

Centre d'expertise des grands organismes

RAPPORT ANNUEL 2004 – 2005

Juin 2005



www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

Coordination
Paul Marceau

Rédaction
Julie Fortin

Recherche
Julie Fortin
Barbara Hernandez
Éric Vignola
Membres des réseaux d'échange

Centre d'expertise des grands organismes
© Juin 2005

Table des matières

Message des membres du comité directeur.....	1
1 Présentation du Centre d'expertise	2
1.1 Mission, mandats et valeurs	2
1.2 Structure et fonctionnement.....	2
2 Bilan des réalisations 2004-2005	3
2.1 Pilotage du Centre d'expertise	3
2.2 Réseaux d'échange	3
2.3 Conférences thématiques.....	7
2.4 Visibilité	10
2.5 Autres réalisations	10
3 Retombées pour les grands organismes	12
4 États financiers	15
5 Perspectives pour 2005-2006	16

Message des membres du comité directeur

Déjà cinq ans ! Créé en 2000, le Centre d'expertise des grands organismes célèbre en effet son cinquième anniversaire. Lorsqu'on dresse le bilan de ses débuts, on ne peut qu'être impressionné par tout le travail accompli par les membres et les collaborateurs du Centre d'expertise. Une douzaine de réseaux d'échange ont été formés, une quinzaine de rapports de pratiques exemplaires ont été produits et diffusés, 25 déjeuners-conférences ont été organisés pour plus de 1 500 participants, sans compter les activités de sensibilisation et de formation ainsi que les colloques qui ont attiré plusieurs centaines de personnes. Nous sommes très fiers de ces réalisations qui concourent à améliorer les services aux citoyens offerts par les ministères et organismes de la fonction publique québécoise ; aussi, nous désirons remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à faire du Centre d'expertise un succès incontesté.

L'année 2004-2005, dont le présent rapport se veut le reflet, n'est pas en reste. De nombreuses réalisations sont décrites dans les pages suivantes, touchant autant de thèmes qui se retrouvent au cœur des préoccupations des grands organismes : la gestion des centres de relations clientèle, la mesure de la satisfaction de la clientèle, la formation à la tâche, la simplification des communications, l'évaluation médicale, la gestion des comptes à recevoir et le traitement des plaintes.

Cette cinquième année devait être un nouveau départ pour le Centre d'expertise. Après plusieurs années de croissance ininterrompue, il était temps de prendre du recul et de doter le Centre d'orientations claires. Une planification stratégique a donc été élaborée pour la période 2004-2007. Ce faisant, nous avons choisi de mieux délimiter notre intervention afin qu'elle soit encore plus en lien avec notre mission qui est de favoriser l'amélioration des services aux citoyens en soutenant les organismes membres.

Enfin, l'exercice 2004-2005 marque également le retour à un nombre plus restreint d'organismes membres. En effet, la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) ayant été fusionnée au ministère des Ressources naturelles, le Centre a perdu son plus récent membre (la FAPAQ avait joint les rangs du Centre d'expertise au cours de l'exercice 2001-2002). Nous souhaitons d'ailleurs souligner l'excellent travail accompli par tous les représentants de la FAPAQ et remercier particulièrement M. Hervé Bolduc, membre du comité directeur, pour sa disponibilité et son engagement.

Les membres du comité directeur,

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

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)

Paul Marceau, directeur général des opérations centralisées (CSST)

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

1 Présentation du Centre d'expertise

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

1.1 Mission, mandats et valeurs

Notre mission

*Favoriser
l'amélioration des
services aux citoyens
en soutenant les
organismes membres*

La mission du Centre d'expertise des grands organismes est de favoriser l'amélioration des services aux citoyens en soutenant les organismes membres.

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

Trois valeurs sous-tendent les actions du Centre d'expertise : le partage, 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, 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.

1.2 Structure et fonctionnement

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

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

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

2 Bilan des réalisations 2004-2005

2.1 Pilotage du Centre d'expertise

Le comité directeur du Centre d'expertise s'est réuni à dix reprises en cours d'exercice. Ces rencontres ont été l'occasion, notamment, d'échanger sur les aspects stratégiques de la gestion des services aux citoyens, d'orienter et d'approuver la planification des activités des réseaux d'échange, de prendre connaissance des travaux réalisés et de discuter de leur mise en œuvre au sein des grands organismes.

De plus, le comité directeur a mené une réflexion qui a conduit à l'élaboration de la planification stratégique du Centre d'expertise pour la période 2004-2007. Cette planification stratégique repose sur deux grandes orientations : mieux cibler les interventions du Centre en fonction de sa mission actualisée et maximiser les retombées positives du Centre pour les organismes membres.

