



CENTRE D'EXPERTISE

des grands
organismes



RAPPORT ANNUEL
2 0 0 3 - 2 0 0 4

MAI 2004

Pour des services publics de qualité
**Centre d'expertise
des grands organismes**

www.grandsorganismes.gouv.qc.ca



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 2003-2004	8
2.1 Pilotage du Centre d'expertise	8
2.2 Réseaux d'échange	8
2.3 Conférences thématiques	27
2.4 Visibilité	32
2.5 Autres réalisations	34
3 États financiers	35
4 Perspectives pour 2004-2005	37



Message des membres du comité directeur

Après quatre années d'existence riches en expérience et en retombées, le Centre d'expertise des grands organismes est, plus que jamais, là pour rester ! Ce constat est partagé par tous ses membres.

Bénéficiant d'un appui fort des présidents des grands organismes et d'une mobilisation soutenue des membres des réseaux d'échange, le Centre d'expertise a pu mener à terme, encore cette année, de nombreuses réalisations. Celles-ci touchent plusieurs domaines (centres de relations clientèle, traitement des plaintes, communications, comptes à recevoir, formation des préposés, évaluation médicale, satisfaction de la clientèle, etc.) et contribueront à améliorer la qualité des services offerts à la population par les grands organismes.

L'année 2003-2004 a par ailleurs été une importante période de transition. En effet, quatre membres du comité directeur nous ont quittés : MM. Marc Lacroix (RRQ), Georges-Octave Roy (CARRA), Pierre Boileau (CNT) et Gérard Bibeau (CSST). Nous tenons à les remercier pour leur contribution respective à la création et au développement du Centre d'expertise. Ces départs ont nécessité une réorganisation des rôles et des responsabilités, notamment en ce qui a trait à la coordination des activités, désormais assurée par la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ).

Malgré ce vent de changement, les membres des réseaux d'échange ont su garder le cap et poursuivre leurs actions à valeur ajoutée pour les grands organismes. C'est à eux que nous devons le succès toujours croissant du Centre d'expertise et nous tenons à les remercier sincèrement.

Les membres du comité directeur,

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

Réal Bisson, vice-président aux opérations (CSST)

Hervé Bolduc, secrétaire général (FAPAQ)

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

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

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

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



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 au service 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 service 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 à relever les défis associés à la prestation des services publics.

1.2 Valeurs

Les valeurs qui sous-tendent les actions du Centre d'expertise sont regroupées en trois thèmes majeurs : 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 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 service, 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 service 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.

En 2003-2004, le Centre d'expertise s'est doté d'une « permanence », assurée par deux employés. De plus, sur une base ponctuelle, des ressources stagiaires et contractuelles 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 2003-2004

2.1 Pilotage du Centre d'expertise

Le pilotage du Centre d'expertise a été caractérisé, en 2003-2004, par plusieurs changements. D'abord, quatre membres du comité directeur ont quitté leurs fonctions et ont été remplacés par de nouveaux venus. C'est le cas, notamment, du fondateur du Centre d'expertise, M. Marc Lacroix, qui assurait jusqu'à présent la coordination des activités. Par conséquent, un nouveau membre devait prendre la relève à cet égard. C'est M^{me} Mimi Pontbriand, directrice générale des personnes assurées à la RAMQ, qui relève maintenant ce défi. Les ressources affectées au soutien professionnel du Centre d'expertise, hébergées à la RRQ ces dernières années, sont ainsi passées à la Régie de l'assurance maladie du Québec. C'est donc une période de transition importante qu'a traversée le Centre cette année, transition qui a eu pour effet de ralentir sensiblement les activités.

Le comité directeur s'est réuni à neuf reprises en cours d'exercice. Des comptes rendus des réunions sont déposés et assurent le suivi des décisions. En 2003-2004, ces rencontres ont été l'occasion d'orienter et d'approuver la planification des réseaux d'échange et de prendre connaissance des différents travaux réalisés. De plus, de nouvelles orientations ont été prises afin de recentrer l'intervention du Centre autour des services aux citoyens. En effet, la croissance et la diversification marquée des activités en 2002-2003 ont obligé le comité directeur à faire certains choix, notamment en ce qui a trait au nombre de réseaux d'échange actifs.

2.2 Réseaux d'échange

Les réseaux d'échange constituent le cœur du Centre d'expertise des grands organismes. Ils sont 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. Au terme de l'année 2003-2004, huit réseaux d'échange étaient actifs au sein du Centre :

- la gestion des centres de relations clientèle (incluant deux comités d'expertise qui relèvent de ce réseau : l'un qui porte sur la réponse vocale interactive (RVI) et l'autre qui regroupe les chefs d'équipe des centres d'appels) ;
- le traitement des plaintes relatives à la qualité du service ;
- la simplification des communications écrites ;
- la communication publique ;
- la formation à la tâche ;
- la gestion des comptes à recevoir ;
- l'évaluation médicale ;
- la mesure de la satisfaction de la clientèle.



Pour les raisons mentionnées plus haut, les réseaux portant sur la gestion de projets et la gouvernance d'entreprise ont été abolis comme réseaux d'échange formels du Centre d'expertise. Notons également que le réseau d'échange sur la reconnaissance du personnel, très actif dans la diffusion des meilleures pratiques en 2002-2003, a maintenant terminé son mandat.

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 serviront à mettre en lumière ces réalisations en fonction des objectifs poursuivis par le Centre d'expertise. On y trouvera de plus 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 personnels, professionnels et organisationnels qui en découlent. La plupart des membres s'entendent généralement pour dire que les meilleures pratiques recensées, peu importe la thématique abordée, permettent d'évaluer sa propre situation et, par conséquent, d'établir des cibles d'amélioration.

D'ailleurs, un sondage réalisé auprès des collaborateurs du Centre d'expertise en début d'année (64 répondants) a dégagé des résultats probants à cet égard, par exemple :

- 92 % des membres considèrent que les échanges au sein de leur réseau sont « très profitables » ou « assez profitables » ;
- les avantages concrets qu'on en retire ont trait à la recension des meilleures pratiques (80 %), au réseautage (69 %), au partage des bons coups (62 %), à l'acquisition d'habiletés (27 %) ainsi qu'au partage des coûts (11 %) ;
- la majorité des répondants (55 %) affirment qu'au moins une « meilleure pratique » recensée par le réseau auquel ils appartiennent a été implantée au sein de leur organisme, alors que 29 % d'entre eux expriment leur intention d'implanter l'une de ces pratiques ;
- de façon générale, 93 % des collaborateurs sont « très satisfaits » ou « assez satisfaits » du fonctionnement du Centre d'expertise.



