandat, les principales réalisations, de même que des exemples de retombées pour les grands organismes. Ces retombées ne sont pas exhaustives, mais elles illustrent bien les bénéfices engendrés par les travaux du Centre d'expertise. Outre ces bénéfices organisationnels, les membres des réseaux d'échange s'entendent généralement pour dire que la participation à un réseau est particulièrement bénéfique sur les plans personnel et professionnel; le réseau est un lieu de ressourcement qui leur donne la possibilité de se retirer momentanément des opérations courantes et de prendre le temps de réfléchir et d'échanger. Pour connaître les membres des réseaux d'échange et leurs collaborateurs, veuillez vous reporter à l'annexe.

2.2.1 Le réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels

MANDAT

Reconnaître et diffuser les meilleures pratiques en matière de gestion des appels et partager les expériences dans ce domaine.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Objectifs atteints

	Partage de l'information	Diffusion des meilleures pratiques	Acquisition d'habiletés
Un mémoire sur les meilleures pratiques en centre d'appels, volet assurance qualité et <i>coaching</i> , a été produit et présenté au comité directeur. Le mémoire a également été adressé aux gestionnaires de chacun des organismes.	•	•	
Six journées de formation portant sur le développement des compétences en <i>coaching</i> ont été organisées pour les gestionnaires et chefs d'équipe des centres d'appels. Une journée de suivi à l'intention de tous les participants se tiendra au printemps 2002.			•
Les membres ont participé à une formation sur les centres d'appels offerte par le Conseil canadien sur la prestation des services publics à Ottawa.			•
Le réseau a pris la décision de participer aux études réalisées par le club Benchmark Triad pour l'année 2002-2003.	•	•	
Les membres du réseau se rencontrent mensuellement et prennent connaissance des projets de développement en cours dans les centres d'appels de chacun des organismes. Ces rencontres permettent d'explorer des pistes d'échange et de partenariat tout au long de l'année. À ce jour, deux domaines ont retenu l'attention : l'organisation des horaires des préposés et la gestion des courriels.	•		
Le réseau a entrepris la réalisation d'un nouveau mandat, soit celui de repérer, documenter et diffuser les meilleures pratiques relatives à la gestion des courriels.	•	•	

Retombées pour les grands organismes

La CSST, qui s'est engagée dans un processus de développement de ses centres d'appels, a retiré beaucoup du partage d'expertise généré par le réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels, notamment en ce qui a trait au *coaching* et aux pièges à éviter dans la mise en place de ce type de services.

Les travaux du réseau ont contribué, à la CNT, à l'élaboration d'un plan d'action qui comporte notamment les actions suivantes : ajout d'une équipe de préposés pour diminuer le ratio d'encadrement chefs d'équipe—préposés, rencontres individuelles avec les employés pour prendre en compte leurs besoins et leurs attentes en matière de *coaching*, révision des descriptions d'emploi des chefs d'équipe pour y inclure un volet *coaching*, désignation d'un *coach* expert.

À la CARRA, la formation sur le *coaching* a contribué à sensibiliser les chefs d'équipe à cette approche. Les échanges sur la gestion de courriels ont également fourni beaucoup d'informations utiles. À la RRQ, les retombées les plus concrètes résultent également des formations en *coaching*. En outre, les présentations et les échanges concernant la gestion des courriels alimentent la réflexion des gestionnaires.

La SAAQ entreprend pour sa part une réorganisation de ses centres d'appels en route vers la création d'un centre de contact clientèle. À cet effet, les échanges entre les membres du réseau lui fournissent une foule d'informations utiles.

Enfin, la RAMQ s'est inspirée du mémoire sur les meilleures pratiques pour mettre en œuvre son plan d'optimisation du centre d'appels.