Toujours en matière de pilotage, rappelons que la coordination du Centre d'expertise a été assumée par la Régie de l'assurance maladie du Québec en 2004-2005 (supervision des ressources humaines, organisation d'activités, convocation des rencontres du comité directeur, secrétariat, etc.). Enfin, la reddition de comptes quant à l'avancement des travaux et à l'atteinte des objectifs s'est effectuée de façon régulière auprès des présidents par l'intermédiaire du Forum des dirigeants des grands organismes¹.

2.2 Réseaux d'échange

Les réseaux d'échange constituent le cœur du Centre d'expertise des grands organismes. En échangeant sur les pratiques au sein de chacun des organismes, en repérant les meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, en posant un regard critique sur leur applicabilité à la fonction publique québécoise et en suggérant des moyens concrets de les mettre en œuvre, les membres des réseaux d'échange produisent une connaissance opérationnelle, directement utile à la prise de décision et à l'orientation des actions des grands organismes. En 2004-2005, les membres des réseaux se sont rencontrés régulièrement ; on dénombre près d'une soixantaine de rencontres, tous réseaux confondus. Cette section présente leurs principales réalisations.

Réseaux d'échange

En 2004-2005, sept réseaux d'échange étaient actifs au sein du Centre d'expertise des grands organismes

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

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

Principales réalisations

- Le réseau a participé à cinq études comparatives réalisées par Services Triad inc. Ces études portaient sur les indicateurs d'efficacité et de qualité, la planification des effectifs,

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

le plan de relève, les ressources humaines et la fidélisation des employés et, enfin, sur l'évolution du libre-service.

- Le profil des compétences recherchées chez les préposés aux renseignements des grands organismes a été élaboré. Ce profil vise à faciliter le processus d'embauche des préposés et à s'assurer de pourvoir les postes par des personnes possédant les compétences essentielles. De plus, il propose différents outils pour évaluer la maîtrise des compétences recherchées.
- Un rapport portant sur la prestation de services multimode dans les grands organismes a été produit par un stagiaire de l'ENAP, sous la supervision du réseau d'échange. Ce rapport recense les bonnes pratiques en la matière, définit les tendances et les orientations que prendra la prestation de services multimode et décrit les façons de faire des organismes membres à cet égard.
- Le colloque « C'est nous les millions de bonnes réponses », visant à reconnaître le travail des préposés aux renseignements des grands organismes, a été repris en 2004-2005. Une centaine de préposés ont pu participer à cet événement fort apprécié.
- Le comité d'expertise des chefs d'équipe des CRC, créé par le réseau d'échange, a tenu sept rencontres thématiques en 2004-2005, en plus d'effectuer une visite du CRC de la SAAQ.

Réseau d'échange sur la simplification des communications écrites

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

Principales réalisations

- Organisation d'une formation sur la simplification des lettres administratives destinée à divers corps d'emplois : gestionnaires, agents d'information, informaticiens, avocats, techniciens, agents de recherche, etc. En tout, 36 employés des grands organismes ont participé à cette formation.
- Un répertoire d'information sur la simplification des communications a été publié sur le site Web du Centre d'expertise. Il contient plus de 130 références à des ouvrages, à des experts et à des sites Web traitant de simplification.
- Dans le cadre de rencontres avec des spécialistes de divers domaines, les membres du réseau d'échange ont d'abord reçu le directeur des communications de l'Office des personnes handicapées du Québec, qui est venu leur exposer les problèmes particuliers que vivent les personnes handicapées en matière de communication et les mesures qui seront adoptées pour les corriger. Une deuxième rencontre a permis aux membres de profiter de l'expérience de Revenu Québec au chapitre de la simplification des formulaires.
- Dans le cadre d'une entente entre la France et le Québec ayant pour objet le partage de connaissances en matière de modernisation de l'État, le réseau a été invité à siéger au comité chargé d'étudier et de partager les bonnes pratiques des deux pays en ce qui a trait à la qualité de la langue dans l'administration publique.

- Le réseau s'est doté d'une page Web qui s'adresse exclusivement à ses membres. Cette page, qui contient de l'information et des documents au sujet des rencontres du réseau et de l'évolution des projets en cours, est rapidement devenue un outil de communication et de partage utile pour les membres.