2.2.1 Le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC)

Mandat

Reconnaître et diffuser les meilleures pratiques en matière de gestion des centres relations clientèle 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 2003-2004.	•		
Le réseau a participé à deux études comparatives réalisées par les Services Triad inc., l'une portant sur la qualité des contacts par courriel et l'autre sur la qualité des contacts téléphoniques.	•	•	
Le réseau a produit un rapport sur les meilleures pratiques en centre d'appels.	•	•	
Un colloque d'une journée a été organisé pour les préposés aux renseignements des grands organismes. Une centaine de préposés ont participé à cet événement « reconnaissance ».	•	•	•
En partenariat avec Bell Canada et le Mouvement québécois de la qualité, le réseau a mis sur pied une formation spécialement destinée aux gestionnaires de CRC. Il s'agit d'une première au Québec.		•	•
En partenariat avec Telus, les membres du réseau d'échange ont pu assister à une conférence du professeur Jon Anton (Purdue University), spécialiste des CRC, ainsi qu'à un entretien privé.		•	•
Le comité d'expertise des chefs d'équipe a tenu cinq rencontres d'échange, en plus d'effectuer une visite du CRC de la Régie des rentes.	•	•	
Le comité d'expertise sur la réponse vocale interactive (RVI) a, quant à lui, tenu deux rencontres en 2003-2004. Un rapport portant sur les meilleures pratiques en matière de RVI a été présenté au comité directeur et diffusé dans le cadre d'un déjeuner-conférence du Centre d'expertise.	•	•	



Exemples de retombées pour les grands organismes

Les études TRIAD, en permettant à la CARRA de se situer par rapport aux autres organismes, mais aussi par rapport aux autres organisations actives dans le même domaine, ont aidé l'organisme à mieux déterminer les cibles d'amélioration. La représentante de la CARRA ajoute par ailleurs que le Centre d'expertise a permis d'organiser des colloques et des formations qui n'auraient pu avoir lieu sans l'union des grands organismes. Ces activités donnent la possibilité aux employés et aux gestionnaires de rencontrer des personnes travaillant dans le même secteur d'activité et de discuter de leur vécu au travail, que ce soit le stress, la charge de travail, le climat de travail, etc., en plus de participer à des forums de discussion sur des sujets d'actualité.

En participant à une étude sur la gestion des courriels, la RAMQ a pu constater qu'elle faisait bonne figure, ce qui a motivé et stimulé le personnel travaillant dans cette sphère d'activités. L'étude sur la qualité des contacts téléphoniques lui a également permis d'alimenter sa réflexion en ce qui a trait aux améliorations à apporter à ses activités. Enfin, la recension des meilleures pratiques en matière de RVI a permis à la Régie d'affiner sa réflexion en vue de proposer certaines améliorations à son système de réponse vocale.

Ce réseau axé sur les services de renseignements téléphoniques a permis au responsable de la CNT d'échanger avec des collègues partageant les mêmes préoccupations (personnel affecté à la prestation de services, technologie, façons de faire et autres). À la suite de rencontres enrichissantes, le responsable a mis en place des méthodes de travail suggérées, telles que le système en cascade permettant d'améliorer la qualité du service téléphonique. Le soutien, l'accompagnement, de même que les formations reçues sur de nouvelles pratiques, ont été grandement appréciés et intégrés dans les façons de faire du responsable.

La participation du réseau à l'étude des Services TRIAD portant sur la qualité des « contacts courriels » a généré des retombées concrètes pour la RRQ. En fait, toutes les suggestions ont été mises en œuvre, notamment : le développement d'une banque de réponses normalisée incluse dans l'aide opérationnelle des préposés, facilitant ainsi le travail des « courriellistes » et permettant une plus grande uniformité dans les réponses ; la facilitation de l'accès au formulaire « Nous joindre » ; l'implantation d'un gabarit, d'une formule d'entrée en matière et d'une signature unique, à laquelle s'ajoute la promotion du portail. Grâce à ces nouvelles mesures et à la sensibilisation des personnes concernées, les délais de réponse se sont améliorés de façon significative.

À la SAAQ, les travaux réalisés par le comité d'expertise en matière de RVI ont été particulièrement profitables, permettant d'orienter et de valider les travaux d'amélioration de la RVI. Bien que le rapport sur les meilleures pratiques contienne beaucoup d'éléments déjà en place à la SAAQ, plusieurs changements récents et à venir s'inscrivent dans les recommandations du groupe de travail, notamment : l'allègement des segments vocaux de la RVI, la mise en place d'une fonctionnalité permettant l'utilisation de messages *ad hoc* pour des situations particulières, la simplification des arborescences, la saisie du numéro de dossier du client, l'information sur le délai d'attente pour le client ainsi que le transfert des informations de la RVI sur l'appel et l'appelant.

La participation de la CSST au réseau d'échange sur la gestion des CRC est particulièrement bénéfique dans la mesure où l'organisme a choisi de regrouper les activités de renseignement téléphonique des directions régionales de Montréal au sein de la Direction de l'admissibilité et du soutien aux opérations afin d'optimiser les processus et les façons de faire. Les échanges avec les responsables des autres organismes permettent d'obtenir de l'information sur leur expérience récente qui, pour certains, est caractérisée par des changements importants sur le plan des pratiques et des façons de faire. Ces échanges contribueront à améliorer la qualité et l'efficacité du service à la clientèle.



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

Mandat

Reconnaître, 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
--------------------------	------------------------------------	-------------------------

Les membres du réseau se sont rencontrés à six reprises en 2003-2004.

•

Le réseau a produit un rapport sur la définition des principes et des règles de base pour un système efficace de gestion des plaintes. Réalisé en collaboration avec un stagiaire de l'ENAP, ce rapport a obtenu le prix d'excellence de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) dans la catégorie « Travaux étudiants ».

•

•

Les membres du réseau ont établi une classification des plaintes commune à tous les organismes membres du Centre d'expertise.

•

•

•

Dans le cadre d'activités d'apprentissage continu, les membres du réseau ont rencontré la Protectrice du citoyen. Les thèmes traités ont été les suivants : « Fondement du droit associé à la fonction d'ombudsman » et « Redresser les torts, obtenir réparation pour les plaignants et plaignantes ».

•



Exemples de retombées pour les grands organismes

La CSST procédera, en 2004-2005, à une révision complète de son système d'information sur la gestion des plaintes. À cet égard, le rapport portant sur la définition des principes et des règles de base pour un système efficace de gestion des plaintes constituera un document de référence de premier choix. En outre, la formation sur les habiletés politiques dispensée aux membres du réseau a été jugée si pertinente que la Direction des relations avec les clientèles de la CSST a décidé de l'offrir à tous ses conseillers aux plaintes dès l'automne 2004.

À la SAAQ, la détermination des meilleures pratiques a influencé les travaux visant à améliorer le système de gestion des plaintes, le rendant accessible en région, augmentant sa performance, assurant la sécurité des renseignements qui y sont consignés ainsi qu'une fiabilité accrue des données. Le nouveau système est fonctionnel depuis la fin avril 2003 et permet l'enregistrement de toutes les plaintes reçues à la Société, peu importe le niveau hiérarchique où la plainte a été reçue. Dès que le réseau d'échange aura terminé son rapport sur la classification des plaintes, le Bureau des plaintes de la Société entreprendra le processus de révision de son système. Par ailleurs, le rapport portant sur une reddition de comptes adéquate et transparente servira de canevas à l'élaboration des rapports annuels du Bureau des plaintes.

L'exemple de la RRQ montre que les travaux des réseaux d'échange peuvent avoir des effets à long terme. Ainsi, le rapport sur les meilleures pratiques pour traiter les plaintes, produit en 2001-2002, donne encore lieu à des retombées en 2003-2004. Des améliorations ont entre autres été apportées au suivi des plaintes relatives aux médecins experts consultés à la demande de la Régie. De plus, des développements informatiques ont été effectués afin d'offrir aux bureaux de députés un lien courriel simple et sécuritaire avec le Commissaire aux services de la Régie, qui est le point de chute dans l'organisation pour ces intervenants (implantation graduelle depuis février 2004).