2.2.2 Le réseau d'échange sur la simplification des communications écrites

MANDAT

Partager et mettre en commun l'expertise des organismes en matière de simplification des communications écrites et en faire bénéficier les ministères et organismes gouvernementaux du Québec.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

	Objectifs atteints		
	Partage de l'information	Diffusion des meilleures pratiques	Acquisition d'habiletés
Une recension des meilleures pratiques de simplification des communications écrites de même que des listes de documents de référence ont été produites et présentées aux membres du comité directeur. Les résultats de ces travaux ont également été exposés aux directrices et aux directeurs des communications des grands organismes.	•	•	
Une banque d'information sur le site intranet du Centre d'expertise a été développée et mise à jour en continu.	•	•	
Une rencontre d'information a été organisée en collaboration avec la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF) sur les communications orales claires. Le personnel des sept grands organismes y a participé.	•		
Une formation sur la rédaction Web a été offerte aux agents et agentes d'information des grands organismes. Cette formation vise à accroître les trois champs d'expertise suivants : l'écriture professionnelle, l'écriture Web ainsi que l'écriture claire et simple.			•
Une séance d'information a été préparée à l'intention des agents d'information du gouvernement du Québec sur la simplification des communications écrites et sur les travaux menés par le réseau d'échange.		•	

Retombées pour les grands organismes

Les liens qu'a entretenus le réseau d'échange avec la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF) ont conduit à la tenue d'une formation en simplification des communications écrites pour le personnel de deux organismes (CARRA et RRQ). À la CARRA, un programme de formation a été préparé et offert à tous les gestionnaires et à leurs employés dont la tâche comporte la rédaction de documents pour la clientèle (lettres, dépliants, formulaires). Les membres du comité de direction générale de la CARRA ont participé à une session abrégée destinée à leur faire prendre conscience des avantages de simplifier les communications. À la RRQ, la formation a été enclenchée à la mi-novembre. Les gestionnaires ont été sensibilisés à la pertinence de cette formation qui a rejoint en premier lieu le personnel en contact direct avec la clientèle et par la suite le personnel de seconde ligne.

L'information obtenue par l'intermédiaire du réseau d'échange a été utile pour la RAMQ, notamment dans le cadre de l'organisation du projet de simplification des lettres modèles (prise de conscience, définition des objectifs et des moyens, etc.).

À la CNT, les travaux ont contribué à accroître la préoccupation pour des communications écrites simples. Un projet à cet effet est actuellement en développement.

En lien avec les travaux du réseau d'échange, la SAAQ a décidé d'instaurer un nouveau système d'appui à ses communications écrites avec la clientèle. Les orientations de développement ont été retenues et le nouveau système, qui nécessite la révision du contenu normalisé des communications, sera mis en œuvre en 2003.

2.2.3 Le réseau d'échange sur le traitement des plaintes relatives à la qualité des services

Mandat

Identifier, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, les meilleures pratiques en matière de traitement des plaintes de la clientèle, en vue d'améliorer la qualité des services; constituer, par la suite, un outil de référence à l'usage des gestionnaires et du personnel.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Objectifs atteints

	Partage de l'information	Diffusion des meilleures pratiques	Acquisition d'habiletés
Un mémoire sur les meilleures pratiques pour traiter les plaintes a été produit et adressé au comité directeur.	•		
Les meilleures pratiques de traitement des plaintes ont été présentées à la rencontre annuelle de l'Association des responsables du traitement des plaintes.		•	
Un nouveau mandat a été entrepris en vue d'implanter les meilleures pratiques dans l'ensemble des organismes membres.		•	
Trois activités de formation ont été tenues à l'intention des responsables du traitement des plaintes des grands organismes et de leurs collaborateurs. Ces activités, conçues par le Centre d'expertise, ont porté sur les thèmes suivants : les clients hostiles et difficiles, les relations d'un <i>ombudsman</i> avec son organisation et les communications dans Internet.			•

Retombées pour les grands organismes

Les travaux du réseau ont conduit la SAAQ à entreprendre une réflexion sur les meilleures pratiques de traitement des plaintes et à réaliser certaines actions. Ainsi, une ligne sans frais a été ajoutée afin de faciliter les démarches de la clientèle, une ressource supplémentaire a été octroyée pour assister la responsable et, désormais, des séances d'information sur le rôle et le mandat du Bureau des plaintes sont proposées aux nouveaux agents d'indemnisation.