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

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

Principales réalisations

- Le rapport intitulé « La portée des résultats en matière de satisfaction de la clientèle » a été diffusé largement au sein des grands organismes. Il a également fait l'objet de discussions au sein d'équipes de travail.
- Les meilleures pratiques en matière de sondage en ligne ont été recensées, et ce, afin d'améliorer les connaissances méthodologiques liées à ce type de sondage et de s'assurer de la qualité et de la pertinence des consultations en ligne.
- Un sondage en ligne, commun aux six grands organismes, est actuellement en préparation et sera mené en 2005. En plus de permettre une application concrète des meilleures pratiques recensées par le réseau, ce sondage offrira une meilleure connaissance des caractéristiques et des attentes de la clientèle qui fréquente le site Web de l'un ou l'autre des organismes membres du Centre d'expertise.
- Les membres du réseau se sont également penchés, au cours de leurs échanges, sur les sondages au moyen de fenêtres *pop-up* et les firmes de sondage privées.
- Le réseau s'est doté d'une page Web qui s'adresse exclusivement à ses membres afin de faciliter le partage de l'information.

Réseau d'échange sur la formation à la tâche

La qualité des services offerts à la population repose en grande partie sur la compétence du personnel qui travaille dans le domaine de la prestation de services. Pour cette raison, la formation à la tâche revêt une importance stratégique pour les grands organismes, surtout dans un contexte changeant qui comporte plusieurs défis : évolution des besoins et attentes de la clientèle, transformation de la prestation de services aux citoyens, disponibilité de nouveaux outils de formation, etc.

Principales réalisations

- Le rapport portant sur les compétences clés en formation à la tâche, produit en 2003-2004, a été présenté au comité directeur et rendu disponible sur le site Web du Centre d'expertise.
- Plusieurs thèmes spécifiques ont fait l'objet d'échange, de discussion et de présentation au cours des rencontres du réseau, notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'un modèle intégré d'évaluation de la formation à la tâche, les outils utilisés pour la formation des agents d'indemnisation ainsi que la formation continue.

- Les membres du réseau d'échange ont convenu d'établir des partenariats, au besoin, en ce qui a trait à la formation des formateurs. Ainsi, chaque organisme signale maintenant aux autres la tenue d'une activité de formation destinée aux formateurs afin de regrouper les apprenants et de générer des économies.
- Le réseau s'est doté d'une page Web qui s'adresse exclusivement à ses membres afin de faciliter le partage de l'information.

Réseau d'échange sur la gestion des comptes à recevoir

La mission première des unités de gestion des comptes à recevoir, au sein des grands organismes, est de récupérer les sommes dues par les citoyens (ex. : sommes versées en trop, sommes dues à la suite de services reçus). Le bon fonctionnement du processus de perception est donc essentiel, particulièrement dans le contexte actuel où restrictions budgétaires, transparence et qualité des services sont plus que jamais de mise.

Principales réalisations

- Un rapport portant sur les meilleures pratiques en perception des comptes à recevoir a été réalisé, présenté au comité directeur et déposé sur le site Web du Centre d'expertise. Ce rapport visait à définir, recenser et diffuser les pratiques permettant d'optimiser les différentes étapes du processus de perception actuellement en place dans les organismes.
- À partir des meilleures pratiques recensées, les membres du réseau d'échange ont entrepris une analyse comparative des façons de faire en usage dans les grands organismes. Cette analyse permettra de faire ressortir les différences et les similarités et de proposer, s'il y a lieu, des recommandations quant à la pertinence d'uniformiser certaines pratiques.

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. De façon générale, le rôle de ces services est d'étudier l'aspect médical des dossiers de citoyens qui ont soumis une demande et de rendre des avis médicaux pour statuer sur la nature ou la gravité des problèmes de santé. Les organismes tiennent compte de ces avis pour procéder ou non aux paiements d'indemnités ou d'allocations.

Principales réalisations

- Un sondage a été réalisé auprès des médecins cliniciens des régions de Québec et de la Chaudière-Appalaches. Dans un contexte de pénurie des médecins, ce sondage visait notamment à dresser le profil des médecins potentiellement intéressés à un emploi dans la fonction publique et à cerner les éléments les plus susceptibles d'attirer et de retenir les médecins dans les grands organismes.
- Outre la problématique de recrutement et de rétention des médecins, plusieurs thèmes ont été traités par les membres du réseau à l'occasion de leurs rencontres, notamment la formation médicale continue, le traitement des plaintes qui concernent les services médicaux ainsi que l'assurance qualité des opinions et décisions médicales.

Réseau d'échange sur le traitement des plaintes

Le traitement des plaintes est une fonction stratégique pour les grands organismes ; il s'agit d'une source de renseignements fort utile qui permet, entre autres, d'évaluer les pratiques et les processus organisationnels, de corriger des erreurs au besoin, d'éliminer certains problèmes, de découvrir des solutions ou des pistes d'amélioration et de réduire les coûts associés à la non-qualité. Bref, la gestion et le traitement des plaintes contribuent de façon significative à l'amélioration continue des services offerts à la population.

