



**CENTRE
D'EXPERTISE**
des grands
organismes

**RAPPORT
ANNUEL
2002-2003**

MAI 2003

Avec la collaboration de:

Québec 

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 2002-2003 | 8 |
| 2.1 Pilotage du Centre d'expertise | 8 |
| 2.2 Réseaux d'échange | 8 |
| 2.3 Conférences thématiques | 21 |
| 2.4 Formation sur la rapidité dans la prestation de services | 23 |
| 2.5 Avis aux organismes centraux | 24 |
| 2.6 Visibilité | 24 |
| 2.7 Autres réalisations | 26 |
| 3 États financiers | 27 |
| 4 Perspectives pour 2003-2004 | 28 |

Annexe : Membres et collaborateurs du Centre d'expertise

Message des membres du comité directeur

Une grande ambition sous-tendait la création du Centre d'expertise des grands organismes : développer le « réflexe », chez les organismes membres, de travailler ensemble à la mise en œuvre de la modernisation de l'administration publique. À la lumière des réalisations de l'exercice 2002-2003, nous pouvons dire qu'un grand bout de chemin a été parcouru en ce sens. En effet, le recours au Centre d'expertise pour partager des ressources, de l'information et des expériences est de plus en plus ancré dans les pratiques des sept 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), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) ainsi que la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ).

Au terme de ses trois premières années d'existence, le Centre d'expertise a résolument quitté la phase de démarrage pour entrer dans celle de la croissance. Celle-ci se caractérise notamment par l'augmentation du nombre de collaborateurs, de réseaux, d'activités et de retombées pour les grands organismes. Ces indicateurs ne peuvent cependant pas, à eux seuls, rendre compte entièrement de l'évolution du Centre d'expertise depuis trois ans. En effet, l'aspect qualitatif ne peut être négligé. On constate, par exemple, un engagement accru des organismes membres à l'égard des activités du Centre, de même qu'une hausse de la qualité et de la richesse des échanges interorganismes. Plus encore, une véritable culture de partage et de partenariat tend à s'installer.

En outre, le rayonnement du Centre d'expertise s'est considérablement accru ; les organisations non membres sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser à nos travaux et à participer à nos activités. Ainsi, l'expertise que nous développons en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance profite non seulement aux grands organismes, mais également à d'autres entités gouvernementales. Cet intérêt montre qu'il y a un réel besoin, au sein de la fonction publique, de s'appuyer sur des pratiques novatrices et éprouvées pour mettre en œuvre la modernisation de l'administration publique.

Vous trouverez, dans les pages suivantes, des réalisations et des résultats dont nous sommes fiers. Cette réussite est entièrement attribuable aux personnes qui, de près ou de loin, ont contribué aux travaux et aux activités du Centre d'expertise. Aussi, nous exprimons notre sincère reconnaissance à toutes ces personnes.

Les membres du comité directeur,

Gérard Bibeau, vice-président aux opérations (CSST)

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

Hervé Bolduc, secrétaire général (FAPAQ)

Christine Ellefsen, directrice de la planification et de la coordination (SAAQ)

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

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

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 « 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), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) 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 liés 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.

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 de sept cadres supérieurs (un pour 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.

Sur une base ponctuelle, des ressources stagiaires ou contractuelles sont appelées à contribuer à la coordination et au soutien professionnel des activités du comité directeur et des réseaux d'échange. 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 2002-2003

2.1 Pilotage du Centre d'expertise

Le comité directeur du Centre d'expertise s'est réuni à sept reprises en cours d'exercice. Des comptes rendus des réunions sont déposés et assurent le suivi des décisions. En 2002-2003, les rencontres du comité directeur ont été l'occasion, notamment, d'orienter et d'approuver la planification des activités, de suivre l'évolution des réseaux d'échange, de prendre connaissance des différents travaux et d'adopter un protocole d'entente relatif à la gestion financière du Centre d'expertise.

En outre, les membres du comité directeur ont élaboré une approche commune pour présenter l'architecture des services à la clientèle de chaque organisme, répondant ainsi à une demande des présidents des grands organismes. Cette approche a permis à chacun des membres de dresser un portrait global de son organisme (volume des demandes de la clientèle, canaux de communication utilisés, structures d'accueil, processus de traitement des demandes de la clientèle, etc.). À ce jour, la RRQ, la CARRA, la CNT et la SAAQ ont présenté les résultats de cette démarche à l'occasion de rencontres du Forum des dirigeants des grands organismes. La CSST, la FAPAQ et la RAMQ feront la même chose d'ici à la fin du mois de juin 2003.

Mentionnons également que le comité directeur a instauré un « cercle de dialogue éthique ». Cette nouvelle pratique d'apprentissage organisationnel regroupe la plupart des membres du comité directeur, plusieurs hauts fonctionnaires de la fonction publique québécoise et un facilitateur, M. Thierry Pauchant (professeur à l'École des Hautes Études commerciales et directeur de la Chaire en management éthique). Le groupe se rencontre à intervalles réguliers pour échanger des points de vue sur des enjeux éthiques liés à la haute fonction publique. Tranchant avec les pratiques habituelles de gestion, ces sessions visent, à travers la réflexion et la discussion, l'exploration d'enjeux particulièrement complexes et la découverte de stratégies éthiques et viables émanant d'une construction collective.

Toujours en matière de pilotage, rappelons que la coordination du Centre d'expertise, à l'instar des années passées, a été assumée par la Régie des rentes en 2002-2003 (supervision des stagiaires et des ressources contractuelles, organisation d'activités, convocation des rencontres du comité directeur, secrétariat, etc.).

Enfin, la reddition de comptes quant à l'avancement des travaux du Centre d'expertise et à l'atteinte des objectifs s'est effectuée de façon régulière auprès des présidents par l'intermédiaire du Forum des dirigeants des grands organismes.

2.2 Réseaux d'échange

Les réseaux d'échange sont en quelque sorte le cœur du Centre d'expertise des grands organismes. Ils constituent un lieu privilégié pour faciliter le partage de l'information, recenser et diffuser les meilleures pratiques liées aux services aux citoyens et développer des habiletés particulières. Le nombre de réseaux d'échange a doublé en 2002-2003, passant de cinq à dix². Chacun de ces réseaux est parrainé par un membre du comité directeur. Les réseaux couvrent les thèmes suivants³ :

- la gestion des centres d'appels ;
- le traitement des plaintes relatives à la qualité du service ;

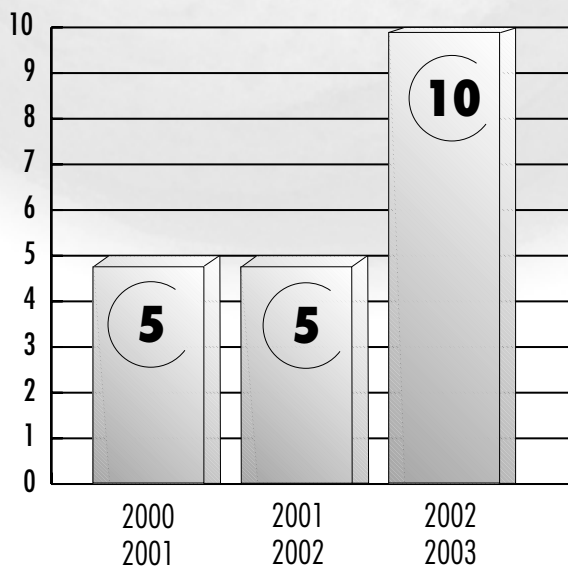
² Pour connaître les membres des réseaux d'échange et leurs collaborateurs, veuillez vous reporter à l'annexe.

