



Rapport annuel

2008-2009

Centre d'expertise des grands organismes

Pour des services publics de qualité

**Centre d'expertise
des grands organismes**



Coordination

Jocelyn Girard

Rédaction

Caroline Lemire

Mélissa Plamondon

Recherche

Caroline Lemire

Mélissa Plamondon

Mise en page

Caroline Lemire

Mélissa Plamondon

Centre d'expertise des grands organismes
Septembre 2009

Forum des dirigeants – Mot du président

Considérant les enjeux actuels de renouvellement de la main-d'œuvre et de l'expertise publique, les réalisations du Centre d'expertise des grands organismes offrent des perspectives appréciables à des préoccupations communes d'amélioration de la prestation. En 2008-2009, leurs retombées se sont traduites par le partage de meilleures pratiques, des activités de développement des compétences et de réseautage ainsi que par des économies d'échelle.

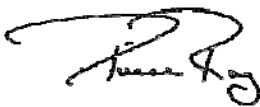
Au chapitre du partage des meilleures pratiques, les échanges ont porté sur l'actualisation des connaissances en matière de système de réponse vocale interactive, l'utilisation de l'Outil québécois de mesure pour l'évaluation de la qualité de la prestation électronique de services, la sensibilisation des médecins traitants aux besoins des grands organismes et l'optimisation de la formation à la tâche.

En ce qui a trait au développement des compétences, les efforts ont été consacrés aux activités de développement des formateurs, à la mesure de la satisfaction du personnel ainsi qu'aux possibilités d'étalonnage entre les grands organismes.

Enfin, les activités de réseautage se sont poursuivies avec des thématiques concernant la gestion des risques opérationnels, la préparation à une pandémie, la prestation de services en personne, la réponse vocale interactive et la gestion du multimode.

Encore une fois, nous sommes à même de constater les fruits de la collaboration des grands organismes, qui, par l'implication de leurs représentants respectifs, contribuent incontestablement à l'amélioration des services aux citoyens.

Le président du Forum des grands organismes,



PIERRE ROY

Président-directeur général, Services Québec
Président du Forum des dirigeants des grands organismes



MEMBRES DU FORUM DES DIRIGEANTS

(Ligne du haut, de gauche à droite)

Michel Després, président-directeur général, Commission des normes du travail

Jocelyne Dagenais, présidente-directrice générale, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Marc Giroux, président-directeur général, Régie de l'assurance maladie du Québec



(Ligne du bas, de gauche à droite)

John Harbour, président et chef de la direction, Société de l'assurance automobile du Québec

Luc Meunier, président du conseil d'administration et chef de la direction, Commission de la santé et de la sécurité du travail

André Trudeau, président-directeur général et président du conseil d'administration, Régie des rentes du Québec

Message des membres du comité directeur

Depuis neuf ans déjà, le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) s'est donné comme mission de développer un carrefour d'expertises dans le domaine des services à la clientèle. Reconnu maintenant au sein de la fonction publique québécoise, le Centre d'expertise a comme objectif premier d'améliorer la qualité des services que le gouvernement du Québec offre aux citoyens. De plus, par le biais de ses nombreuses activités et recherches, le Centre est désormais un acteur précieux sur la scène municipale et dans le secteur privé, toujours en ce qui concerne l'optimisation des services rendus à la population.

Le CEGO représente donc une opportunité exceptionnelle, pour les grands organismes, de réunir leurs efforts et de rendre leur travail plus efficient. En effet, le partage des meilleures pratiques et les échanges entre les organisations permettent d'en optimiser l'efficacité par le biais d'une gestion horizontale de l'information. Le personnel engagé dans les réseaux d'échange et les groupes de travail contribue de façon certaine à assurer le succès du Centre d'expertise, et ce, par leur implication et leur dévouement à la cause que défend le Centre : donner aux citoyens un service de qualité et répondant à leurs attentes.

De ce fait, c'est avec une grande fierté que nous vous présentons, par l'entremise de notre rapport annuel, les réalisations du CEGO pour l'année 2008-2009. Cette année encore, nous avons voulu innover en vous présentant un concept original et épuré. Vous retrouverez donc une grande partie de l'information à travers des diagrammes destinés à alléger le contenu, tout en le rendant attrayant.

Nous vous invitons à prendre connaissance du contenu de ce document et à constater l'ampleur des réalisations du Centre d'expertise des grands organismes pour l'année 2008-2009.



LES MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR

(De gauche à droite)

Pierre Cyr (CSST), Jocelyn Girard (Services Québec), Denis Latulippe (RRQ), Claude Hallé (SAAQ), Brigitte Pelletier (CNT), Serge Birtz (CARRA).