À la CNT, les travaux du réseau d'échange sur le traitement des plaintes ont permis de faire le point sur la procédure de traitement des plaintes en vigueur et d'y apporter des ajustements. De plus, ils ont contribué à sensibiliser les directeurs régionaux au pacte social du Protecteur du citoyen.

Par ailleurs, les formations et les échanges entre spécialistes du domaine ont été profitables à la RRQ, notamment en ce qui a trait aux questions suivantes : intervention en situation d'urgence, relation avec le Protecteur du citoyen, délai de traitement des plaintes et engagements de services.

En ce qui concerne la RAMQ, les travaux du réseau sont une source constante d'inspiration et brisent un certain « isolement » inhérent au traitement des plaintes. En outre, les échanges ont permis d'enrichir l'élaboration et la mise en place d'un système informatisé de traitement des plaintes.

Quant à la CSST, les travaux du réseau lui ont permis de préciser les constats et conclusions de son chantier « Savoir écouter nos clients pour se laisser influencer » et d'échanger sur les valeurs à préconiser, de même que sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer la qualité des services.

2.2.4 Le réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel

Mandat

Recenser et documenter les meilleures pratiques en matière de reconnaissance du personnel contribuant à l'amélioration des services aux citoyens. Les moyens de reconnaissance, qui ne doivent pas constituer un type de rémunération additionnel, doivent privilégier les employés directement en contact avec la clientèle.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Objectifs atteints

	Partage de l'information	Diffusion des meilleures pratiques	Acquisition d'habiletés
Un mémoire sur les meilleures pratiques de reconnaissance a été produit et déposé auprès du comité directeur.	•		
Le mémoire sur les meilleures pratiques de reconnaissance a été présenté aux directeurs et directrices des ressources humaines de chacun des organismes membres et à leurs collaborateurs.	•	•	
Le réseau a été invité à rapporter les meilleures pratiques de reconnaissance à une prochaine assemblée du Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), de même qu'aux membres du Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT). De plus, il a été formellement conclu de diffuser ces pratiques dans le cadre d'un atelier sur la valorisation et la reconnaissance dans la fonction publique. Cet atelier est organisé par le Secrétariat à la modernisation de la gestion publique à l'intention d'une centaine de cadres des ministères et organismes.		•	

Retombées pour les grands organismes

Les meilleures pratiques en matière de reconnaissance des réalisations du personnel ont suscité un vif intérêt, tant à l'intérieur des grands organismes qu'ailleurs dans la fonction publique. Plusieurs membres ont présenté les résultats de leurs travaux aux gestionnaires de leur organisme respectif. C'est le cas notamment à la CARRA et à la RAMQ. La FAPAQ a également prévu diffuser ces pratiques au sein du comité de direction et du comité paritaire sur l'organisation du travail. Plus concrètement, les travaux du réseau d'échange ont permis à la RRO d'enrichir la politique de reconnaissance qu'elle s'apprête à déployer et de sensibiliser les gens à une culture organisationnelle de reconnaissance. De plus, à la CNT, ils ont contribué à alimenter la réflexion d'un groupe de travail sur la reconnaissance, ce qui a conduit à la création d'un comité qui veillera à mettre en œuvre les principales recommandations du rapport.

2.2.5 Le réseau d'échange sur la communication publique

Mandat

Partager les meilleures pratiques de communication en lien avec les services à la clientèle; échanger sur des thématiques particulières liées aux moyens de communication mis en œuvre dans les organismes; se donner des moyens de parfaire les connaissances en matière de communication et de services à la clientèle; établir une veille stratégique afin de repérer les meilleures pratiques de communication en matière de service à la clientèle tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

Les membres du réseau ont échangé sur les meilleures pratiques en matière de conception et de gestion des sites Web.

Les membres du réseau ont assisté à la présentation du projet de renouvellement de la prestation de service par voie électronique de la RRQ. Ce projet s'inscrit bien dans le mandat de ce réseau, puisqu'il mise sur les nouvelles technologies pour mieux servir la clientèle.