³ Les thèmes suivis d'un astérisque (*) font l'objet de nouveaux réseaux d'échange, qui ont démarré en 2002-2003.

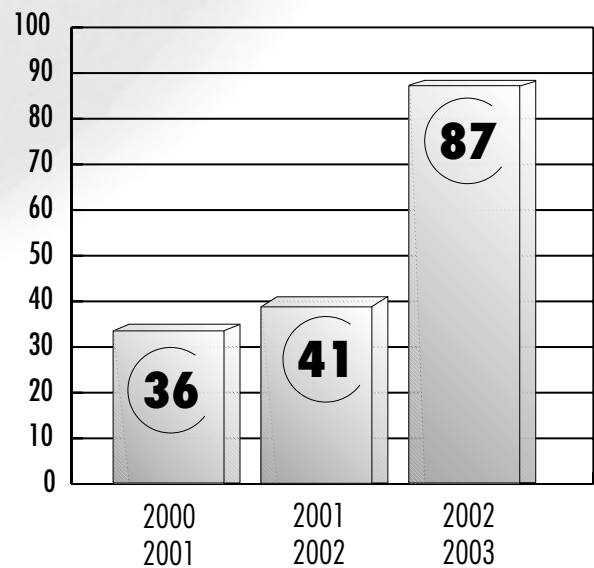
- la simplification des communications écrites ;
- la communication publique ;
- la reconnaissance du personnel ;
- la gouvernance d'entreprise* ;
- la gestion des comptes à recevoir* ;
- la formation à la tâche* ;
- l'évaluation médicale* ;
- la mesure de la satisfaction de la clientèle*.

De plus, deux sous-comités rattachés au réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels ont été formés : le sous-comité sur la réponse vocale interactive et le sous-comité « chefs d'équipe ». Cette augmentation marquée du nombre de réseaux d'échange illustre bien la croissance des activités du Centre d'expertise. Après une première année consacrée à la mise en place des structures et au démarrage des premiers réseaux d'échange (2000-2001), une deuxième année marquée par la consolidation des acquis et le développement des réseaux existants (2001-2002), la troisième année (2002-2003) est caractérisée par une grande ouverture à de nouveaux sujets d'échange. Le nombre d'employés des grands organismes associés directement aux travaux des réseaux atteint maintenant près de 90.

Évolution du nombre de réseaux d'échange
2000-2001 à 2002-2003



Évolution du nombre de membres des réseaux
2000-2001 à 2002-2003



Les membres des différents réseaux d'échange se sont réunis régulièrement en cours d'année et ont produit de nombreux documents qui rendent compte de leurs activités et réalisations. Les pages suivantes cherchent à mettre en lumière ces réalisations en fonction des objectifs poursuivis par le Centre d'expertise. De plus, elles présentent 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. La nature et l'ampleur des retombées varient selon le niveau de maturité atteint par les réseaux. Ainsi, les réseaux actifs depuis peu ont généré moins de retombées concrètes. Malgré cela, les membres des réseaux soulignent les bénéfices professionnels et personnels qu'ils en retirent, comme le montrent quelques commentaires recueillis à cet effet :

« Ce comité a procuré à chacun de ses membres des opportunités d'échange et de partage d'information sur nos pratiques. Les gens sont unanimes : leur satisfaction à cet égard ne fait aucun doute. On aimerait d'ailleurs poursuivre ce type de rencontre après la fin de notre mandat. »

« Nous n'avons pas encore de retombées concrètes, mais c'est très intéressant et enrichissant d'avoir pris connaissance des processus de chacun des organismes membres du réseau. »

« Le seul fait de mieux nous connaître nous aide à faire appel à l'un ou l'autre des membres au besoin et à mieux partager nos expertises. Ce sont des retombées moins tangibles, mais souvent tout aussi importantes. »

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 |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|

Les membres du réseau se sont rencontrés à dix reprises en 2002-2003.

•

Le réseau a participé aux études comparatives réalisées par le Club Benchmark Triad (obtention de cinq rapports détaillés).

•

•

Un mémoire sur les meilleures pratiques liées à la gestion des courriels a été produit et présenté au comité directeur.

•

•

Un atelier sur le *coaching* a été organisé pour faire suite à la formation portant sur le développement des compétences en *coaching* diffusée en 2001-2002.

•

Un sous-comité sur la réponse vocale interactive (RVI) a été créé; il est chargé de définir, recenser et diffuser les principaux enjeux et les meilleures pratiques en matière de RVI.

•

•

Sous la coordination de la RAMQ, le réseau d'échange a organisé un colloque intitulé *L'évolution des centres d'appels au cœur de la modernisation*.

•

•

•

Le colloque, qui proposait huit conférences, s'est avéré un succès avec près de 300 participants appartenant à une soixantaine d'organisations. L'une des conférences du colloque présentait les travaux réalisés par les membres du réseau d'échange sur les centres d'appels.

Un sous-comité formé de chefs d'équipe de chacun des organismes a été créé afin de permettre à ces derniers d'échanger de l'information et des expériences. Ce comité contribuera notamment à l'organisation d'un programme de visite interorganismes s'adressant aux chefs d'équipe et d'une journée d'échange destinée aux préposés aux renseignements.

•

Exemples de retombées pour les grands organismes

Pour la RAMQ, les travaux du réseau d'échange ont été profitables à plusieurs égards. Par exemple, l'étude sur la gestion des courriels a alimenté la réflexion des personnes chargées d'élaborer une politique de gestion des courriels. De plus, les différentes études réalisées par le Club Benchmark Triad, en permettant la comparaison avec d'autres organismes, ont permis aux responsables de pousser la réflexion quant à l'optimisation du centre d'appels. La RAMQ travaille d'ailleurs à mettre en œuvre un plan de consolidation de ses activités qui tient compte des meilleures pratiques en ce domaine.

En participant à l'atelier sur le *coaching*, les gestionnaires et les chefs d'équipe du centre d'appels de la CNT ont pu parfaire leur approche. Les retombées observées concernent l'amélioration du soutien et de l'accompagnement du personnel, de même que l'amélioration du service à la clientèle. La CSST a également souligné l'apport concret de la formation sur le *coaching* qui a permis aux chefs d'équipe d'acquérir des habiletés utiles au travail, mais aussi d'échanger des trucs et des façons de faire.

À la Régie des rentes, les retombées du réseau d'échange sont aussi appréciables. Ainsi, l'étude portant sur la réponse vocale interactive, en cours d'élaboration, a déjà alimenté les réflexions de la RRQ sur les améliorations potentielles de la RVI et des processus qui l'accompagnent. Par ailleurs, les travaux sur la gestion des courriels ont permis aux responsables du centre d'appels d'élaborer un plan d'action sur l'optimisation de la gestion des courriels à la RRQ et d'importer un développement informatique réalisé par la SAAQ.

Enfin, pour tous les organismes, le colloque sur l'évolution des centres d'appels a été l'occasion de reconnaître le travail du personnel des centres d'appels. Cette reconnaissance a été appréciée, comme en fait foi le commentaire suivant : « J'ai beaucoup apprécié être incluse au groupe de la CSST de Montréal lors du Colloque sur les centres d'appels qui s'est tenu à Québec le 28 novembre dernier. Les conférences étaient pleines de bonnes idées et l'animateur très dynamique. Ce fut en somme une journée très agréable. »

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

Mandat

Relever, 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.

Principales réalisations

Objectifs atteints

| Partage de l'information | Diffusion des meilleures pratiques | Acquisition d'habiletés |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|

Les membres du réseau se sont rencontrés à cinq reprises en 2002-2003.