Toujours à la RRQ, les activités réalisées en 2002-2003 (rapport sur les éléments essentiels pour une reddition de comptes adéquate et transparente et formation sur les coûts du traitement des plaintes) ont engendré les retombées suivantes :

- Une démarche a été entreprise en 2002-2003 pour mesurer l'efficacité et l'efficience du processus de traitement des plaintes. En 2003-2004, cette démarche a été implantée formellement dans le processus d'analyse de façon à produire de façon régulière un rapport sur les coûts et bénéfices du mécanisme de traitement des plaintes.
- Une étude a été réalisée pour vérifier le comportement des plaignants après l'intervention du Commissaire aux services. Ces données permettent de mesurer les bénéfices du mécanisme de traitement des plaintes pour l'organisation.



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 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 cinq reprises en 2003-2004.

•

En partenariat avec le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration et l'Université Laval, le réseau a organisé le colloque *Zoom sur une langue claire et accessible*, qui a attiré environ 400 participants appartenant à 57 organisations. Des actes du colloque ont d'ailleurs été produits et sont disponibles sur le site Web du Centre d'expertise.

•

•

•

Le réseau d'échange a produit et diffusé le guide *Écrire pour le Web : principes généraux*, écrit par Éric Kavanagh de l'Université Laval. Près de 1 000 exemplaires ont été distribués.

•

•

Afin de faciliter la recherche et la consultation de références, le réseau a procédé à la restructuration de l'arborescence et de l'information de la page Web portant sur la simplification des communications.

•

•

Un devis de formation portant sur la simplification des lettres administratives a été rédigé et approuvé par le comité directeur. La formation aura lieu en 2004-2005.

•



Exemples de retombées pour les grands organismes

La question de la simplification des communications est une préoccupation majeure à la SAAQ. Au moment de réviser la Déclaration de services aux citoyens, les travaux du Réseau d'échange sur la simplification des communications écrites ont été mis à contribution. De plus, un volet du Plan d'amélioration des services 2003-2005 concerne spécifiquement la « clarté et simplicité des communications avec les citoyens » avec, comme résultat attendu, de « rendre les communications écrites aux citoyens (lettre types, formulaires) claires, simples et concises ».

La Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) s'est largement inspirée des résultats de la réflexion menée par le réseau d'échange sur la simplification des communications écrites pour revoir, de fond en comble, le contenu, la forme et la diffusion de l'information réglementaire destinée aux pêcheurs et aux chasseurs du Québec.

Pour la RAMQ, le résultat de la participation à ce réseau se fait sentir de façon très concrète dans le dossier de la révision des communications écrites, lequel est par ailleurs inscrit dans la planification stratégique de la Régie. Le colloque de juin 2003 a proposé des sujets intéressants et permis de confronter d'autres expériences et approches. La documentation produite par le groupe *Rédiger* ainsi que le guide de rédaction Web, largement diffusés lors du colloque, demeurent des outils de référence très pertinents.

Le colloque *Zoom sur une langue claire et accessible* a eu des retombées importantes pour la RRQ. Près de 40 personnes y ont participé, issues de différents secteurs : affaires juridiques, normes, formation, procédures, communications administratives, révision linguistique, ressources humaines, communications, Commissaire aux services, prestation électronique de services (Web). Le colloque a permis, d'une part, de sensibiliser le personnel aux difficultés du citoyen à comprendre le langage de l'administration publique et, d'autre part, de fournir aux participants des outils et des moyens pour améliorer leurs communications.

Même constat à la CARRA, où plus de 30 membres du personnel appartenant à divers corps d'emploi ont participé au colloque. Tous se sont dits extrêmement satisfaits de l'expérience, laquelle a renforcé leur détermination de simplifier les communications avec la clientèle. En fait, tous les travaux de la dernière année ont contribué à réaffirmer la volonté de la CARRA de simplifier ses communications. Cette préoccupation est d'ailleurs intégrée à deux des objectifs stratégiques de l'organisme.



2.2.4 Le réseau d'échange sur la communication publique

Mandat

Partager les meilleures pratiques de communication en lien avec le service 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 ses connaissances sur la communication et le service 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

Objectifs atteints

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

Les membres du réseau se sont rencontrés à six reprises en 2003-2004.

•

Le réseau d'échange a diffusé auprès des webmestres et des directions de communication du gouvernement du Québec les meilleures pratiques en matière de conception et de gestion de sites Internet publics (rapport produit en 2002-2003).

•

•

Les membres du réseau ont partagé de l'information sur les rapports d'analyse de presse (présentations effectuées par la SAAQ et la CSST, conférence de M^{me} Lise Chartier, de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal).

•

•

•

Les membres du réseau se sont penchés sur les indicateurs de gestion à utiliser pour mesurer l'efficacité des communications. Entre autres activités, ils ont assisté à un atelier de M^{me} Marie-Hélène Jobin de l'École des Hautes Études commerciales (HEC) et ont suivi la démarche de M. Pierre Bérubé de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

•

•



Exemples de retombées pour les grands organismes

Les présentations et les discussions sur les analyses de presse ont été profitables pour plusieurs des grands organismes. Ainsi, la Direction des communications de la RAMQ s'est inspirée de ces présentations pour le développement de l'application de gestion des demandes de presse en cours. À la CARRA, c'est le mode de diffusion des revues de presse, imprimé ou électronique, qui a revêtu un intérêt particulier. La tendance actuelle à adopter le mode électronique est venue entériner la décision de la CARRA de verser sa revue de presse dans son intranet. Dans le même ordre d'idées, la Direction des communications de la RRQ s'est inspirée de ces expériences pour faire faire une analyse de la couverture de presse à l'occasion de la tournée de consultation sur le Régime de rentes du Québec qui a eu lieu à l'automne 2003. Cette analyse, effectuée par le laboratoire d'analyse de presse Caisse Chartier, a permis de connaître l'opinion de la presse écrite et électronique sur les mesures proposées pour adapter le Régime de rentes aux nouvelles réalités du Québec.

L'étude des indicateurs de gestion en communication a également été la source de plusieurs retombées. Pour la RAMQ, l'information reçue, les réflexions et les discussions menées par le réseau ont facilité le choix d'indicateurs de gestion applicables à ses activités de communication. Il en est de même pour la RRQ, qui a pu enrichir le tableau de bord de gestion de la Direction des communications. En ce qui concerne la CARRA, les travaux menés dans le cadre de cette étude lui permettront de raffiner les indicateurs de gestion en communication lors de la prochaine planification stratégique en 2006.

Enfin, notons que, grâce aux échanges portant sur le devis publicitaire type et le marketing social (2002-2003), la RRQ a été en mesure d'enrichir la *Stratégie d'intervention à caractère éducatif en vue de la promotion de l'autonomie financière à la retraite*, qui tient compte de la notion de changements dans les comportements et des limites de la communication dans ces changements.



2.2.5 Le réseau d'échange sur la formation à la tâche

Mandat

Échanger et partager sur les travaux ainsi que sur les pratiques pouvant optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

Principales réalisations

Les membres du réseau se sont rencontrés à sept reprises en 2003-2004.

Un portrait comparatif des pratiques de formation à la tâche a été dressé, documentant les pratiques de chaque organisme.

Le réseau d'échange a produit un rapport sur les compétences clés en formation à la tâche.

En partenariat avec le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP) et le Comité interministériel de développement (CID), le réseau a tenu une journée de sensibilisation portant sur l'apprentissage en ligne (*e-learning*). Cette activité, qui visait à faire connaître et à partager des expériences de formation en ligne réalisées dans la fonction publique, a réuni environ 80 personnes.

Les membres du réseau ont assisté à une démonstration de la RAMQ portant sur le logiciel *Net Op School*, un outil technologique qui permet au formateur, notamment, de surveiller le travail des apprenants sans se déplacer.