Objectifs atteints

Partage de l'information

Diffusion des meilleures pratiques

Acquisition d'habiletés

-
-

Retombées pour les grands organismes

Le réseau d'échange sur la communication publique est en fait un nouveau réseau qui résulte de la transformation du réseau d'échange sur la promotion de la qualité des services publics. En effet, les membres ont choisi de réorienter leur mandat de façon à traiter de préoccupations particulières des grands organismes en matière de communication publique. Les premières réalisations ont donné lieu à des échanges enrichissants pour les membres du réseau.

2.3 Conférences thématiques

Le Centre d'expertise a présenté six conférences thématiques au cours de l'année. Ces conférences contribuent à l'atteinte de deux grands objectifs du Centre : faciliter le partage de l'information en matière de qualité de services et faire connaître les meilleures pratiques au personnel des organismes membres.

Attentes des citoyens à l'égard des services téléphoniques et des entrevues (5 avril 2001)

Pour mieux définir les attentes de la clientèle et déterminer le niveau de service approprié pour la Déclaration de services aux citoyens, la Régie des rentes a mené des sondages auprès des clients qui ont utilisé les services téléphoniques ou qui se sont présentés à l'un de ses points de service. (Conférencier : M. Yvon Martel, RRQ)

Système de gestion de la performance du gouvernement de l'État de Virginie (5 juin 2001)

L'État de la Virginie utilise un système novateur de gestion de la performance qui repose sur quatre volets : planification stratégique, mesure de la performance, évaluation de programme et budgétisation de la performance. (Conférenciers : M^{me} Isabelle Caouette et M. Bun Luk Khuong, RRQ)

L'implantation réussie d'un programme d'assurance qualité (15 octobre 2001)

La Régie des rentes s'est dotée d'un programme d'assurance qualité comportant quatre composantes distinctes : la conformité des traitements, l'observation de la prestation de services, la rétroaction de la clientèle et les suggestions du personnel en contact direct avec la clientèle. (Conférenciers : MM. Denis Garon et Yves Fortin, RRQ)

Prise en charge rapide de la personne accidentée (28 novembre 2001)

Afin de diminuer les délais de traitement des réclamations et d'augmenter le taux de satisfaction de la clientèle, la Société de l'assurance automobile du Québec a mis en place un nouveau service de prise en charge rapide de la personne accidentée. Ce service est accessible directement à l'hôpital. (Conférencier : M. Marc Giroux, SAAQ)

Les ateliers stratégiques (18 décembre 2001)

Désireuse de réunir les employés par unité de travail afin qu'ils échangent sur la vision stratégique et de faire des gestionnaires les porte-parole de ces enjeux, la Commission sur la santé et la sécurité du travail a mis au point le concept des ateliers stratégiques. (Conférenciers : M. Pierre Rhéaume et M^{me} Marie Langis, CSST)

La voix du client (13 février 2002)

La Régie des rentes a mis en place un processus appelé « La voix du client ». Ce processus repose sur le partage et la diffusion de l'information afin que le personnel connaisse les besoins et les attentes de la clientèle. Il s'appuie également sur une intégration des diverses connaissances acquises sur la clientèle de manière à hiérarchiser des pistes d'amélioration de la qualité des services et à exercer un suivi rigoureux de leur réalisation. (Conférenciers : M^{me} Danièle Noël et M. Yvon Martel, RRQ)

Retombées pour les grands organismes

Les conférences thématiques sont porteuses de bénéfices pour les organismes membres du Centre d'expertise. Par exemple, le concept d'ateliers stratégiques, élaboré par la CSST, a été adapté et utilisé à la Régie des rentes. S'inspirant grandement de la formule de la CSST, différents outils ont été développés, notamment un jeu-questionnaire portant sur le nouveau plan stratégique et une trousse du formateur pour les gestionnaires.

La présentation du programme d'assurance qualité de la RRO a également eu un impact appréciable. Elle tombait à point pour la CNT qui a entrepris des travaux visant à redynamiser son système qualité. Aussi, une rencontre avec les conférenciers a permis à l'équipe de la CNT d'approfondir ses connaissances sur le sujet et d'enrichir sa réflexion. En outre, les conférenciers de la RRO ont refait leur présentation à une trentaine de gestionnaires de la RAMQ.