•

En collaboration avec l'Association des responsables du traitement des plaintes, le réseau d'échange a organisé un colloque d'une journée sur le traitement des plaintes. L'un des ateliers du colloque s'intéressait spécifiquement au mémoire sur les meilleures pratiques pour traiter les plaintes, produit l'an dernier par le réseau.

•

•

•

Pour chaque organisme, le réseau a élaboré un diagnostic visant à déterminer si chacune des meilleures pratiques a été mise en œuvre ou si elle doit l'être. Plusieurs pistes ont été proposées pour cette mise en œuvre.

•

•

•

Les membres du réseau ont élaboré un plan d'évolution des processus de traitement de plaintes vers les meilleures pratiques, adapté aux besoins locaux des organismes.

•

•

•

Dans le cadre d'une activité de perfectionnement, les membres du réseau ont rencontré la responsable du traitement des plaintes chez Bell Canada (thèmes abordés : coûts du traitement d'une plainte sous l'angle coûts-bénéfices, contrôle de la qualité, profil des employés, formation du personnel qui traite les plaintes).

•

•

Un rapport sur les éléments essentiels pour une reddition de comptes adéquate et transparente a été produit.

•

•

Le réseau a entrepris le mandat d'élaborer les principes et les règles de base d'un système efficace de classification des plaintes permettant de soutenir la gestion des plaintes pour l'ensemble des organismes membres.

•

•

Retombées pour les grands organismes

Plusieurs des meilleures pratiques qui se dégagent des travaux du réseau d'échange sur le traitement des plaintes ou des sessions de perfectionnement ont été mises en œuvre dans les services de plaintes des organismes membres. Par exemple, la CNT a sensibilisé l'ensemble de ses employés aux objectifs du service de plaintes et à son mode de fonctionnement. La CSST, quant à elle, modifiera la structure de son rapport annuel en s'inspirant fortement du rapport produit par le réseau. À la RRQ, on a élaboré un modèle s'inspirant du modèle de calcul des coûts-bénéfices d'une plainte conçu par Bell Canada.

Plusieurs retombées ont également pu être observées à la FAPAQ. En effet, le Bureau des plaintes de la FAPAQ s'est inspiré du mémoire sur les meilleures pratiques pour traiter les plaintes afin de dégager les forces et les faiblesses de son fonctionnement et apporter des modifications majeures à sa politique de gestion des plaintes. En outre, le rapport sur les éléments essentiels pour une reddition de comptes adéquate et transparente a constitué un intrant significatif dans la mise en place d'un système de gestion informatisé des plaintes : le système a été adapté afin de s'assurer que les rapports qui en résultent permettent d'organiser l'information selon les grandes lignes qui se dégagent de ce document de référence.

À la RAMQ, la Commissaire aux plaintes est à revoir son rôle et ses responsabilités, à la demande des autorités. Elle compte s'inspirer des documents produits depuis deux ans par le réseau d'échange sur le traitement des plaintes, documents qui l'accompagneront et la guideront tout au long de cette réflexion.

Enfin, le Bureau des plaintes de la SAAQ s'inspirera des pratiques de traitement des plaintes de Bell Canada, entre autres pour la sélection et la formation des employés affectés au traitement des plaintes, pour le contrôle de la qualité et pour l'établissement des coûts liés au traitement des plaintes. De plus, le rapport annuel du Bureau des plaintes sera élaboré en fonction du guide des éléments essentiels pour une reddition de comptes adéquate et transparente.

2.2.3 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 les organismes gouvernementaux du Québec.

Principales réalisations

Objectifs atteints

Partage de l'information Diffusion des meilleures pratiques Acquisition d'habiletés

| | | | |
|--|---|---|---|
| Les membres du réseau se sont rencontrés à quatre reprises en 2002-2003. | • | | |
| De façon à assurer le dynamisme de la section du site Web sur la simplification, il y a eu une entente avec les services langagiers de la RRQ pour tenir le site à jour. Également, cette entente prévoit la rédaction de capsules sur la simplification. | • | • | |
| Une formation sur la rédaction Web a été offerte à un groupe d'employés appelés à rédiger pour l'Internet ou l'intranet au sein des grands organismes. Cette formation a été donnée par un spécialiste en rédaction Web de l'Université Laval. | | | • |
| Le réseau d'échange a entrepris l'édition du guide <i>Écrire pour le Web : principes généraux</i> , écrit par Éric Kavanagh. | | • | • |
| Les travaux du réseau ont été présentés dans le cadre de sessions d'information organisées par : <ul style="list-style-type: none">• le Forum des responsables des communications ;• le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise ;• le réseau d'échange sur le traitement des plaintes du Centre d'expertise. | • | • | |
| Les membres du réseau ont collaboré au projet de simplification gouvernementale coordonné par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI). | • | • | |
| En partenariat avec le MRCI et l'Université Laval, le réseau organise un colloque sur la simplification des communications qui aura lieu en juin 2003. Ce colloque vise notamment à sensibiliser le personnel des ministères et des organismes à l'importance de simplifier les communications orales et écrites pour tenir compte des besoins réels des citoyens et des citoyennes. | • | • | • |

Retombées pour les grands organismes

Dans l'esprit de la simplification, la FAPAQ a proposé cette année un nouveau produit pour la diffusion de l'information réglementaire liée à la pêche et à la chasse sportive. Il s'agit d'un calendrier dépliant comportant une carte des zones améliorée et de l'information utile comme les zones, les dates, les quotas, les espèces, etc. On y trouve également les principales consignes pour l'achat d'un permis de pêche ou de chasse dans les points de vente où fonctionne le nouveau système informatisé et les coordonnées pour commander la brochure traditionnelle plus détaillée, mais plus complexe.

À la Régie des rentes, la formation en écriture Web a permis aux conseillers en communication des directions des communications, des ressources humaines et du soutien aux opérations d'acquiescer des habiletés pour simplifier l'écriture des sites intranet et Internet. De même, la Régie a pu bénéficier de l'expertise de la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français pour entreprendre un vaste projet de simplification de l'ensemble des avis et lettres modèles du programme de prestations familiales, et pour offrir des sessions de formation aux préposés aux renseignements portant sur la simplification des communications orales.

À la CARRA, les principes de simplification ont été appliqués à la grande majorité des publications et des formulaires destinés à la clientèle. Le document majeur ayant fait l'objet d'une refonte en ce sens est l'estimation de rente, qui est devenue l'*Estimation des droits* des participants. Les groupes de discussion et les commentaires recueillis au moment de la mise en œuvre ont révélé la très grande satisfaction de la clientèle, particulièrement au chapitre de la clarté des messages. De plus, la CARRA a expérimenté, avec succès, une méthode de repérage de l'information (*mapping*)⁴ en l'appliquant à l'un des documents synthèses remis à l'occasion de rencontres d'information. Cette méthode sera donc progressivement étendue à l'ensemble des documents de ce type. Enfin, au cours de la planification stratégique 2003-2005, la simplification a été formellement identifiée comme l'un des principaux moyens d'accroître l'accessibilité des services; la majorité des directions de la CARRA sont donc appelées à élaborer des plans d'action afin de refondre les documents et les formulaires les plus importants.

La simplification des communications écrites est une préoccupation importante à la RAMQ qui a entrepris, en 2001-2002, une vaste opération de révision de l'ensemble de ses communications écrites destinées aux personnes assurées. L'opération s'est poursuivie cette année par la révision de lettres types, formulaires, dépliants, guides et autres documents, l'objectif étant de fournir à la clientèle des services de qualité, accessibles et adaptés à ses besoins. Dans ce contexte, la participation de la Régie au réseau d'échange sur la simplification des communications écrites a permis de mieux connaître les meilleures pratiques et, plus important encore, d'en tirer des bénéfices concrets pour l'organisation et pour la population.