Objectifs atteints

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

- | | | |
|---|---|--|
| • | | |
| • | | |
| • | • | |
| • | • | |
| • | | |



Exemples de retombées pour les grands organismes

Le rapport sur les compétences clés en formation à la tâche a donné lieu, à la CNT, au renforcement de l'équipe de formation. Une nouvelle ressource, spécialisée en formation à la tâche, a été embauchée. De plus, il est à prévoir qu'il y aura une analyse des besoins des formateurs en poste, suivie d'un plan de développement des compétences. Même chose à la RAMQ : la détermination des compétences clés en formation à la tâche permettra d'apporter des changements pour structurer l'équipe de formation de façon optimale. Pour la RRQ, ces travaux constituent un intrant important en contribuant à la réalisation d'actions du plan directeur en gestion du personnel.

Par ailleurs, notons que pour la RRQ la démonstration du logiciel *Net Op School* a entraîné la suspension d'une décision d'acquiescer une technologie moins performante et dont le coût était de beaucoup supérieur (13 000 \$). Une étude a été entreprise afin de vérifier si l'environnement technologique de la Régie permettrait l'utilisation de ce logiciel. Si tel est le cas, le nouveau logiciel pourrait être implanté en 2004-2005.

Pour la représentante de la SAAQ, la retombée principale du réseau se situe sur le plan professionnel : « En brisant l'isolement des responsables de la formation dans divers organismes, nous leur permettons de se ressourcer, de voir d'autres façons de faire, de se positionner face aux services de formation qu'ils offrent, d'échanger sur des problématiques communes et de partager les solutions que chacun a trouvées pour solutionner tel ou tel problème. Bref, que ce soit pour le développement de nouveaux outils, de connaissances, d'expertise ou pour le besoin d'information, ce réseau d'intervenants devient de plus en plus facilitant dans l'exercice de nos mandats. La formation ayant un impact majeur sur le développement de nos ressources et, par ricochet, sur le service à la clientèle, il nous apparaît important de nous donner l'opportunité d'élargir, de façon continue, notre éventail d'outils et de moyens pédagogiques. »



2.2.6 Le réseau d'échange sur la gestion des comptes à recevoir

Mandat

Définir, recenser et diffuser les meilleures pratiques permettant d'optimiser les différentes étapes du processus de perception actuellement en place dans les organismes.

Principales réalisations

Les membres du réseau se sont rencontrés à huit reprises en 2003-2004.

Une synthèse comparative des pratiques liées à la perception des comptes à recevoir de chaque organisme a été réalisée.

Les membres du réseau d'échange ont rencontré des représentants du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) afin de connaître leurs pratiques et d'échanger sur le sujet.

Un mandat de recension et de définition des meilleures pratiques en gestion des comptes à recevoir a été entrepris.

Objectifs atteints

Partage de l'information

Diffusion des meilleures pratiques

Acquisition d'habiletés

-
-
- •
- •



Exemples de retombées pour les grands organismes

Dès 2003, la comparaison des pratiques en gestion des comptes à recevoir a permis de tracer des pistes pour l'optimisation du processus de perception des comptes à recevoir à la SAAQ. Ces pistes sont venues compléter une analyse qui était déjà en cours à la SAAQ et qui a débouché sur un projet concret d'amélioration des pratiques de gestion des comptes à recevoir à la Société. Par ailleurs, la rédaction d'un mémoire sur les meilleures pratiques en gestion des comptes à recevoir et la comparaison avec les façons de procéder du Centre de recouvrement du MESSF serviront à éclaircir les changements législatifs à mettre en place ou les développements informatiques à implanter afin de doter la SAAQ des moyens pour exercer un recouvrement efficace de toutes ses créances.

Pour la RRQ, les nombreuses discussions en vue de convenir des meilleures pratiques et des facteurs de succès ont permis à chacun des membres de porter un nouveau regard sur le processus de gestion des comptes à recevoir propre à son organisation et de déterminer, s'il y a lieu, des pistes d'amélioration. Par exemple, la Direction des programmes d'aide à la famille a confirmé la pertinence de revoir son processus de délivrance des certificats de créance en le repoussant de quelques mois. Elle peut ainsi mieux profiter du fait que des dossiers ont le temps d'être réglés avant cette étape de récupération et réaliser une économie attribuable à la diminution du nombre de certificats à délivrer.



2.2.7 Le réseau d'échange sur l'évaluation médicale

Mandat

Recenser et diffuser les meilleures pratiques liées à l'évaluation médicale.

Principales réalisations

Les membres du réseau se sont rencontrés à huit reprises en 2003-2004.

Une analyse de la problématique et du contexte de recrutement de médecins a conduit le réseau d'échange sur l'évaluation médicale à effectuer un sondage auprès des médecins évaluateurs des grands organismes. Ce sondage visait à dégager des pistes de réflexion sur les éléments les plus susceptibles d'attirer et de retenir les médecins au sein de la fonction publique.

Les membres du réseau ont échangé sur différentes préoccupations communes aux grands organismes, notamment le fonctionnement de l'appel au médecin traitant ainsi que les activités de formation médico-administratives destinées aux médecins.

Objectifs atteints

Partage de l'information

Diffusion des meilleures pratiques

Acquisition d'habiletés

-
- •
- •



Exemples de retombées pour les grands organismes

La CSST, la RAMQ, la RRQ et la SAAQ ont toutes souligné l'apport majeur des activités en lien avec le recrutement médical. Ces activités qui sont susceptibles d'avoir plusieurs retombées à moyen et à long terme se poursuivront au cours de l'année 2004-2005. Le sondage interne effectué auprès des médecins évaluateurs travaillant dans les organismes membres du réseau et au MESSF a permis de mieux comprendre les éléments déterminants de l'embauche et du maintien en emploi des ressources médicales (importance d'avoir accès à des activités de formation médicale continue de qualité, conciliation travail-famille, etc.). Il a permis de dégager des pistes de solution et l'information pertinente en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail. Les activités à venir compléteront les renseignements nécessaires afin de définir le profil des médecins potentiellement intéressés par un emploi dans la fonction publique et de préciser les moyens les plus efficaces pour les joindre.

Les échanges sur l'appel au médecin traitant ont permis à la RAMQ de constater l'existence de procédures administratives et d'une rémunération dans plusieurs des organismes du réseau. Cette façon de faire est décrite comme étant facilitante pour le médecin évaluateur qui désire préciser ou compléter les renseignements médicaux contenus dans son dossier ou documenter un élément plus spécifique relatif à un dossier ou à une pathologie médicale. L'appel au médecin traitant ou expert fera donc l'objet de l'élaboration d'une procédure administrative interne visant à uniformiser les façons de faire tout en cernant les éléments clés qui permettent de faire de ces appels un succès (impact sur les délais et sur le service à la clientèle, effets sur le plan financier).

Toujours à la RAMQ, les activités du réseau d'échange ont permis d'amorcer une réflexion sur les nombreux avantages organisationnels (volet financier, impact sur la rétention et la satisfaction des ressources humaines, impact sur la qualité du travail) et sur la faisabilité d'organiser des activités de formation médicale continue à l'interne visant à répondre à des besoins spécifiques de formations destinées aux médecins et aux dentistes.



2.2.8 Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

Mandat

Recenser et diffuser les meilleures pratiques liées à la mesure de la satisfaction de la clientèle dans les organisations publiques.

Principales réalisations

Objectifs atteints

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

Les membres du réseau se sont rencontrés à six reprises en 2003-2004.