2.4 Formation sur la gestion de la relation dans les services publics

Outre les sessions de formation offertes dans le cadre des activités des différents réseaux, le Centre d'expertise a tenu un séminaire de formation portant sur la gestion de la relation dans les services publics. En tout, six journées de formation ont permis à plus de 60 gestionnaires des grands organismes d'acquérir des habiletés en la matière. Plus précisément, la formation poursuivait les objectifs spécifiques suivants :

- sensibiliser les gestionnaires à la corrélation qui existe entre, d'une part, les compétences relationnelles et les habiletés de communication de leurs employés en contact avec la clientèle et, d'autre part, la capacité de ces derniers à offrir à la clientèle un service de qualité supérieure ;
- permettre aux participants de prendre connaissance de l'écart souvent observé, du point de vue relationnel, entre l'offre de service, d'une part, et la promesse de service, d'autre part ;
- aider les gestionnaires opérationnels à comprendre la dynamique en cause et à élaborer une stratégie de gestion pertinente de la dimension relationnelle ;
- fournir aux gestionnaires des moyens concrets d'aider leurs employés à améliorer leurs compétences relationnelles et leurs habiletés de communication avec les clients.

Retombées pour les grands organismes

Selon les témoignages de quelques participants, cette activité de formation a permis aux gestionnaires de réfléchir à la dualité transactionnelle-relationnelle qui caractérise la prestation de services, d'être mieux outillés quant aux façons d'atteindre des standards de qualité élevés, de prendre conscience du rôle qu'ils ont à jouer pour mettre en place une approche relationnelle et de s'approprier des solutions tangibles pour réussir à offrir un niveau de qualité relationnelle répondant aux besoins et aux attentes des citoyens.

2.5 Avis aux organismes centraux

Le Centre d'expertise entend participer activement à la mise en place de la modernisation de la gestion publique. À ce titre, le Centre poursuit l'objectif de fournir des avis aux organismes centraux en ce qui concerne la qualité de l'offre de services aux citoyens et la gestion par résultats. Cet objectif se traduit, depuis plus d'un an, par des interventions au regard de toute question d'intérêt touchant l'amélioration de la prestation de services. En 2001-2002, le Centre d'expertise a produit deux avis portant sur le projet de plan gouvernemental de qualité des services². La production de ces avis a fourni aux grands organismes l'occasion de formuler leurs commentaires sur les actions proposées dans le plan et de suggérer certaines pistes de réflexion liées à leurs préoccupations.

2.6 Visibilité

En plus des activités de diffusion des meilleures pratiques dont il a été question précédemment et qui contribuent au rayonnement du Centre d'expertise, plusieurs réalisations ont permis d'accroître la visibilité du Centre et de ses travaux, et ce, tant auprès du personnel des grands organismes qu'à l'externe. Ainsi, un article a été soumis et accepté pour publication dans la revue *Autrement*, produite par le Secrétariat à la modernisation de la gestion publique. Sept bulletins d'information (*Le rond-point*) traitant des activités du Centre d'expertise ont été expédiés aux membres des réseaux et aux gestionnaires des services à la clientèle des grands organismes.

Le Centre s'est par ailleurs doté d'une signature visuelle (que l'on peut voir en couverture). Formé d'un cercle et d'une flèche, le logo symbolise à la fois le lieu où se réunissent les membres du Centre d'expertise afin de partager ressources, information et expériences et l'amélioration continue des services aux citoyens.

Enfin, un site Internet a été élaboré dans les derniers mois de l'année et sera en ligne sous peu (www.grandsorganismes.gouv.qc.ca). Il comporte plusieurs rubriques, notamment la présentation du Centre d'expertise (mission, objectifs, organismes membres, etc.), les réseaux d'échange (mandat, activités, travaux), le calendrier des activités, les rapports annuels, les bulletins d'information et un « kiosque » de lecture. En plus de contribuer à la diffusion plus large des meilleures pratiques et au rayonnement du Centre d'expertise, le site concourra à promouvoir la qualité des services publics puisqu'il sera accessible à toute la population.