À la SAAQ, une importante démarche de simplification des communications avec la clientèle a donné lieu à la création d'un nouveau bulletin d'information, l'INFO SAAQ. Cette nouvelle publication remplace sept dépliants sur le permis de conduire et l'immatriculation expédiés à la clientèle depuis plusieurs années. Le bulletin INFO SAAQ, qui sera imprimé à plus de 6,3 millions d'exemplaires par année, sera inséré dans les envois de l'avis de paiement du permis de conduire et de l'immatriculation. Il sera également produit en version anglaise et abordera un éventail de sujets liés aux services offerts par la Société et à la sécurité routière. Dans un objectif de simplification, les articles que l'on y trouvera seront concis, rédigés dans un langage clair et accessible, et ils fourniront au lecteur l'essentiel de l'information. INFO SAAQ se retrouvera également dans les présentoirs des 145 points de service de la Société.

La CSST a quant à elle offert une session de formation sur la communication écrite aux conseillers et aux conseillères en communication des unités centrales et régionales.

⁴ Le *mapping* est une façon de structurer le contenu d'un document pour faciliter le repérage de l'information importante.

2.2.4 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 communications publiques; 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 se sont rencontrés à cinq reprises en 2002-2003.

Un rapport sur les meilleures pratiques en matière de conception et de gestion des sites Internet publics a été produit.

Un avis destiné au Forum des dirigeants des grands organismes et portant sur le cadre de référence de la communication gouvernementale a été rédigé.

Les membres du réseau ont rencontré des représentants du Secrétariat à la communication gouvernementale pour discuter des modalités d'application du cadre de référence de la communication gouvernementale.

Les membres du réseau ont tenu plusieurs rencontres avec conférenciers pour discuter et échanger sur des thèmes précis : le marketing social, le devis de campagne publicitaire, le programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec (PIV), les relations avec les médias.

Objectifs atteints

| Partage de l'information | Diffusion des meilleures pratiques | Acquisition d'habiletés |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|
|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|

•

•

•

•

•

•

•

Retombées pour les grands organismes

La vaste expérience acquise par la SAAQ en matière de campagnes publicitaires, jumelée aux conseils du MRCI, permettra aux grands organismes de mieux promouvoir diverses thématiques liées à des changements de comportements ou à la qualité des services publics. La CARRA, notamment, a grandement profité de l'expérience des autres organismes appelés à faire des campagnes publicitaires. La RAMQ note également que le réseau d'échange sur la communication publique demeure un lieu précieux de partage d'expertise.

Le rapport portant sur les meilleures pratiques en matière de conception et de gestion des sites Internet a inspiré tous les organismes dans la gestion de leur propre site Web. À titre d'exemple, la CARRA a évalué son site Web à la lumière de ces meilleures pratiques. Le site Web du Centre d'expertise des grands organismes a également été revu et amélioré en fonction de ces meilleures pratiques.

2.2.5 Réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel

Mandat

Recenser, dans les organismes gouvernementaux, 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 additionnelle, doivent privilégier les employés directement en contact avec la clientèle.

Le réseau d'échange sur la reconnaissance a cessé ses activités d'échange en 2002-2003, son mandat étant achevé. Cependant, on a poursuivi les travaux portant sur la reconnaissance.

Principales réalisations

Le mémoire sur les meilleures pratiques de reconnaissance du personnel a été présenté à 17 groupes des grands organismes et de l'externe. En tout, 479 personnes ont assisté à l'une ou l'autre de ces conférences, destinées aux groupes suivants :

- Étudiants de l'École nationale d'administration publique (ENAP)
- Gestionnaires de la Société des traversiers du Québec (STQ)
- Gestionnaires de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ)
- Gestionnaires du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI)
- Membres du comité directeur de la Société immobilière du Québec (SIQ)
- Employés de la Direction des services au personnel de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Membres du comité ministériel de l'organisation du travail de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Membres du comité de direction de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Groupe de travail sur la reconnaissance de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Membres du comité ministériel de l'organisation du travail de la Commission administrative des régimes de retraite et des assurances (CARRA)
- Gestionnaires féminins du ministère de l'Éducation (l'autre versant de la profession)
- Gestionnaires de la Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Membres du comité représentant les employés de la Direction de la participation, des finances et de l'administration de la Commission administrative des régimes de retraite et des assurances (CARRA)
- Membres du réseau des répondants à la modernisation
- Membres du Comité sectoriel sur l'organisation du travail (CSOT)
- Employés de la Direction de ressources humaines de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Membres du Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP)

Objectifs atteints

Partage de l'information Diffusion des meilleures pratiques Acquisition d'habiletés

• •

2.2.6 Réseaux d'échange en démarrage

Plusieurs nouveaux chantiers ont vu le jour en 2002-2003. Ils concernent la formation à la tâche, la gestion des comptes à recevoir, la gouvernance d'entreprise, l'évaluation médicale et la mesure de la satisfaction de la clientèle.

Réseau d'échange sur la formation à la tâche

Le réseau d'échange portant sur la formation à la tâche a entrepris officiellement ses activités en 2002-2003. L'année a été consacrée à la définition de préoccupations communes et à la détermination des domaines d'intervention. Un plan d'action commun aux organismes représentés a été élaboré ; sa mise en œuvre est prévue pour 2003. Les retombées concrètes cette année se sont situées davantage dans le partage des expertises entre les représentants en ce qui concerne les modalités de fonctionnement des unités de formation respectives, les contenus et les outils de formation, les approches de diffusion de formation en ligne et la gestion des données de formation.

Réseau d'échange sur la gestion des comptes à recevoir

Le réseau d'échange sur la gestion des comptes à recevoir regroupe les responsables des unités chargées de récupérer les sommes versées en trop à la clientèle. Les membres de ce nouveau réseau se sont réunis à quelques reprises en cours d'année pour reconnaître des préoccupations communes et élaborer un plan de travail. Les pistes retenues se répartissent en trois grands thèmes : les moyens et les processus de perception (meilleures pratiques de perception, étapes d'un processus de perception efficace, pratiques utilisées par les gouvernements municipal, provincial, fédéral et par le secteur privé, gestion des relations avec la clientèle), le profil du personnel travaillant dans le secteur de la perception des comptes à recevoir (profil de compétences adéquat, corps d'emploi, formation, perfectionnement) et les indicateurs de mesure (détermination, développement, suivi et interprétation d'indicateurs pertinents, indicateurs les plus utilisés). Afin d'échanger de l'information et des expériences, les membres du réseau ont rencontré le directeur général du Centre de perception fiscale du ministère du Revenu.

Réseau d'échange sur la gouvernance d'entreprise

À la demande des présidents des grands organismes, le Centre d'expertise a mis sur pied un réseau d'échange sur la gouvernance d'entreprise qui regroupe les secrétaires généraux de chacun des organismes. La gouvernance renvoie ici au rôle dévolu aux conseils d'administration. Puisque tous les organismes membres du Centre d'expertise ont un conseil d'administration, la gouvernance est une préoccupation commune orientée vers la recherche d'une meilleure performance organisationnelle. Le mandat de ce nouveau réseau d'échange consiste à recenser des pratiques et des nouvelles façons de faire afin d'optimiser le fonctionnement des conseils d'administration, de les rendre plus efficaces. Le réseau a aussi pour mandat de recenser les meilleures pratiques en ce qui concerne la tâche du secrétaire d'un organisme.