Principales réalisations

- Les membres du réseau ont poursuivi leurs échanges et leurs réflexions sur différents thèmes liés à la gestion et au traitement des plaintes, ont terminé les travaux amorcés en 2003 sur les principes de base d'un système efficace de gestion des plaintes ainsi que sur la mise en œuvre d'une classification commune des plaintes de façon que les grands organismes disposent de données comparables. À cet effet, les membres ont rencontré l'ombudsman de la Ville de Québec afin de partager les meilleures pratiques de traitement des plaintes et d'échanger sur un outil de gestion des plaintes.
- Le réseau s'est penché de façon spécifique sur la notion d'équité dans le traitement des plaintes des citoyens, et ce, dans la foulée des travaux de la protectrice du citoyen. Une rencontre avec cette dernière a eu lieu pour échanger sur l'intervention en équité. Les membres du réseau sont d'ailleurs à l'origine de la tenue du déjeuner-conférence du 14 octobre 2004 avec la protectrice du citoyen (voir section suivante).

2.3 Conférences thématiques

En 2004-2005, le Centre d'expertise a offert cinq déjeuners-conférences qui ont attiré près de 400 participants de tous les horizons (grands organismes, fonctions publiques québécoise et canadienne, administration municipale, entreprises privées). Le contenu de chacune des conférences est présenté brièvement ci-après. Pour plus de détails, on peut consulter la section « Déjeuners-conférences » du site Web du Centre d'expertise, à l'adresse www.grandsorganismes.gouv.qc.ca.

**L'optimisation du centre d'appels
et la solution Murdochville**
(15 avril 2004 – 103 participants)
*Conférenciers : M. Pierre Gagnon et
M^{me} Louise Guimond (SAAQ)*

La SAAQ a orchestré un projet majeur en vue d'optimiser son centre de relations clientèle. Ce projet comportait trois volets : la mise en place d'un nouveau site à Murdochville, une réorganisation en profondeur des procédés de travail et l'adoption d'une technologie CTI (couplage téléphonie-informatique).

Le harcèlement psychologique au travail
(27 mai 2004 – 48 participants)
Conférencier : M. Jocelyn Girard (CNT)

Les dispositions sur le harcèlement psychologique contenues dans la Loi sur les normes du travail constituent une législation novatrice en Amérique du Nord. La CNT, responsable de l'application de ces dispositions, privilégie une approche axée sur la prévention.

Le rapport annuel 2003-2004 et les critères d'intervention du Protecteur du citoyen
(14 octobre 2004 – 66 participants)
Conférencière : M^{me} Pauline Champoux-Lesage (Protectrice du citoyen)

Trois critères servent à baliser l'intervention du Protecteur du citoyen : le respect de l'intention du législateur, l'évaluation de la gravité du préjudice ainsi que la détermination de l'opportunité de la recommandation (solution concrètement applicable et financièrement supportable par la collectivité).

Le Service québécois de changement d'adresse
(18 novembre 2004 – 66 participants)
Conférencières : M^{mes} Francine Thomas (MRCI) et Mimi Pontbriand (RAMQ)

Le Service québécois de changement d'adresse (SQCA) vise à offrir la possibilité aux citoyens de signifier leur changement d'adresse auprès du gouvernement du Québec rapidement, facilement et en toute confiance, par le moyen de leur choix. Cette conférence présentait le bilan du projet six mois après son implantation, ainsi que l'expérience particulière de la RAMQ.

Le renouvellement de la prestation de services à la Régie des rentes du Québec
(3 février 2005 – 76 participants)
Conférencier : M. Marc Landry (RRQ)

La RRQ renouvelle sa prestation de services en offrant plusieurs services en ligne conçus selon une approche de gestion de la relation clientèle. Amorcé en 2001, ce vaste projet comporte des défis majeurs ; il est porteur de changements structurants pour l'organisation.

L'évaluation des conférences thématiques montre d'excellents résultats en ce qui a trait à la satisfaction des participants. En effet, toutes conférences confondues², plus de 99 % des répondants se sont dits très satisfaits ou assez satisfaits de la conférence à laquelle ils ont assisté (voir le tableau 1).