•

Lors des premières rencontres du réseau, chacun des membres a dressé le portrait de son organisme en ce qui a trait à la mesure de la satisfaction.

•

Les membres du réseau ont participé à la validation de l'Outil québécois de mesure, créé par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

•

Un rapport de recherche portant sur la portée des résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle a été réalisé. Il a été diffusé dans le cadre des déjeuners-conférences du Centre d'expertise.

•

•

Des présentations et des échanges ont eu lieu sur plusieurs préoccupations communes aux grands organismes : présentation des résultats de sondages, échelles de mesure, contrats avec les firmes privées, utilisation d'information comparative dans les rapports annuels et sondage auprès de la clientèle qui s'est vu refuser une demande.

•

•

Le réseau a entrepris un mandat sur les sondages en ligne.

•



Exemples de retombées pour les grands organismes

À la FAPAQ, les travaux portant sur la mesure de la satisfaction de la clientèle serviront maintenant de guide utile pour assurer la qualité méthodologique et la pertinence des résultats découlant des sondages effectués auprès de sa clientèle.

Pour la RAMQ, qui ne possède pas de ressources spécialisées à l'interne en matière de sondages et de statistiques, le réseau d'échange est très profitable puisque, sans remplacer tout à fait une équipe affectée à ce type d'activités, il comble en partie ce besoin d'expertise.

À la SAAQ, cette table pourrait devenir rapidement un forum où seront partagées de nombreuses préoccupations de l'organisation dans ce domaine (exemple : l'étalonnage, l'Outil québécois de mesure) ; elle pourrait même élaborer des lignes directrices dans la mesure de la satisfaction, les outils utilisés, la diffusion et le partage des résultats, etc. La diffusion du rapport dans le site intranet de la Société a suscité un certain intérêt, en particulier la question de l'étalonnage. Ce sujet sera approfondi au cours de l'année afin de fournir des bases solides et rigoureuses de comparaison.

Enfin, la participation à la validation de l'Outil québécois de mesure du MRCI a permis à la RRQ d'améliorer le questionnaire du « Grand sondage sur les attentes et la satisfaction de la clientèle » en y intégrant notamment des formulations de questions plus « standards », en lien avec l'Outil québécois de mesure. Cela a également permis d'avoir un regard différent sur l'analyse des données.



2.2.9 Autres réseaux

Bien que certains réseaux soient maintenant inactifs au sein du Centre d'expertise, il n'en demeure pas moins qu'ils ont généré des retombées positives pour les grands organismes. En voici quelques exemples.

Réseau d'échange sur la gestion de projets

Le réseau d'échange sur la gestion de projets a réalisé une recherche intitulée *Réflexions sur le rôle et les compétences du chargé de projet au gouvernement du Québec*. Dans le contexte de la réorganisation en cours à la CARRA, les conclusions de ce projet seront utiles pour la mise en œuvre de projets d'envergure. À la RAMQ, les principales retombées ont trait aux nouvelles connaissances acquises, notamment à propos des techniques d'estimation, de suivi et de gestion de projets et de la gestion des risques.

Même si le réseau d'échange sur la gestion de projets ne fait plus partie du Centre d'expertise, les participants ont manifesté le désir de poursuivre les rencontres afin de bénéficier des bonnes pratiques de leurs collègues.

Gouvernance d'entreprise

Le réseau d'échange sur la gouvernance d'entreprise, qui relève désormais directement des présidents des grands organismes, regroupe les secrétaires généraux des grands organismes et se penche sur le rôle des conseils d'administration. Dans la foulée de ces travaux, le conseil d'administration de la CNT s'est doté d'un comité permanent de planification stratégique.

Reconnaissance

Le réseau d'échange sur la reconnaissance a terminé son mandat au sein du Centre d'expertise. Il consistait à recenser et à diffuser les meilleures pratiques liées à la reconnaissance non financière des employés. Ces travaux produisent encore des retombées pour les grands organismes, comme le montre l'exemple suivant, tiré de l'expérience de la SAAQ.

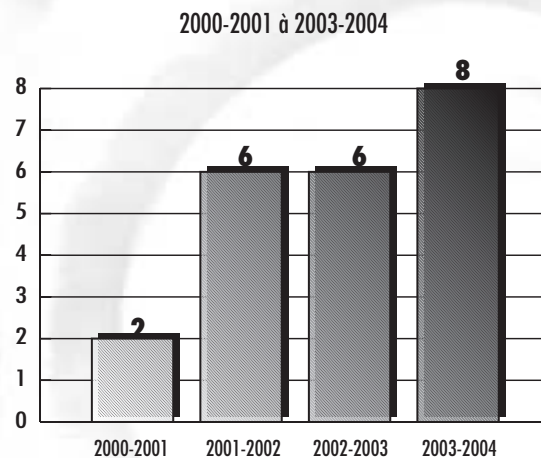
Les meilleures pratiques de reconnaissance ont conduit la SAAQ à élaborer un cadre de référence et un plan d'action sur la reconnaissance. L'objectif de cette démarche est de sensibiliser et de responsabiliser l'ensemble du personnel au regard de la reconnaissance. À cet égard, la Direction des services au personnel a élaboré le contenu d'un atelier de sensibilisation destiné à tout le personnel par une équipe d'animateurs chevronnés. Les nombreuses présentations du Cadre de référence sur la reconnaissance, en partenariat avec les syndicats, ont suscité beaucoup d'intérêt et ont déjà favorisé une prise de conscience collective de l'importance de reconnaître les personnes. La SAAQ souhaite que les discussions offertes à tout le personnel par l'intermédiaire des ateliers permettent d'instaurer et de poursuivre des pratiques de reconnaissance qui soient une responsabilité partagée par tous et chacun.



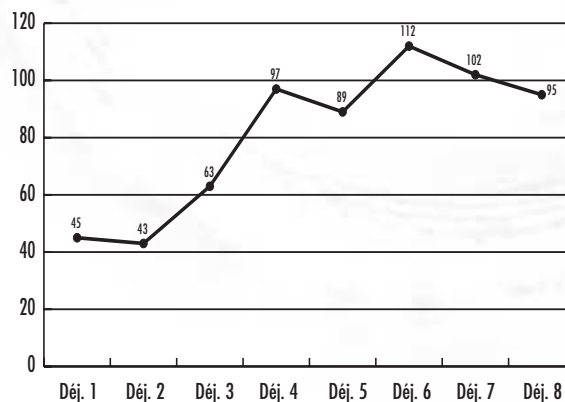
2.3 Conférences thématiques

Le Centre d'expertise a présenté huit conférences thématiques au cours de l'exercice 2003-2004. Ces activités contribuent à l'atteinte de deux grands objectifs du Centre, soit de faciliter le partage de l'information en matière de qualité de services et de faire connaître les meilleures pratiques au personnel des organismes membres et, de façon plus générale, à l'ensemble de la fonction publique québécoise. L'intérêt pour les conférences du Centre d'expertise ne cesse de croître. En effet, il n'est pas rare que celles-ci accueillent maintenant près d'une centaine de participants. Au total, 646 personnes ont participé aux conférences présentées cette année. De ce nombre, un peu plus de la moitié viennent des grands organismes (52,6 %), alors que 47,4 % des participants sont issus d'organisations non membres du Centre d'expertise (ministères et organismes de la fonction publique québécoise, administration municipale, entreprises privées). Le contenu de chacune des conférences est décrit brièvement ci-après. Pour plus de détails, on peut consulter la section « déjeuners-conférences » du site Web du Centre d'expertise à l'adresse suivante : <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>.