Réseau d'échange sur l'évaluation médicale

Les missions de plusieurs organismes membres du Centre d'expertise requièrent la présence d'un service d'évaluation médicale (CARRA, CSST, RAMQ et RRQ). De façon générale, le rôle de ces services est d'étudier l'aspect médical des dossiers de

citoyens qui ont soumis une demande d'indemnisation pour des problèmes de santé 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 de remplacement de revenu. Afin de trouver les meilleures façons de faire et d'optimiser ces processus, un réseau d'échange a été créé dans ce domaine. Une première rencontre a permis aux membres de ce nouveau réseau de dégager des préoccupations communes : le recrutement et la rétention des effectifs médicaux, la formation médicale continue, le processus d'expertise, les rapports médicaux, l'appel au médecin traitant, etc.

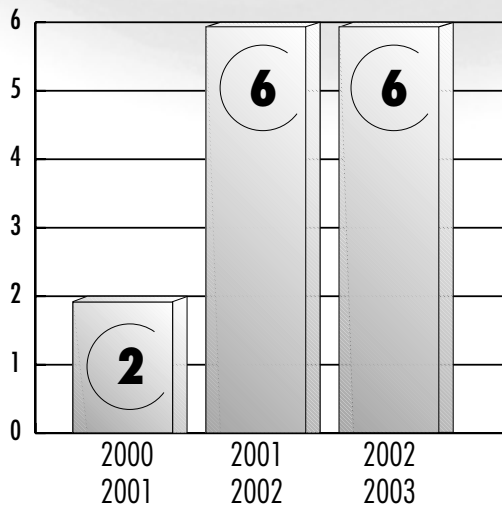
Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

Dans le contexte de la modernisation de l'administration, la connaissance des attentes de la clientèle et de sa satisfaction à l'égard des services reçus constitue une préoccupation importante pour les grands organismes. Dans cette perspective, un nouveau réseau d'échange a récemment été créé sur ce thème : le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle. À l'occasion d'une première rencontre, les membres du réseau ont pu échanger et retenir des préoccupations communes, telles que le perfectionnement des outils de mesure, l'intégration des résultats des sondages aux organisations afin qu'ils deviennent des leviers d'amélioration des services, les besoins de formation liés à l'évaluation, etc.

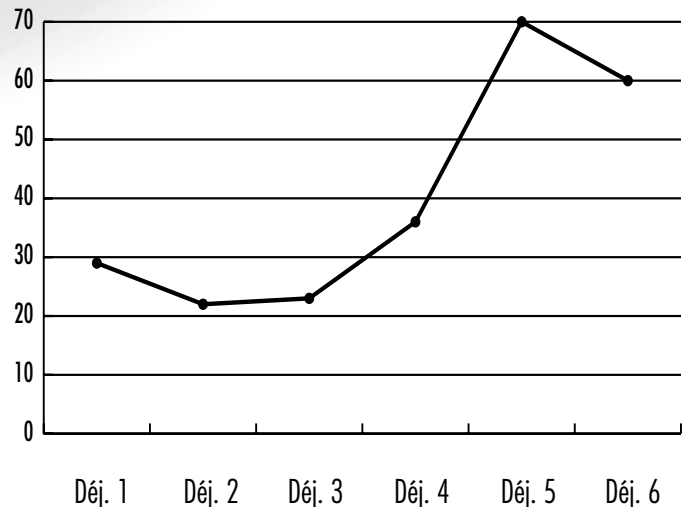
2.3 Conférences thématiques

En 2002-2003, le Centre d'expertise a présenté six conférences thématiques portant sur divers aspects du service à la clientèle et de la gestion de la performance. 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. Depuis janvier 2003, ces conférences accueillent des participants qui appartiennent à des organisations extérieures au Centre d'expertise. Elles suscitent un intérêt marqué, puisque les dernières conférences ont attiré entre 60 et 70 participants. Au total, 240 personnes ont participé aux conférences présentées en 2002-2003. Le contenu de chacune de ces conférences est décrit brièvement ci-après.

Évolution du nombre de conférences thématiques
2000-2001 à 2002-2003



Nombre de participants aux conférences thématiques pour l'année
2002-2003



Le système de suggestions du personnel (1^{er} mai 2002)

La Régie des rentes a mis en place un système de suggestions du personnel, le système Eurêka. L'objectif de ce système est de promouvoir et d'utiliser la créativité des employés en les amenant à suggérer des changements concrets, réalisables et bénéfiques pour l'organisation.

(Conférenciers : MM. Denis Garon et Yves Fortin, RRQ)

Le nouveau système d'émission des permis de chasse et de pêche (29 mai 2002)

La Société de la faune et des parcs a instauré un nouveau système informatisé de délivrance des permis de pêche et de chasse. Ce système s'appuie sur la technologie des TPV (terminaux point de vente) et vise à simplifier l'ensemble du processus de délivrance des permis qui, auparavant, se faisait manuellement.

(Conférencière : M^{me} Claudette Blais, FAPAQ)

Modèle d'évaluation de la performance (2 octobre 2002)

Afin d'évaluer la performance des directions régionales engagées directement dans la prestation de services, la Commission des normes du travail a élaboré un modèle d'évaluation de la performance. À partir de données objectives et crédibles, ce modèle permet de mesurer la performance de chaque unité au regard de la demande de services prise dans son ensemble.

(Conférencière : M^{me} Suzanne Côté, CNT)

La mobilisation par l'approche client (7 novembre 2002, Québec; 11 mars 2003, Montréal)

La Régie des rentes a pris part à une étude comparative qui visait à mesurer le niveau de mobilisation de ses employés relativement à la stratégie de service à la clientèle. La RRQ a obtenu le résultat le plus élevé parmi les treize autres organisations issues des secteurs public et privé qui ont participé à cette étude de *benchmarking* coordonnée par la firme-conseil SECOR.

(Conférenciers : MM. Jean-Stéphane Bernard, RRQ, Normand Beauregard et Philippe Collas, SECOR)

Stratégie d'intervention pour les cas médiatisés (23 janvier 2003)

À la suite d'une augmentation du nombre de personnes qui utilisent les médias pour se plaindre du traitement de leurs dossiers, la CSST s'est dotée d'une stratégie d'intervention pour les cas médiatisés. Elle prévoit notamment les étapes à franchir et les actions à poser lorsque de tels cas surviennent.

(Conférencière : M^{me} Sylvie Lefrançois, CSST)

Gestion des connaissances en indemnisation des personnes accidentées de la route (25 février 2003)

La SAAQ a lancé un projet de gestion des connaissances liées au soutien à la tâche pour recueillir, structurer et faire évoluer la mémoire organisationnelle. L'informatisation du soutien à la tâche permet entre autres d'améliorer la qualité des services à la clientèle, de faire face aux importants mouvements de personnel et de réduire les coûts du régime.

(Conférenciers : M^{me} Lise Larouche et M. Ghislain Laliberté, SAAQ, M. Jean Falardeau, DMR)

Retombées pour les grands organismes

Les conférences thématiques sont porteuses de bénéfices pour les organismes membres du Centre d'expertise. À titre d'exemple, la CARRA s'inspire du système de suggestions du personnel de la RRQ pour mettre en place un système similaire. Un projet d'adaptation a été conçu et des discussions sont en cours à cet effet. Le système de suggestions du personnel de la CARRA devrait se concrétiser dès l'automne 2003.

La conférence de la CSST portant sur une stratégie d'intervention pour les cas médiatisés a influencé plus d'un organisme. Ainsi, la RRQ tiendra compte des éléments présentés dans le cadre de cette conférence lorsqu'elle procédera à la mise à jour de sa politique de relations avec les médias. Cette conférence tombait également à point pour la RAMQ, qui était alors en pleine réflexion quant à l'élaboration d'une telle politique. Enfin, la SAAQ compte bâtir, dans une perspective de prévention, une approche de détection des cas médiatisés potentiels analogue à celle de la CSST. Une rencontre a d'ailleurs eu lieu avec les personnes concernées à la CSST afin d'obtenir une information plus approfondie et de prendre connaissance des outils conçus par la CSST. La SAAQ devrait ainsi être en mesure d'élaborer une approche qui lui est propre, applicable à toutes les unités de services à la clientèle.