Tableau 1 : Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de cette activité ? (136 répondants – 4 conférences)

Échelle d'appréciation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	111	81,6
Assez satisfait	24	17,6
Peu satisfait	1	0,8
Pas du tout satisfait	--	--
Ne sait pas / ne s'applique pas	--	--
Total	136	100,0

² Le formulaire d'évaluation des conférences thématiques ayant été modifié en cours d'année, les résultats présentés dans cette section n'incluent pas l'évaluation du déjeuner-conférence du 15 avril 2004. Ils regroupent cependant les résultats des quatre autres conférences.

Le formulaire d'évaluation des conférences, que les participants sont systématiquement invités à remplir à la fin de chacune des activités, comporte également des questions concernant l'utilité et le transfert des connaissances transmises par les conférenciers. À cet égard, les résultats sont encore une fois très intéressants (voir les tableaux 2 à 4). Ils montrent que les travaux du Centre d'expertise contribuent à l'amélioration des services aux citoyens et qu'il existe un besoin réel, au sein de la fonction publique, de partager les savoir-faire en matière de services à la clientèle.

Tableau 2 : L'information reçue lors de la conférence me sera utile à court terme (139 répondants – 4 conférences)

Échelle d'appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	65	46,7
Plutôt d'accord	64	46,0
Plutôt en désaccord	7	5,1
Tout à fait en désaccord	--	0,0
Ne sait pas / ne s'applique pas	3	2,2
<i>Total</i>	<i>139</i>	<i>100,0</i>

Tableau 3 : Je serai en mesure de transférer au sein de mon organisation certaines des connaissances transmises pendant cette conférence (138 répondants – 4 conférences)

Échelle d'appréciation	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	73	52,9
Plutôt d'accord	57	41,4
Plutôt en désaccord	2	1,4
Tout à fait en désaccord	1	0,7
Ne sait pas / ne s'applique pas	5	3,6
<i>Total</i>	<i>138</i>	<i>100,0</i>

Tableau 4 : Dans l'ensemble, les travaux du Centre d'expertise contribuent-ils à l'amélioration des services aux citoyens dans votre organisation ? (134 répondants – 4 conférences)

Échelle d'appréciation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	30	22,4
Souvent	75	56,0
Rarement	4	3,0
Jamais	1	0,7
Ne sait pas / ne s'applique pas	24	17,9
<i>Total</i>	<i>134</i>	<i>100,0</i>

2.4 Visibilité

La notoriété du Centre d'expertise des grands organismes ne cesse de croître, tant au sein des grands organismes qu'à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. 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 au Prix IAPC pour gestion innovatrice

Le Centre d'expertise a posé sa candidature à l'édition 2004 du Prix IAPC pour gestion innovatrice, qui avait pour thème « À l'encontre de la gravité : la collaboration horizontale ». Organisé par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), ce prix rend hommage aux innovations des administrateurs publics du Canada. La candidature du Centre d'expertise a été retenue parmi les sept finalistes – sur une centaine de candidatures – appelés à faire une présentation devant jury.

Un site Web revu et amélioré

Le site Web du Centre d'expertise a fait l'objet d'une révision complète ; les contenus ont été enrichis, son aspect visuel a été amélioré. Il est maintenant beaucoup plus facile d'y naviguer. En outre, une section exclusivement réservée aux membres a été ajoutée, laquelle contient des renseignements pratiques et de l'information sur l'état d'avancement des travaux en cours dans les réseaux. Enfin, le choix d'un nouveau fournisseur pour la conception et l'hébergement du site permet une mise à jour rapide et facile de l'information et génère des économies annuelles importantes pour le Centre.

À cause de cette refonte, les statistiques de fréquentation du site ne sont pas disponibles pour tout l'exercice 2004-2005. Mentionnons cependant qu'entre septembre 2004 et mars 2005 le nombre de visites mensuelles a varié entre 3 500 et 7 000, pour une moyenne d'environ 5 200 visites par mois.

Bulletins d'information

Le Centre d'expertise a poursuivi la publication de son bulletin d'information le *Rond-Point* en 2004-2005, avec sept numéros. Ce bulletin, distribué à plus de 700 abonnés, annonce les activités du Centre et présente les principales actualités s'y rapportant.

2.5 Autres réalisations

Une activité de reconnaissance à l'endroit des membres et collaborateurs du Centre d'expertise s'est tenue le 6 octobre 2004, à l'occasion d'un déjeuner. Plusieurs personnes ont pris la parole pour remercier chaleureusement les membres et collaborateurs de leur contribution au succès du Centre d'expertise.

Le comité directeur du Centre d'expertise a contribué à la rédaction d'un avis émis par le Forum des dirigeants des grands organismes au Secrétariat du Conseil du trésor à propos de la « Vision gouvernementale sur la prestation électronique de services ».