² Documents intitulés *Avis du Forum des dirigeants des grands organismes sur le projet de plan gouvernemental de qualité des services*, 18 avril 2001 et *Projet de plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises : avis du Forum des dirigeants des grands organismes*, 26 novembre 2001.

2.7 Autres réalisations

Un comité *ad hoc*, regroupant les responsables de la Déclaration de services aux citoyens au sein de chaque organisme, a été mis sur pied afin de favoriser les échanges et de partager les façons de faire en la matière.

En collaboration avec le Centre d'expertise du MRCI, les grands organismes ont procédé à la traduction et à l'adaptation d'un document produit par le gouvernement ontarien et intitulé *How to Conduct Customer Surveys*. Il a été convenu que le document serait adressé aux personnes concernées au sein des grands organismes.

Le Centre d'expertise a tenu, le 13 mars 2002 au Musée du Québec, une activité de reconnaissance visant à souligner la contribution des représentants des grands organismes aux activités du Centre.

Un certain nombre d'actions ont été prises afin de favoriser des maillages entre le Centre d'expertise et d'autres organisations œuvrant à l'amélioration de la qualité des services publics et à la mise en place de la modernisation du cadre de gestion gouvernemental (Centre d'expertise des ministères [MRCI], Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Association des responsables du traitement des plaintes, Conseil sur la prestation des services publics).

3 ÉTATS FINANCIERS

À titre de responsable de la gestion comptable du Centre d'expertise, la CNT a reçu en contribution des membres un montant de 155 000 \$ et elle a procédé au paiement des différentes factures qui lui ont été adressées.

La Direction de la vérification interne de la CNT a procédé à l'examen des états financiers du Centre d'expertise, sous la forme d'un rapport de validation du type mission d'examen, conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes et de l'Institut canadien des comptables agréés.

Les états financiers suivants rendent compte des résultats pour l'exercice terminé le 31 mars 2002.

REVENUS, DÉPENSES ET EXCÉDENT

de l'exercice terminé le 31 mars 2002

Revenus	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Cotisations des organismes	155 000 \$	155 000 \$
Intérêts	<u>9 768</u>	<u>—</u>
	164 768	155 000
Dépenses		
Honoraires	93 998	9 315
Sessions de formation	18 643	6 810
Frais de déplacement	3 280	3 968
Location de salles	—	1 517
Fournitures	168	—
Frais de réunions	<u>3 558</u>	<u>773</u>
	119 647	22 383
Excédent des revenus sur les dépenses	45 121	132 617
Excédent au début	<u>132 617</u>	<u>—</u>
Excédent à la fin	<u>177 738 \$</u>	<u>132 617 \$</u>

BILAN

au 31 mars 2002

Actif	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Actif à court terme		
Encaisse	188 798 \$	151 908 \$
Intérêts à recevoir	<u>9 768</u>	<u>—</u>
	<u>198 566 \$</u>	<u>151 908 \$</u>
Passif		
Passif à court terme		
Fournisseurs et frais courus	20 828 \$	171 \$
Revenus reportés	<u>—</u>	<u>19 120</u>
	20 828	19 291
Excédent	<u>177 738</u>	<u>132 617</u>
	<u>198 566 \$</u>	<u>151 908 \$</u>

4 PERSPECTIVES POUR 2002-2003

Le bilan 2001-2002 qui émerge du Centre d'expertise des grands organismes est très positif. Ses différentes réalisations, de même que les retombées qui en découlent, montrent que, déjà, le Centre constitue une entité de référence capable d'appuyer les grands organismes en matière d'amélioration des services aux citoyens et de gestion de la performance.

Pour poursuivre dans cette voie, le Centre d'expertise a d'ailleurs défini plusieurs actions qu'il souhaite entreprendre au cours de la prochaine année. Ainsi, maintenant que les premiers réseaux d'échange ont pris leur envol, de nouveaux réseaux sont appelés à voir le jour, et ce, en fonction de problématiques bien ciblées. À cet effet, mentionnons qu'un nouveau réseau est en voie de création afin de répondre à un besoin particulier en matière de formation des intervenants de première ligne. Le mandat de ce réseau consistera dans un premier temps à recenser les meilleures pratiques liées à la formation comportementale. Ces recherches pourront éventuellement donner lieu à un curriculum de formation adapté aux besoins des grands organismes et visant l'amélioration du service à la clientèle par le développement de compétences relationnelles et d'habiletés de communication.