2.4 Formation sur la rapidité dans la prestation de services

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 rapidité dans la prestation des services. Ainsi, à l'initiative des membres du comité directeur, 28 participants des sept organismes ont assisté à la journée et demie de formation qui visait à présenter les fondements de la rapidité de service en utilisant un modèle reconnu. Plus précisément, la formation visait le développement des connaissances et des habiletés suivantes chez les participants :

- connaître un outil de mesure de la qualité du service susceptible d'être utilisé comme mesure de la progression vers l'excellence du service ;
- maîtriser les concepts à la base de la rapidité dans les services ;
- acquérir les connaissances pratiques favorisant la mise en œuvre d'actions destinées à augmenter la rapidité des services ;
- être en mesure de situer, de cibler et de réduire les activités sans valeur professionnelle.

Cette formation était en quelque sorte une expérience pilote. Devant la satisfaction générale des participants, elle devrait être offerte à nouveau afin de permettre à d'autres employés des grands organismes d'y participer.

Retombées pour les grands organismes

Bien qu'il soit trop tôt pour parler de retombées concrètes (l'activité de formation a eu lieu en mars 2003), les témoignages de quelques participants montrent que les connaissances et les habiletés acquises dans le cadre de cette session de formation pourront influencer leur travail. En effet, la méthode présentée permettra à certains de mieux cerner les problématiques, d'établir des priorités d'action et de convaincre les autorités et leur personnel du bien-fondé des actions à entreprendre.

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 par des interventions relatives à toute question d'intérêt touchant l'amélioration de la prestation de services.

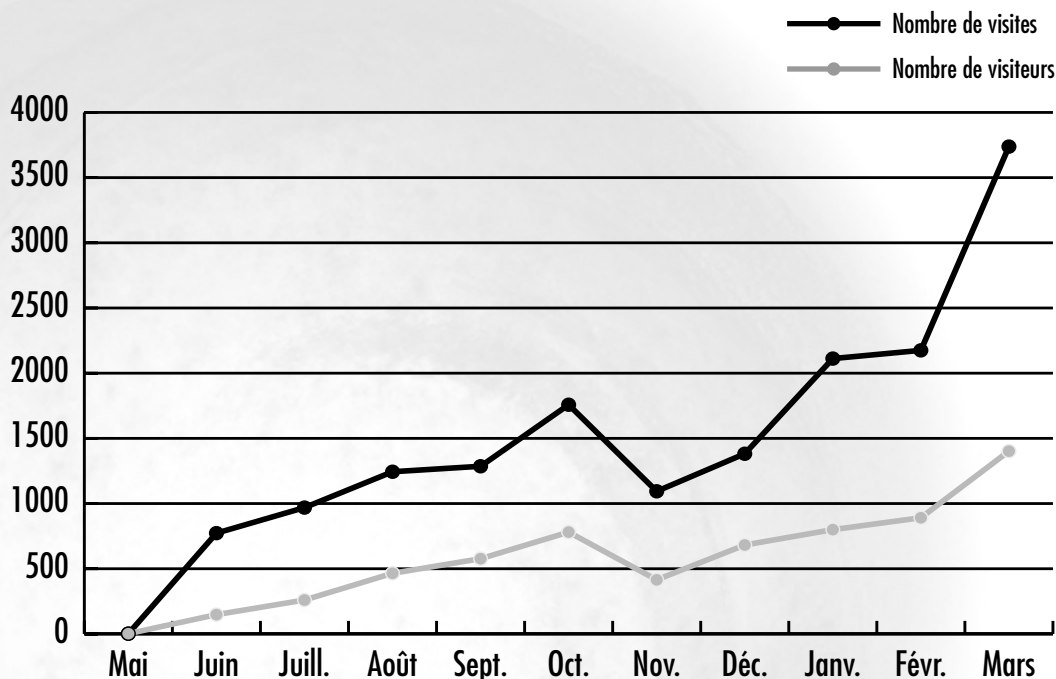
En 2002-2003, le Centre d'expertise a produit deux avis. Par le premier avis, intitulé *Projet de table de concertation interministérielle : avis des représentants des grands organismes* (novembre 2002), le Centre visait à transmettre la position de ses organismes membres en ce qui a trait au mandat et aux préoccupations de la table de concertation interministérielle regroupant les trois volets de la modernisation. Quelques-unes des recommandations émises ont effectivement été retenues par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI). Par exemple, une cartographie des mécanismes existants en lien avec la modernisation (comités, groupes de travail) a été produite afin de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. De plus, le mandat de la table de concertation a été revu afin de tenir compte de la position des grands organismes.

Dans le second avis, intitulé *Plan d'élaboration de la vision stratégique gouvernementale sur la prestation de services aux citoyens : avis des représentants des grands organismes* (novembre 2002), le Centre d'expertise visait à soumettre des commentaires sur la démarche d'élaboration de la vision stratégique gouvernementale proposée par le MRCI en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC). Conformément au souhait des grands organismes, le projet a été recentré sur les aspects stratégiques de la vision.

2.6 Visibilité

Le Centre d'expertise a considérablement accru sa visibilité en 2002-2003, et ce, tant auprès du personnel des grands organismes qu'à l'externe. Outre les activités mentionnées précédemment (diffusion des meilleures pratiques, participation à des colloques, conférences thématiques ouvertes à l'ensemble de la fonction publique, etc.), plusieurs réalisations ont contribué au rayonnement du Centre d'expertise. La première et la principale réalisation à cet égard est sans aucun doute la mise en ligne, en mai 2002, du site Web du Centre d'expertise des grands organismes (www.grandsorganismes.gouv.qc.ca). Grâce à ce site, les internautes peuvent désormais connaître le Centre et ses activités, en plus de consulter tous les travaux et documents de référence produits par les réseaux d'échange. Depuis qu'il est accessible, le site connaît une progression constante sur le plan de la fréquentation. Ainsi, en mars 2003, 1 402 visiteurs ont effectué plus de 3 700 visites sur le site. Au total, en 2002-2003, 6 423 visiteurs ont visité le site Web du Centre d'expertise 16 533 fois. Ces visiteurs résident essentiellement au Canada, mais aussi en France et aux États-Unis. Les pages Web les plus consultées jusqu'à maintenant sont la page d'accueil, la section « Nous joindre », de même que la section qui traite du réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels. La durée moyenne des visites est de près de 12 minutes.

Statistiques de fréquentation du site Web en 2002-2003



Le site Web comporte une section intitulée « Kiosque de lecture ». Celle-ci vise à proposer des références pertinentes et récentes qui mettent en lumière de nouvelles façons de faire en vue d'améliorer la qualité des services. Afin d'alimenter régulièrement ce kiosque de lecture, le Centre d'expertise envisage de conclure une entente avec l'Observatoire de l'administration publique. Enfin, le site offrira bientôt la possibilité aux internautes de s'inscrire en ligne aux différentes activités du Centre d'expertise.

Toujours en matière de visibilité, notons que des documents d'information sur le Centre d'expertise ont été distribués à chacune des activités. De plus, 12 bulletins d'information traitant des actualités du Centre (*Le rond-point*) ont été expédiés à une liste d'abonnés. Les activités du Centre sont également publicisées par le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise et par l'Association des étudiants et étudiantes de l'ENAP. En outre, trois articles ont été publiés au sein de périodiques distribués dans la fonction publique :

BERNARD, Jean-Stéphane et Julie FORTIN (2003). « Un centre de référence pour appuyer les grands organismes dans la modernisation de l'administration publique », *Pensez-y bien ! Magazine de La Capitale groupe financier inc.*, vol. 7, n° 2, p. 19-20.

CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES (2003). « L'évolution des centres d'appels au cœur de la modernisation », *Le Journal de l'Association des employées et employés du gouvernement du Québec*, vol. 62, n° 2, p. 38.

PILOTE, Patricia (2002). « La reconnaissance des employés au travail : une préoccupation majeure », *Le Journal de l'Association des employées et employés du gouvernement du Québec*, vol. 61, n° 6, p. 39.

Enfin, à la suite d'une présentation du Centre d'expertise dans le cadre d'une activité de l'Observatoire de l'administration publique, une nouvelle collaboration est née. Devant l'intérêt suscité par le Centre d'expertise et ses travaux, l'Observatoire a en effet décidé de consacrer la prochaine édition de son périodique bimestriel *Coup d'œil* aux travaux du Centre d'expertise. Sous le thème général de l'amélioration des services aux citoyens, des articles présenteront quelques travaux des réseaux d'échange.

2.7 Autres réalisations

En cours d'année, plusieurs actions ont été faites afin d'explorer des avenues de collaboration et de partenariat entre le Centre d'expertise et des organisations partageant des préoccupations communes. Des rencontres ont eu lieu à cet effet avec des représentants de l'École nationale d'administration publique (ENAP), de l'Observatoire de l'administration publique et du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

Le guide *Comment mener des sondages auprès de nos clients*, dont la traduction française est le fruit d'une collaboration entre l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)⁵, le Centre d'expertise des grands organismes et le MRCI, a été diffusé au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental. Ce document est d'ailleurs disponible en ligne (<http://iccs-isac.org/fra/pubs.htm>).

⁵ L'ISAC a pour mission de promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public. À cette fin, il réalise des études pour cerner les besoins et attentes des citoyens en matière de services et aide le secteur public à repérer et appliquer des solutions novatrices pour offrir des services de qualité et répondre aux besoins des citoyens. L'ISAC a été créé à l'initiative du Conseil de la prestation des services du secteur public qui regroupe des représentants de tous les paliers de gouvernement.

3 États financiers

À titre de responsable de la gestion financière du Centre d'expertise, la CNT a reçu en contribution des membres un montant de 181 195 \$ 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 2003.

Revenus, dépenses et excédent de l'exercice terminé le 31 mars 2003

| | <u>2003</u> | <u>2002</u> |
|--|-------------------|-------------------|
| Revenus | | |
| Cotisations des organismes | 181 195 \$ | 155 000 \$ |
| Intérêts | 6 028 | 9 768 |
| Autres | 9 119 | — |
| | <u>196 342</u> | <u>164 768</u> |
| Dépenses | | |
| Honoraires | 172 494 | 93 998 |
| Sessions de formation | 21 179 | 18 643 |
| Frais de déplacement | 1 203 | 3 280 |
| Communications informatiques | 5 043 | — |
| Fournitures | 3 082 | 168 |
| Frais de réunions | 4 333 | 3 558 |
| | <u>207 334</u> | <u>119 647</u> |
| Excédent des dépenses sur les revenus | (10 992) | 45 121 |
| Excédent au début | <u>177 738</u> | <u>132 617</u> |
| Excédent à la fin | <u>166 746</u> \$ | <u>177 738</u> \$ |

Bilan au 31 mars 2003

| | <u>2003</u> | <u>2002</u> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Actif | | |
| Actif à court terme | | |
| Encaisse | 200 633 \$ | 188 798 \$ |
| Intérêts à recevoir | 459 | 9 768 |
| Autres créances | 3 725 | — |
| | <u>204 817</u> \$ | <u>198 566</u> \$ |
| Passif | | |
| Passif à court terme | | |
| Fournisseurs et frais courus | 38 071 \$ | 20 828 \$ |
| Excédent | <u>166 746</u> | <u>177 738</u> |
| | <u>204 817</u> \$ | <u>198 566</u> \$ |

4 Perspectives pour 2003-2004

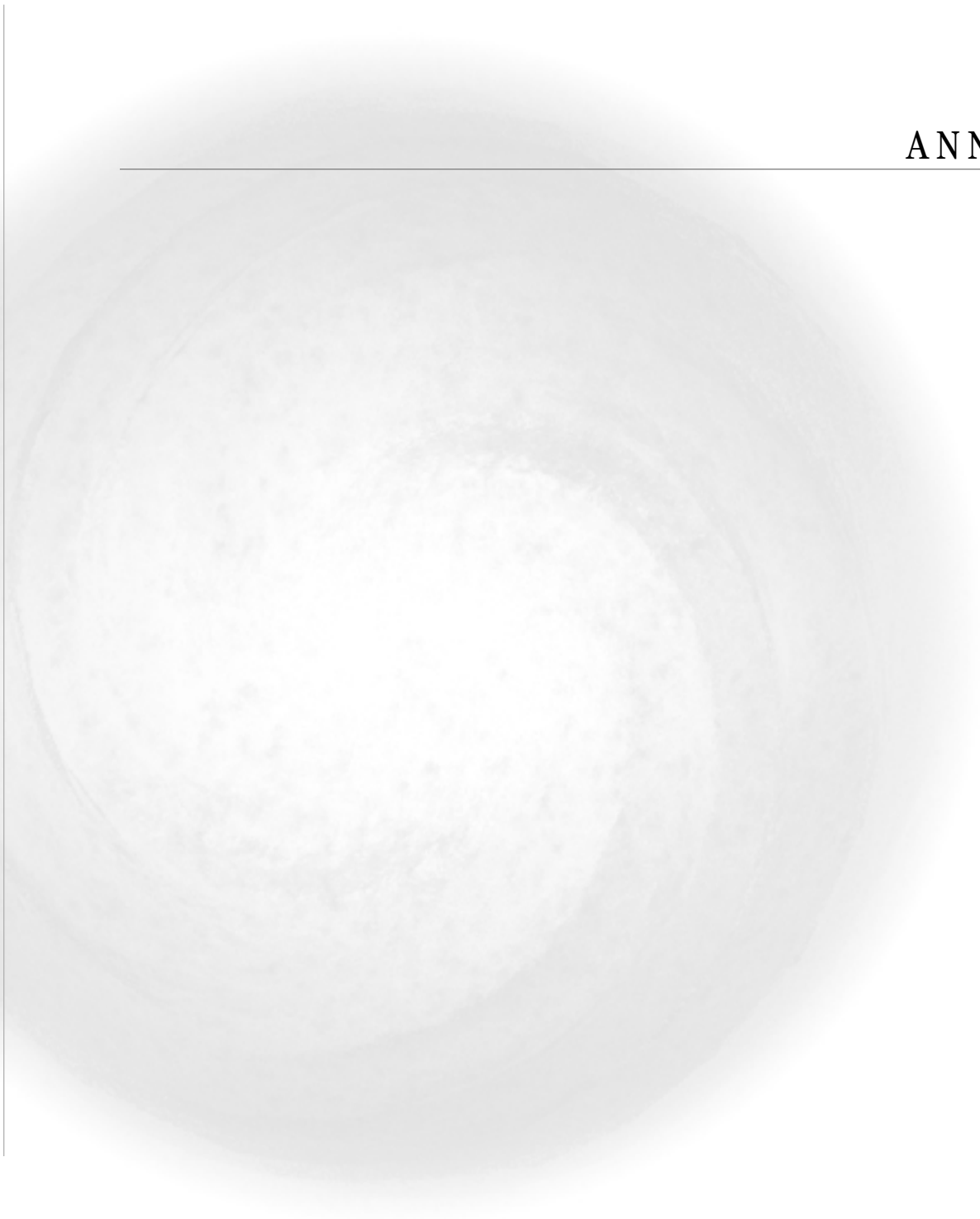
Si les actions passées sont garantes de l'avenir, le Centre d'expertise des grands organismes est décidément sur la bonne voie. Le bilan 2002-2003 montre effectivement que le Centre, par ses réalisations, contribue de manière significative à l'amélioration des processus et des façons de faire des grands organismes en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance. D'ailleurs, pour témoigner leur reconnaissance à l'égard des personnes qui ont rendu ce succès possible, les membres du comité directeur ont convié l'ensemble des collaborateurs du Centre d'expertise à une activité qui se tiendra prochainement.