Le Centre d'expertise s'est associé au Secrétariat du Conseil du trésor dans la mise en œuvre du projet de développement et de partage de connaissances pour le gouvernement québécois en ligne. Ainsi, des représentants du Centre ont été désignés pour participer à l'élaboration des « mémoires d'identification de projet » des communautés de pratiques du gouvernement en ligne portant sur différents thèmes (sécurité de l'information numérique, mise en œuvre et gestion des services intégrés, prestation de services multimode, marketing des services électroniques, consultation en ligne).

Un exercice exhaustif de recension des regroupements similaires au Centre d'expertise a été réalisé. En plus de réunir des références fort pertinentes en matière de services aux citoyens, cette recension pourra conduire à des collaborations futures avec ces regroupements.

Enfin, en 2004-2005, le Centre d'expertise des grands organismes était partenaire des activités de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ).

3 Retombées pour les grands organismes

Depuis sa création, le Centre d'expertise a prouvé qu'il constituait une valeur ajoutée pour ses membres. Les retombées les plus immédiates et les plus visibles, lorsqu'on interroge les membres et collaborateurs du Centre d'expertise, concernent sans aucun doute la possibilité d'échanger avec ses pairs sur les problèmes vécus au quotidien. Les commentaires suivants illustrent cette réalité.

Au-delà des travaux que nous réalisons au réseau d'échange, il faut mentionner que les contacts établis et le partage des idées aident grandement à trouver des solutions à différents problèmes que nous rencontrons tout au long de l'année. Tantôt, nous bénéficions de l'aide des collègues du réseau, tantôt, nous offrons notre soutien à nos collègues. Il s'agit là, même s'il n'est pas toujours tangible, du plus grand bénéfice retiré du réseau d'échange.

- Un membre du réseau d'échange sur la formation à la tâche

Les rencontres régulières du réseau d'échange sont enrichissantes et permettent de partager nos expériences diversifiées. Elles donnent l'opportunité de discuter et de partager nos préoccupations avec d'autres gestionnaires, que ce soit en matière de changements organisationnels, technologiques ou administratifs, de recrutement d'occasionnels, d'évaluation de postes dans nos organisations, etc.

- Un membre du réseau d'échange sur la gestion des CRC

Les échanges au sein du comité directeur sont très riches et nous donnent accès à une information qu'il serait impossible d'obtenir autrement. Ces échanges ont une influence directe sur les décisions que nous prenons quotidiennement.

- Un membre du comité directeur

Les retombées de tels échanges sont de discuter de problématiques communes, de partager des solutions, d'éviter de faire des erreurs et, finalement, de gagner du temps et de l'énergie.

- Un membre du réseau d'échange sur la formation à la tâche

De façon plus tangible, les travaux et activités du Centre d'expertise donnent lieu à des améliorations concrètes au sein des grands organismes. Ces retombées significatives, dans la mesure où elles contribuent à l'amélioration des services, bénéficient, finalement, aux citoyens. Voici quelques exemples, parmi bien d'autres, des retombées concrètes du Centre d'expertise pour les organismes membres.

À la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), les travaux du réseau d'échange sur le traitement des plaintes ont été très profitables : tous les documents de référence produits par le réseau sont devenus des outils indispensables et utilisés quotidiennement. Par exemple, en plus d'avoir amélioré la reddition de comptes à l'égard des plaintes, on a amorcé un processus de classification des plaintes qui permettra à la CARRA d'établir des comparaisons et, au besoin, de cibler les interventions à réaliser en priorité.

Par ailleurs, la simplification des communications s'est imposée comme une étape essentielle à l'amélioration des services de la CARRA. Les habiletés grandissantes des rédacteurs et des réviseurs ont permis à l'organisme de poursuivre la simplification des formulaires, des lettres et des publications. Tous les feuillets résumant les régimes de retraite administrés par la CARRA ont été réaménagés de façon à faciliter le repérage de l'information, selon les grands principes de simplification.

En matière de gestion des centres de relations clientèle, la CARRA retire de nombreux bénéfices de sa participation au Centre d'expertise. En effet, en côtoyant les responsables de CRC des grands organismes, la Commission a accès à une expertise pointue qu'il lui serait plus difficile d'obtenir autrement. En outre, mentionnons que le rapport produit par le réseau des CRC sur la prestation de services multimode a permis à la CARRA de se positionner par rapport à l'industrie et, ainsi, de décider des actions à mettre en œuvre dans la poursuite de son plan directeur des services à la clientèle.