Évolution du nombre de conférences thématiques



Nombre de participants aux conférences thématiques pour l'année 2003-2004



Les conférences ont été évaluées par les participants, à l'aide d'une fiche d'évaluation que ceux-ci étaient invités à remplir. Pour chacun des déjeuners-conférences, les résultats globaux de cette appréciation sont présentés ci-après (voir les graphiques qui accompagnent la description des conférences).



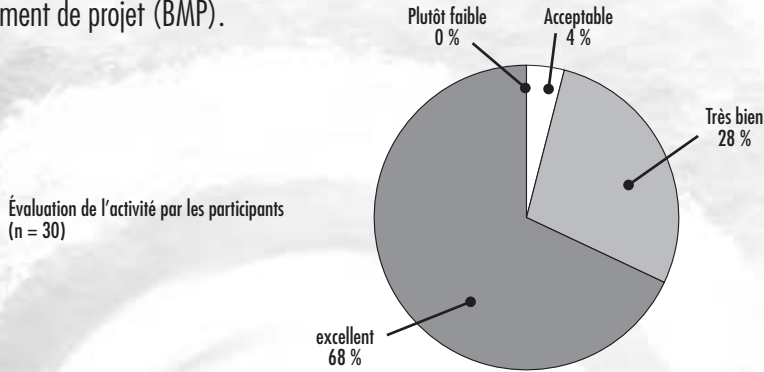
1 Des projets bien orchestrés pour une gestion harmonieuse

Date de la conférence : 3 avril 2003

Conférenciers : MM. Jacques Fournier et André Savary, CSST

Nombre de participants : 45

La CSST a mis en place un nouvel environnement de gestion de projet qui précise les processus de base liés à la réalisation des projets (sélection, planification, réalisation, finalisation) et les processus de soutien requis (gestion du risque, gestion du changement et des communications, gestion des bénéficiaires), le tout coordonné par une nouvelle entité : le Bureau de management de projet (BMP).



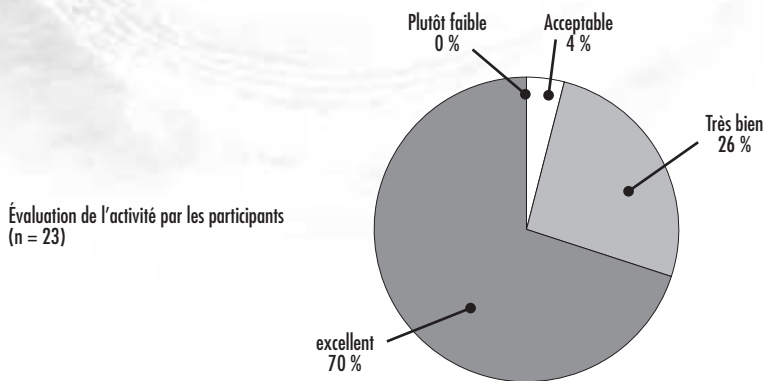
2 La méthodologie d'évaluation du rapport annuel de reddition de comptes

Date de la conférence : 27 mai 2003

Conférencier : M. Bun Luk Khuong, RRQ

Nombre de participants : 43

La Régie des rentes a adopté une méthodologie d'évaluation du rapport annuel de reddition de comptes qui s'inspire de la méthode élaborée par le Mercatus Center de l'Université George Mason (Virginie). S'appuyant sur douze critères, cette méthode permet de répondre à trois questions fondamentales : Les résultats sont-ils rapportés de façon transparente ? Le rapport fait-il ressortir les réalisations tangibles contribuant au bien-être de la communauté ? Le rapport reflète-t-il un leadership d'avant-garde qui utilise les renseignements sur la performance pour établir les stratégies d'amélioration ?





3 Le système de suggestions du personnel de la RRQ

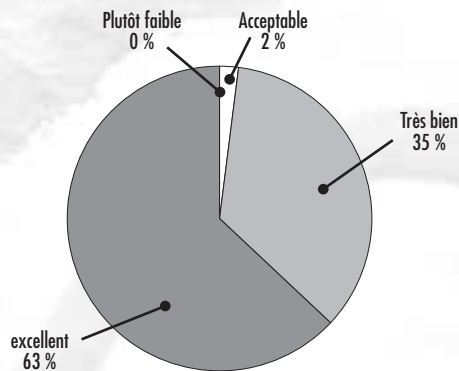
Date de la conférence : 3 juin 2003

Conférenciers : MM. Pierre Brochu et Yves Fortin, M^{mes} Huguette Côté et Nicole Bourget, RRQ

Nombre de participants : 63

La Régie des rentes a mis en place un système de suggestions du personnel, le système Eurêka. Les objectifs de ce système sont l'optimisation des opérations, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens ainsi que la mobilisation du personnel. Il vise à promouvoir et utiliser la créativité des employés en les amenant à suggérer des changements concrets, réalisables et bénéfiques pour l'organisation.

Évaluation de l'activité par les participants
(n = 38)



4 La gestion des courriels

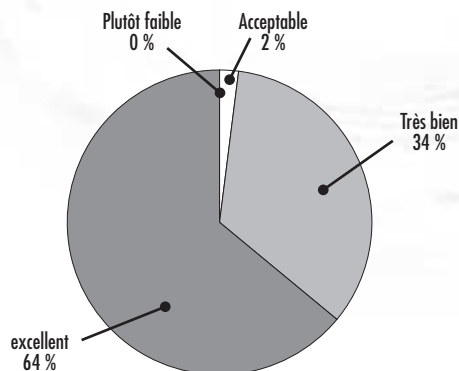
Date de la conférence : 10 juin 2003

Conférenciers : M^{me} Hélène Bélanger, RAMQ, MM. Yvon Martel, RRQ et Pierre Gagnon, SAAQ

Nombre de participants : 97

Les membres du réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC) ont réalisé une étude portant sur les meilleures pratiques de gestion des courriels. Cette étude poursuivait trois objectifs : faire l'inventaire des meilleures pratiques en la matière, recenser les outils utilisés et disponibles au Québec et décrire les nouvelles habiletés requises pour assurer la saine gestion du processus.

Évaluation de l'activité par les participants
(n = 38)





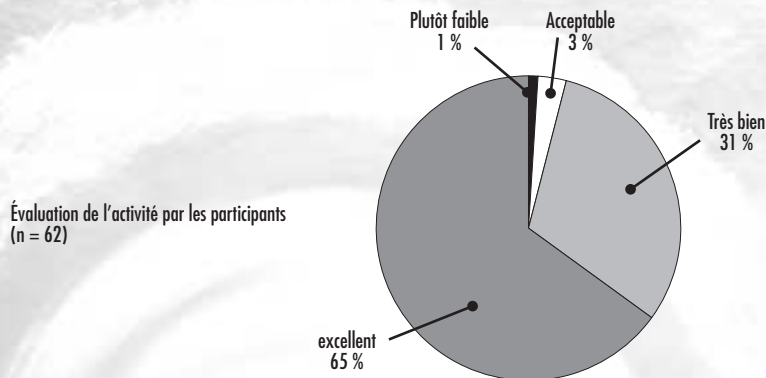
5 La réponse vocale interactive

Date de la conférence : 2 octobre 2003

Conférenciers : M. Bertrand Ricard, RAMQ et M^{me} Marie-Andrée Lefebvre, RRQ

Nombre de participants : 89

Malgré l'avènement de l'Internet et des services en ligne, le téléphone est encore le mode de prestation de services le plus utilisé par les citoyens. C'est pourquoi un comité de travail du Centre d'expertise s'est penché sur les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive. Les critères ayant guidé le choix des 26 meilleures pratiques présentées sont la simplicité, l'accessibilité, la rapidité, l'humanisation, la fiabilité ainsi que la continuité des services.