Le Centre d'expertise compte poursuivre sur sa lancée en 2003-2004. Ainsi, les réseaux d'échange élaborent actuellement la planification de leurs activités pour la prochaine année. De plus, des démarches ont déjà été amorcées pour créer, dans les premiers mois de l'année, deux nouveaux réseaux d'échange. Le premier réseau portera sur la réalisation des rapports annuels, qui constituent un outil clé de la gestion par résultats. Le deuxième réseau d'échange, quant à lui, s'intéressera à la gestion de projets. Encore une fois, il s'agit d'un thème étroitement lié aux défis de la modernisation, puisque la transformation de l'administration publique exige la mise en œuvre de projets d'envergure.

Le Centre d'expertise entend continuer à jouer un rôle de premier plan en matière de promotion de la qualité des services publics. À cet effet, il investira notamment dans l'amélioration continue de son site Web, mis en ligne cette année. Le site constitue non seulement un outil de partage d'information pour le personnel des organismes membres, mais aussi une vitrine de choix pour diffuser les meilleures pratiques recensées par les réseaux d'échange à l'externe. Afin de consolider ce rôle, le contenu du site Web sera enrichi et mis à jour régulièrement.

Afin que le Centre d'expertise poursuive ses actions à valeur ajoutée pour les organismes membres, le comité directeur a amorcé une réflexion sur les différents moyens à mettre en œuvre pour assurer la pérennité du Centre. De plus, il a entrepris une réflexion stratégique visant à positionner le Centre pour les prochaines années. En outre, de nouvelles avenues de collaboration et de partenariat seront explorées.

Le succès de la modernisation de l'administration publique passe d'abord et avant tout par les gens qui, jour après jour, y investissent des efforts soutenus. En cette matière, le Centre d'expertise des grands organismes a la chance de pouvoir compter sur des réseaux d'échange actifs, formés de personnes mobilisées. Le maintien de cette mobilisation est essentiel à la pérennité du Centre d'expertise et à l'atteinte de ses objectifs.



Membres et collaborateurs du Centre d'expertise

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

Hélène Bélanger (RAMQ), coordonnatrice, Gilles Dutilly (CSST), Pierre Gagnon (SAAQ), Marie Bergeron (CARRA), Nicole Demers (CARRA), Yvon Martel (RRQ), André Paré (CNT), Jacqueline Parvu (FAPAQ).

Sous-comité sur la réponse vocale interactive (RVI)

Bertrand Ricard (RAMQ), coordonnateur, Hélène Fortin (CARRA), Louise Delisle (CARRA), Pierre-Simon Gagné (CNT), Marie-Andrée Lefebvre (RRQ), Martin Baron (SAAQ), Alain Bouchard (DGT, SCT).

Sous-comité « chefs d'équipe »

Suzanne St-Pierre (CARRA), Lise St-Jean (CNT), Francine Loiseau (CSST), Élisabeth Bilodeau (RAMQ), Daniel Bérubé (RRQ), Jacques McNicoll (SAAQ).

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

Gaëtane Godbout (CNT), coordonnatrice, Louise Barbeau (RAMQ), Hélène Lavallée (CSST), Sylvie Lefrançois (CSST), Suzanne Godbout (CARRA), Judith Gagnon (CARRA), Sonia Potvin (RRQ), Nicole Rajotte (SAAQ), Hélène Demers (FAPAQ).

Réseau d'échange sur la simplification des communications écrites

Danièle Noël (RRQ), coordonnatrice, Johanne Duchaine-Juan (CARRA), Louise Brochu (CNT), Denise Boutin (CSST), Danielle Beauchemin (FAPAQ), Louise Brochu (RAMQ), Hélène Royer (RRQ), Pierre Fortier (SAAQ).

Réseau d'échange sur la communication publique

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

Réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel

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

Réseau d'échange sur la gouvernance d'entreprise

Marie-Claude Lévesque et Renée Madore (RRQ), coordonnatrices, Claude Gélinas (SAAQ), Jean-Guy Lemieux (CNT), Hervé Bolduc (FAPAQ), Serge Birtz (CARRA), Daniel Gauthier (CSST), André-Gaëtan Corneau (RAMQ).

Réseau d'échange sur la gestion des comptes à recevoir

Nicole Bourget (RRQ), coordonnatrice, Bertrand Gravel (CARRA), Jean-Jacques Bourassa (FAPAQ), Jacques Pouliot (RAMQ), Suzanne Gingras (SAAQ), Denise Thibault (RRQ), Serge Tremblay (RRQ).

Réseau d'échange sur la formation à la tâche

Bernard Gateau (RRQ), coordonnateur, Réjean Leroux (CARRA), Dominik Poiré (CNT), Claude Beauchamp (CSST), Yvon-Pierre Gagnon (FAPAQ), Louise Brochu (RAMQ), Suzanne Bussièrès (RAMQ), Germain Paquet (RRQ), Céline Daigle (SAAQ).

Réseau d'échange sur l'évaluation médicale

Guyline Rioux (CSST), coordonnatrice, Marc Giroux (RAMQ), Christiane Beauchemin (SAAQ), Louise Godbout (RRQ), Sylvie Delisle (RRQ), Nathalie Dubé (RRQ), Guy Lachance (RRQ).

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

Nicole Demers (CARRA), Guy Lalande (CNT), François Laverdure (CSST), Hélène Demers (FAPAQ), Mark Gendron (RAMQ), Nathalie Madore (RRQ), Carole Maziade (SAAQ).

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

Abdelali Abdessadek (stagiaire ENAP), Kathleen Bécotte (RRQ), Jean-Stéphane Bernard (RRQ), Serge Boutin (stagiaire ENAP), Mélanie Fortier (stagiaire ENAP), Julie Fortin (Centre d'expertise), Hélène Huot (stagiaire ENAP), Katrine Parent (Centre d'expertise), Patricia Pilote (Centre d'expertise), Claude-Amélie Robitaille (Centre d'expertise), Murielle Robitaille (Centre d'expertise), Annie Thibodeau (Centre d'expertise), Éric Vignola (Centre d'expertise), Joanie Huard (Centre d'expertise).

Autres collaborateurs

Il convient de noter également la participation de plusieurs collaborateurs et collaboratrices qui ont contribué à la bonne marche du Centre d'expertise : Daniel Brochu (CNT), Louise Brochu (CNT), Chantale Côté (RRQ), Patrick Després (RRQ), François Dugal, Danielle Gagnon (CNT), Maxime Garant, Yvette Gingras (RAMQ), Vincent Guimond (RAMQ), André Hunter (CNT), Clément Ménard (ENAP), Joanne Noël (RAMQ), Gaétan Thériault (CNT), Véronique Tremblay (RAMQ), Jocelyne Sauriol (MRCI).

Enfin, il importe de mentionner la contribution de deux membres du comité directeur qui ont quitté le Centre d'expertise en cours d'année, MM. Martin Breton et Pierre Rhéaume.