À la Commission des normes du travail (CNT), un plan d'action pour simplifier les communications écrites avec le citoyen a été élaboré suivant les meilleures pratiques recensées par le réseau d'échange sur la simplification des communications écrites. Par ailleurs, la vaste campagne d'information menée par l'organisme dans le cadre des nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique au travail s'est largement inspirée de ces principes. Mentionnons en outre que la formation organisée par le réseau d'échange, à laquelle des représentants de la Commission ont participé, a contribué à sensibiliser le personnel de la CNT à l'importance de la simplification des communications.

Les échanges survenus entre les membres du réseau sur la mesure de la satisfaction de la clientèle sont une autre source concrète de retombées pour la CNT. En effet, bien que la Commission possède déjà une expertise importante en la matière, elle a pu enrichir ses pratiques au contact des autres membres, particulièrement en ce qui a trait aux aspects méthodologiques des enquêtes téléphoniques. Le projet de sondage commun qui est en cours devrait également profiter à la CNT en lui permettant d'établir des comparaisons avec les autres organismes.

À la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), les travaux du réseau d'échange sur la formation à la tâche ont été particulièrement utiles. Le rapport sur les compétences clés en formation à la tâche est devenu un véritable outil de recrutement et de sélection. Ainsi, lors de l'embauche récente d'un formateur, le rapport a été utilisé pour rédiger l'offre d'emploi et sélectionner un candidat. Ce même rapport sert également à orienter le développement des compétences des formateurs en place. Par ailleurs, le réseau d'échange sur la formation à la tâche a eu un effet d'entraînement à la CSST : une table d'échange interne a été créée afin de regrouper les responsables de la formation qui travaillent dans des unités administratives différentes. Il en a résulté une meilleure circulation de l'information et un partage accru des bons coups.

La participation de la CSST au réseau d'échange sur la simplification des communications écrites a aussi été très profitable. L'évaluation de la session de formation organisée par ce réseau, à laquelle six représentants de la CSST ont participé, confirme la pertinence de sensibiliser l'ensemble du personnel de l'organisme à l'importance des communications claires et simples. En outre, la préoccupation de simplification a été intégrée au Plan cadre 2004-2006 élaboré par la Direction des communications et approuvé par le comité de direction. Enfin, un plan de communication et un cadre de référence sont en cours d'élaboration afin de préciser les façons de faire de la CSST dans ce domaine.

Pour la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), les activités du réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle ont été porteuses de plusieurs retombées. Ainsi, le profil de compétences d'un préposé aux renseignements et les grilles d'évaluation qui l'accompagnent ont été utilisés par les gestionnaires dans leur récente démarche d'embauche de personnel. Cet outil précieux leur a grandement facilité la tâche et a permis de sélectionner des candidats de qualité. De plus, s'inspirant des pratiques des autres organismes, la RAMQ a mis en place une ligne d'assistance téléphonique pour les préposés. Cette approche novatrice a permis aux chefs d'équipe d'offrir au téléphone tout le soutien nécessaire aux préposés de manière plus efficace et plus rapide, en plus de contribuer à améliorer le délai de réponse.

Compte tenu de l'importante opération de révision des communications écrites en cours à la RAMQ, les échanges au sein du réseau sur la simplification des communications ont été fort avantageux. L'apport de Revenu Québec aux travaux du réseau montre d'ailleurs la pertinence de s'associer, lorsque le contexte s'y prête, à des organisations non membres du Centre d'expertise. Revenu Québec a en effet

permis aux membres du réseau d'utiliser et de diffuser dans leurs services deux guides de grand intérêt, l'un sur les techniques de rédaction en langue claire et simple, et l'autre sur la rédaction de formulaires. Ces guides sont très utiles à la RAMQ.

Les retombées les plus importantes à la Régie des rentes du Québec (RRQ) ont été produites par les réseaux d'échange sur l'évaluation médicale et sur la gestion des centres de relations clientèle. Dans le premier cas, les données récentes recueillies lors d'un sondage auprès des médecins cliniciens des régions de Québec et Chaudière-Appalaches sont apparues fort intéressantes. Une meilleure connaissance du profil et des besoins des médecins cliniciens ont ainsi conduit la Régie à cibler des pistes d'intervention pour favoriser la rétention de ses médecins. Cette information servira également à optimiser le processus de recrutement, puisqu'elle permet de mieux saisir les éléments déterminants à l'embauche. Les échanges de ce réseau ont également permis à la RRQ d'établir des partenariats pour la tenue de formations médicales, ce qui a généré des économies.