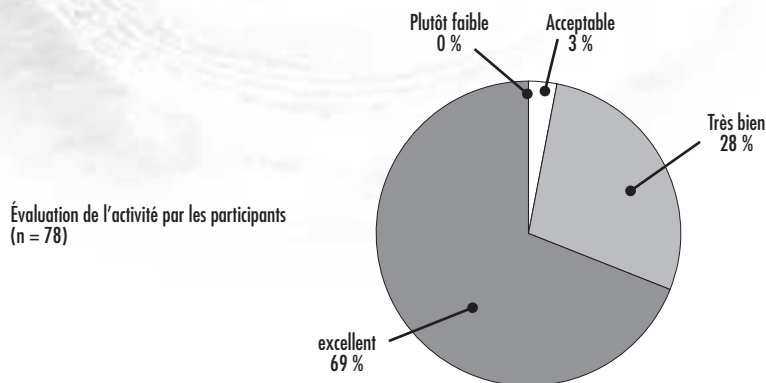
6 Le projet Vision de la CARRA

Date de la conférence : 27 novembre 2003

Conférenciers : M. Martin Fournier, M^{mes} Estelle Charland et Suzanne Boivin, CARRA

Nombre de participants : 112

La CARRA a implanté un nouveau système dans le but de produire une « image globale virtuelle » du dossier client. Il s'agit d'une solution d'entreprise, axée sur l'utilisateur et ouverte à l'ensemble des technologies de communication avec la clientèle (Internet, télécopie, correspondance, téléphonie, entrevue, partenaires). Le nouveau système présente de nombreux avantages, notamment l'obtention plus rapide du profil du client, l'intégration des applications, l'uniformisation des processus ainsi qu'une plus grande autonomie de l'utilisateur.





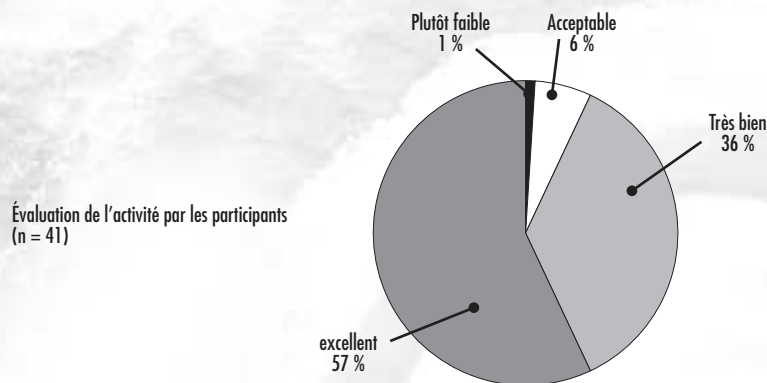
7 La gestion de l'amélioration des services aux citoyens

Date de la conférence : 5 février 2004

Conférencière : M^{me} Doris Paradis, Vérificatrice générale du Québec par intérim

Nombre de participants : 102

M^{me} Doris Paradis, Vérificatrice générale du Québec par intérim, a présenté les grandes lignes de son rapport sur la gestion de l'amélioration des services aux citoyens (*Rapport annuel à l'Assemblée nationale 2002-2003*, tome 1, chapitre 3). La vérification qui a donné lieu à ce rapport mettait l'accent sur la déclaration de services aux citoyens (DSC), l'accessibilité des services de renseignements téléphoniques et la reddition de comptes.



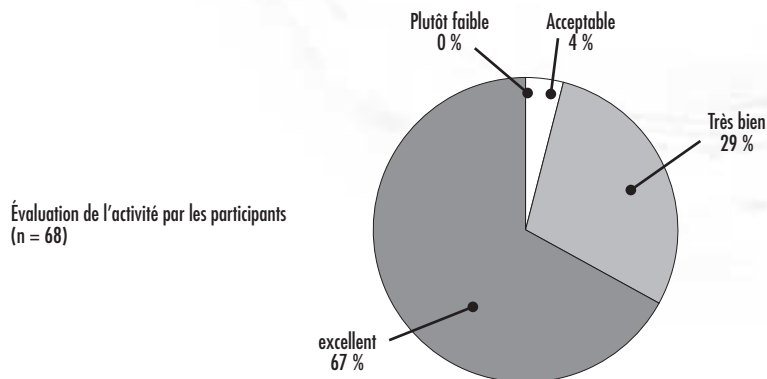
8 La portée des résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle

Date de la conférence : 25 mars 2004

Conférencières : M^{mes} Carole Maziade, SAAQ et Nathalie Madore, RRQ

Nombre de participants : 95

Les membres du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle ont réalisé une étude sur la portée des résultats lorsqu'il est question de mesure de la satisfaction de la clientèle. Cette étude visait à répondre en priorité aux deux questions suivantes : Comment s'assurer que les résultats d'un sondage sont significatifs ? À quelles conditions un étalonnage est-il significatif ?





2.4 Visibilité

En 2003-2004, le Centre d'expertise a joui d'une bonne visibilité, et ce, tant auprès du personnel des grands organismes qu'à l'externe. Outre les activités mentionnées précédemment (diffusion des meilleures pratiques, organisation de colloques, conférences thématiques, etc.), plusieurs réalisations ont contribué au rayonnement du Centre d'expertise.

Finaliste des Prix d'excellence de l'IAPQ dans la catégorie « fonction publique »

Le Centre d'expertise a posé sa candidature à l'édition 2003 des Prix d'excellence de l'administration publique. Organisé par l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ), ce concours vise à reconnaître des réalisations novatrices dont l'impact positif a retenu l'attention du milieu. Un prix Réalisation et deux mentions spéciales sont attribués dans chacun des secteurs suivants de l'administration publique : éducation, santé, services sociaux et fonction publique. C'est dans cette dernière catégorie que le Centre d'expertise a tenté de se démarquer... et qu'il a réussi. En effet, le Centre a obtenu une mention spéciale pour s'être classé parmi les trois finalistes de cette catégorie.

Une publication complète consacrée aux travaux du Centre d'expertise

En début d'année, l'Observatoire de l'administration publique de l'ENAP offrait au Centre d'expertise la possibilité de consacrer un numéro de son périodique *Coup d'œil* aux différents travaux réalisés par les réseaux d'échange. Ainsi, le numéro d'avril 2003 comportait des articles sur la simplification du langage administratif, l'assurance qualité dans les centres d'appels, la gestion des courriels et le traitement des plaintes (*Coup d'œil*, vol. 9, n° 2, avril 2003).

Un site Web toujours aussi populaire

Pour la première fois en 2003-2004, le site Web du Centre d'expertise offrait la possibilité de s'inscrire en ligne aux différentes activités. De plus, le site s'est enrichi d'une nouvelle rubrique intitulée « kiosque de lecture ». Cette rubrique, qui vise à proposer des références pertinentes en matière de service à la clientèle, est alimentée notamment par l'Observatoire de l'administration publique, avec lequel le Centre a conclu une entente.

La fréquentation du site Web, en ce qui a trait au nombre de visiteurs, est en légère progression depuis le début de l'année, passant de 3 000 visiteurs en avril 2003 à 4 000 en mars 2004. Le nombre de visites a pour sa part fluctué d'un mois à l'autre, se tenant entre 2 689 et 5 409 (voir le graphique ci-dessous).