Les travaux du Centre d'expertise sont de plus en plus connus au sein des organismes membres. Les réseaux d'échange sont très actifs et les personnes qui en font partie en retirent de réels bénéfices, ce qui semble provoquer un effet d'entraînement : le besoin de créer de nouveaux réseaux s'exprime non plus seulement par les membres du comité directeur, mais également par les artisans du service à la clientèle eux-mêmes. Ainsi, à la demande de certains gestionnaires des grands organismes, des sujets de nouveaux réseaux sont actuellement à l'étude.

Le site Web du Centre d'expertise, prochainement accessible, constituera un outil de plus pour faciliter le partage d'information et diffuser les meilleures pratiques, tant auprès du personnel des grands organismes qu'au sein de l'appareil gouvernemental dans son ensemble.

La modernisation de l'administration publique pose des défis de tous les instants aux gestionnaires et aux artisans de la prestation de services aux citoyens. Le Centre d'expertise des grands organismes constitue une façon novatrice d'y faire face. Le dépôt prochain de la planification stratégique du Centre d'expertise, qui est caractérisée par une consolidation des acquis et l'ouverture à de nouveaux sujets d'échange, réaffirme la volonté des grands organismes de poursuivre l'atteinte d'un objectif commun, soit l'amélioration continue des services aux citoyens.

Annexe : Membres et collaborateurs du Centre d'expertise

Réseau d'échange sur le traitement des plaintes relatives à la qualité des services

Gaétane Godbout, coordonnatrice (CNT), Louise Barbeau (RAMQ), Hélène Lavallée (CSST), Sylvie Lefrançois (CSST), Suzanne Godbout (CARRA), Sonia Potvin (RRQ), Nicole Rajotte (SAAQ), Madeleine Dallaire (FAPAQ), Patricia Pilote, stagiaire (ENAP)

Réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel

Gaston Lachance, coordonnateur (CARRA), Liane Bourdages (RRQ), Josée Drolet, secrétaire (CARRA), Sylvain Gagnon (CSST), Roger Martin (CNT), Carl Laliberté (FAPAQ), Patricia Pilote, stagiaire (ENAP), Claire Villeneuve (SAAQ), Louise Vincent (RAMQ)

Réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels

Paul Giguère, coordonnateur (RAMQ), Hélène Bélanger, coordonnatrice par intérim (RAMQ), Gilles Dutilly (CSST), Pierre Gagnon (SAAQ), Lyne Laflamme (CARRA), Yvon Martel (RRQ), André Paré (CNT), Katrine Parent, stagiaire (ENAP), Danielle Beauchemin (FAPAQ)

Réseau d'échange sur la simplification des communications écrites

Danièle Noël, coordonnatrice (RRQ), Louise Brochu (RAMQ), Johanne Duchaine-Juan (CARRA), Roc Généreux (CSST), André L'Heureux (CNT), Gilles St-Pierre (SAAQ), Debbie Zolondek (RRQ), Véronique Tremblay (RAMQ), Danielle Beauchemin (FAPAQ)

Réseau d'échange sur la communication publique

Pierre Boileau, coordonnateur (CNT), Céline Roy (SAAQ), Claire Deslongchamps (RAMQ), Johanne Duchaine-Juan (CARRA), Gilles Émond (RRQ), Hélène Saint-Pierre (CSST), Hélène Toutant (CNT), Marie-Andrée Matte (FAPAQ)

Coordination et soutien professionnel des activités du Centre d'expertise (sur une base ponctuelle)

Jean-Stéphane Bernard (RRQ), Julie Fortin, Kathleen Bécotte, Patricia Pilote, Karina Moreau, Katrine Parent (ENAP)

Autres collaborateurs

Il convient de noter également la participation de plusieurs collaborateurs qui assurent la bonne marche du Centre d'expertise.