Les travaux du réseau d'échange sur la gestion des CRC ont également été profitables à la RRQ dans la mesure où ils s'inscrivent dans la suite de deux projets majeurs à la Régie, soit la prestation de services multimode et la gestion des compétences. De plus, la formation que le réseau a élaborée en 2003-2004, en collaboration avec Bell Canada et le Mouvement québécois de la qualité, a commencé à porter ses fruits cette année. En effet, deux gestionnaires de la RRQ ont pu en bénéficier. Cette formation, spécialement destinée aux gestionnaires de CRC, est unique au Québec et comble des besoins précis que requiert la gestion des CRC dans les grands organismes.

La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a aussi observé des retombées significatives engendrées par les travaux du Centre d'expertise. Par exemple, le rapport du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle en ce qui concerne la portée des résultats en mesure de la satisfaction a suscité un grand intérêt au sein de l'organisme. Dans la foulée de ces travaux, la SAAQ a instauré une table de concertation sur les activités liées à la tenue de sondages, notamment la planification des sondages et la mesure de la satisfaction.

En matière de gestion des comptes à recevoir, les comparaisons interorganismes ont conduit la SAAQ à analyser la pertinence d'adopter de nouvelles pratiques. Dans cette perspective, la Société teste actuellement l'utilisation du service d'une agence de crédit pour recouvrer des sommes dans le secteur de la sécurité routière.

Enfin, mentionnons que la SAAQ, qui ne possédait pas de profil de compétences pour les préposés aux renseignements, bénéficie des travaux que le réseau d'échange sur la gestion des CRC a réalisés à cet égard. Le document produit par le Centre d'expertise permet de vérifier l'acquisition de certaines habiletés qui ne sont pas considérées par les examens traditionnels. Les outils de sélection et de formation des préposés et des chefs d'équipe de la SAAQ seront mis à jour à l'aide de ce profil de compétences.

4 États financiers

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

REVENUS, DÉPENSES ET EXCÉDENT de l'exercice terminé le 31 mars 2005

	2005	2004
REVENUS		
Cotisations des organismes	180 000 \$	180 000 \$
Intérêts	3 343	5 292
Autres	800	-
	184 143	185 292
DÉPENSES		
Honoraires	164 387	211 114
Sessions de formation	-	6 841
Déjeuners-conférences	6 121	3 486
Colloques	(62)	(2 721)
Frais de déplacement	3 884	1 988
Communications informatiques	4 790	9 829
Fournitures	7 529	10 271
Réunions de travail	2 690	6 436
	189 339	247 244
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS	(5 196)	(61 952)
EXCÉDENT AU DÉBUT	104 794	166 746
EXCÉDENT À LA FIN	99 598 \$	104 794 \$

BILAN au 31 mars 2005

	2005	2004
ACTIF		
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	132 206 \$	131 532 \$
Intérêts à recevoir	225	220
Autres débiteurs	3 470	100
	135 901 \$	131 852 \$
PASSIF		
PASSIF À COURT TERME		
Fournisseurs et frais courus	36 303 \$	27 058 \$
EXCÉDENT	99 598	104 794
	135 901 \$	131 852 \$

5 Perspectives pour 2005-2006

Au cours de ses cinq premières années d'existence, le Centre d'expertise a développé des acquis qui lui ont permis de raffiner ses outils et d'établir un mode de fonctionnement efficace. Une quantité considérable de connaissances et de savoir-faire est échangée, analysée et utilisée par le personnel des grands organismes. La mission du Centre d'expertise est aujourd'hui résolument axée sur l'amélioration des services aux citoyens.

Au moment d'écrire ces lignes, les réseaux d'échange étaient à planifier leurs activités pour la prochaine année. On peut d'ores et déjà entrevoir plusieurs thèmes et projets intéressants pour l'exercice 2005-2006. Par exemple :

- le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC) s'intéressera de près au *coaching* comme méthode d'accompagnement et d'apprentissage dans les CRC ;
- le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle aura fort à faire avec la réalisation d'un sondage en ligne commun aux six organismes ;
- le réseau d'échange sur l'évaluation médicale poursuivra l'analyse des résultats du récent sondage mené auprès des médecins cliniciens.

Aux travaux des réseaux d'échange s'ajoutera, évidemment, la tenue d'activités de diffusion. Afin que les grands organismes puissent véritablement tirer profit des connaissances développées et des meilleures pratiques recensées, il est primordial de faire connaître au plus grand nombre les travaux du Centre d'expertise. Dans cette perspective, les déjeuners-conférences du Centre se poursuivront et la tenue de deux colloques est envisagée. Enfin, toujours dans l'idée de maximiser les retombées du Centre d'expertise pour les organismes membres, le site Web du Centre sera mis à jour régulièrement. On pourra ainsi y trouver une information riche et actuelle sur les grandes tendances qui caractérisent la prestation de services aux citoyens.