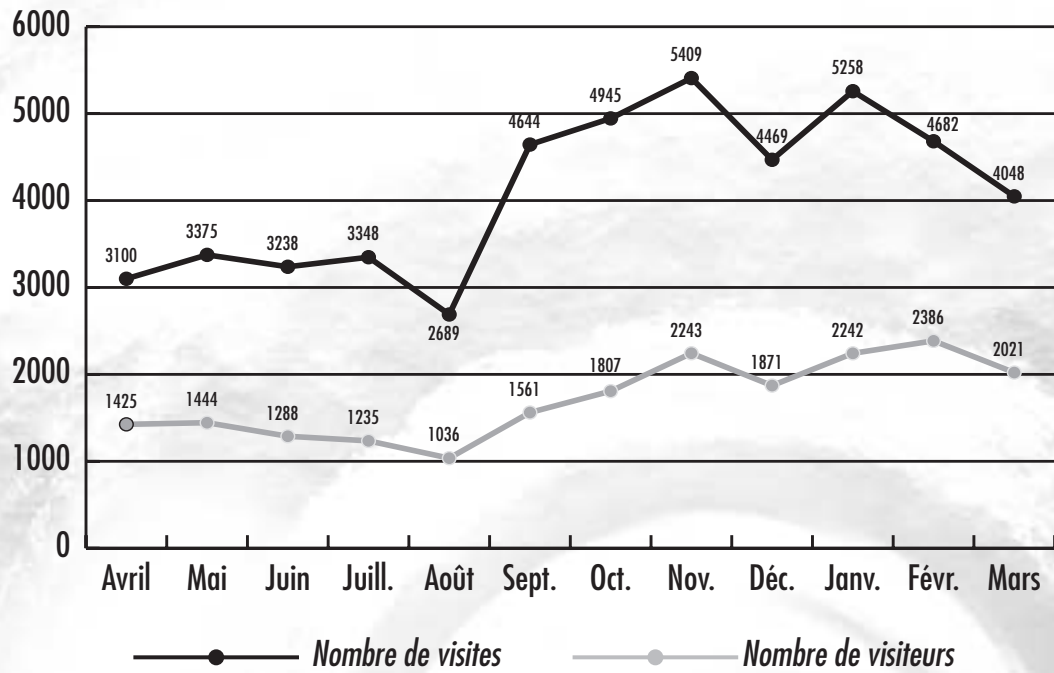
Bulletins d'information

Le Centre d'expertise a poursuivi la publication de son bulletin d'information le *Rond-Point* en 2003-2004, avec 13 numéros. Ce bulletin présente les principales actualités et, si l'on en croit les commentaires reçus, est très apprécié des membres du Centre d'expertise.

Enfin, mentionnons que le Centre reçoit régulièrement des demandes d'information de la part de personnes et d'organismes intéressés par ses activités et travaux. Dans ce cadre, des présentations du Centre d'expertise (création, structure, thèmes, etc.) ont été faites aux membres du Conseil des représentants de l'informatique du secteur public (CRISP), aux gestionnaires de la Banque nationale ainsi qu'aux participants du colloque *Téléforum*.



Statistiques de fréquentation du site Web en 2003-2004





2.5 Autres réalisations

Une activité de reconnaissance à l'endroit des membres et collaborateurs du Centre d'expertise a été organisée au Parc Aquarium du Québec. Plus de 70 personnes étaient présentes, parmi lesquelles des membres du Forum des dirigeants, du comité directeur, des réseaux d'échange, du comité de coordination, de même que des collaborateurs et des partenaires.

Le Centre d'expertise s'est associé au Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). En effet, M^{me} Mimi Pontbriand (RAMQ) a agi à titre de représentante des grands organismes au sein du conseil d'administration de ce centre de recherche. Cette nomination témoigne de la volonté des grands organismes de jouer un rôle actif dans le développement des services électroniques, notamment en associant son centre d'expertise à cette démarche.

À titre de partenaire, le Centre d'expertise a participé à l'organisation de l'événement *InnovAction 2004*, un colloque portant sur la prestation de services par voie électronique (une initiative de l'ENAP, en collaboration avec CGI et le Secrétariat du Conseil du trésor).

Le Centre d'expertise a contribué à définir la vision gouvernementale des services électroniques. En effet, deux représentantes du Centre, M^{mes} Mimi Pontbriand (RAMQ) et Louise Labelle (RRQ), ont participé aux rencontres d'un groupe de travail piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor. De plus, elles ont alimenté la réflexion des présidents des grands organismes sur ce thème.



3 États financiers

À titre de responsable de la gestion comptable du Centre d'expertise, la Commission des normes du travail a reçu en contribution des membres un montant de 180 000 \$ 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 2004.

Revenus, dépenses et excédent de l'exercice terminé le 31 mars 2004

	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Revenus		
Cotisations des organismes	180 000 \$	181 195 \$
Intérêts	5 292	6 028
Autres	<u>24 479</u>	<u>9 119</u>
	<u>209 771</u>	<u>196 342</u>
Dépenses		
Honoraires	220 153	172 494
Sessions de formation	24 482	21 179
Frais de déplacement	1 988	1 203
Communications informatiques	9 829	5 043
Fournitures	10 399	3 082
Frais de réunions	<u>4 872</u>	<u>4 333</u>
	<u>271 723</u>	<u>207 334</u>
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	(61 952)	(10 992)
EXCÉDENT AU DÉBUT	<u>166 746</u>	<u>177 738</u>
EXCÉDENT À LA FIN	<u>104 794 \$</u>	<u>166 746 \$</u>



Bilan au 31 mars 2004

	<u>2004</u>	<u>2003</u>
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	131 532 \$	200 633 \$
Intérêts à recevoir	220	459
Autres créances	<u>100</u>	<u>3 725</u>
	<u>131 852 \$</u>	<u>204 817 \$</u>
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Fournisseurs et frais courus	27 058 \$	38 071 \$
EXCÉDENT	<u>104 794</u>	<u>166 746</u>
	<u>131 852 \$</u>	<u>204 817 \$</u>



4 Perspectives pour 2004-2005

Le bilan qui se dégage des réalisations 2003-2004 est positif. Le Centre d'expertise des grands organismes constitue toujours, pour ses membres, un lieu privilégié pour discuter des grands enjeux liés aux services aux citoyens, partager les meilleures pratiques et relever les défis associés à l'évolution de la fonction publique québécoise. Les exemples de retombées pour les grands organismes illustrent bien la contribution réelle du Centre à l'amélioration de la prestation de services.

En outre, le rayonnement du Centre d'expertise continue de croître, renforçant d'autant sa pertinence à titre de centre de référence en matière de services aux citoyens. Les déjeuners-conférences ont attiré un nombre record de participants et le site Web est de plus en plus fréquenté. La mention spéciale obtenue dans le cadre des Prix d'excellence de l'IAPQ confirme également l'intérêt porté à l'initiative des grands organismes au sein de la communauté gouvernementale québécoise.

Au terme d'une année fertile en rebondissements, le Centre d'expertise des grands organismes est maintenant arrivé à un carrefour. Bien que les changements survenus en 2003-2004 aient pu ralentir sensiblement les activités du Centre, ils constituent également l'occasion de lui donner un second souffle. En misant sur les acquis des dernières années, les membres du comité directeur ont entrepris une réflexion stratégique visant à renforcer la raison d'être du Centre d'expertise. Des priorités seront établies et des choix seront faits en ce sens.