Membre absent : Gaétan Thériault (RAMQ)

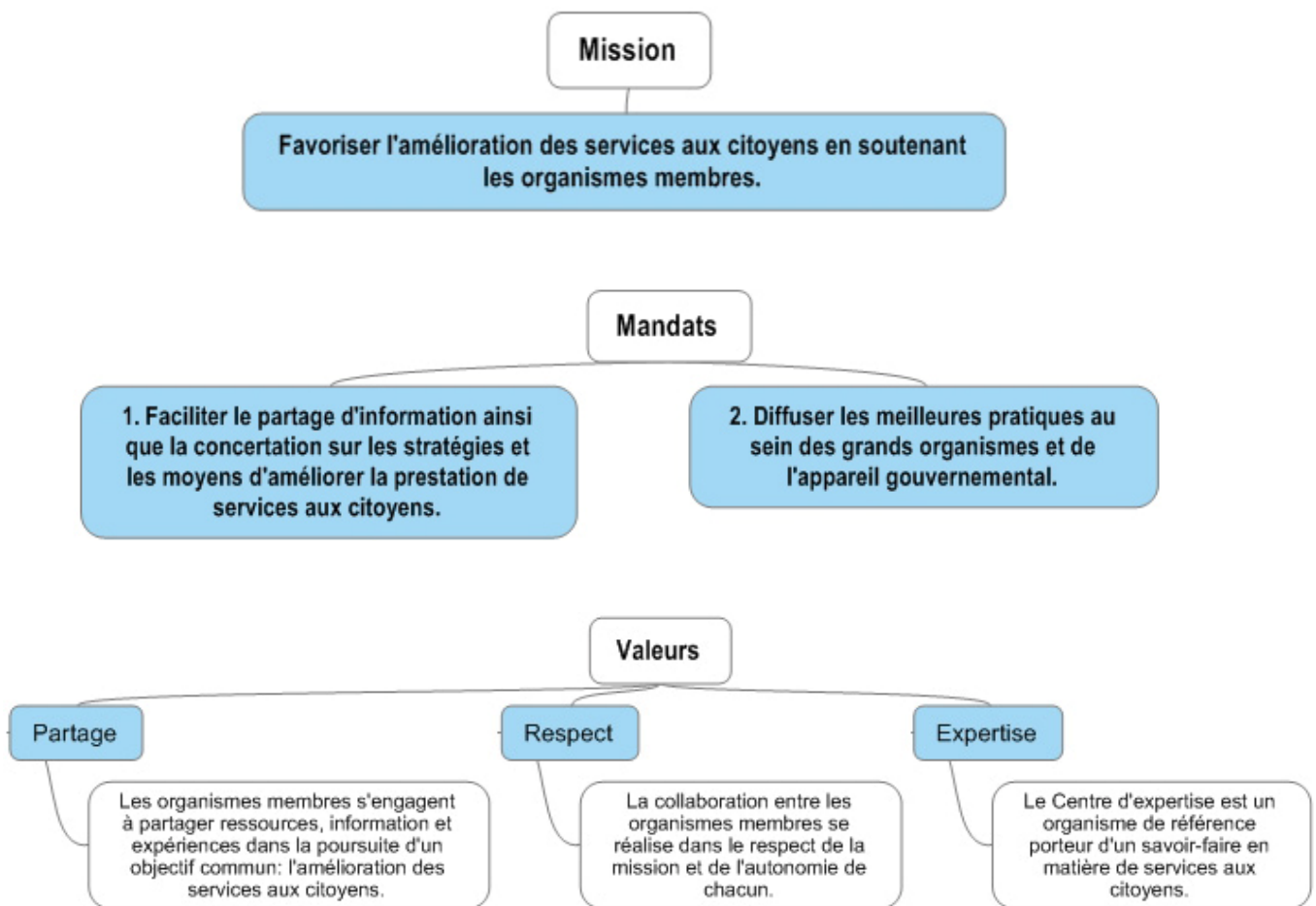
Table des matières

1. Le Centre d'expertise des grands organismes	1
1.1. Mission, mandats et valeurs	1
1.2. Structure et fonctionnement	2
1.3. Pilotage du Centre d'expertise	3
1.4. Les membres du comité directeur	4
2. Bilan des réalisations 2008-2009	6
2.1. Les retombées du Centre d'expertise	6
2.1.1. Partage des meilleures pratiques	6
2.1.2. Développement des compétences	7
2.1.3. Réseautage	9
2.1.4. Économies d'échelle	10
2.2. Les réseaux d'échange	11
2.2.1. Gestion des centres de relations clientèle	12
2.2.2. Simplification des communications	13
2.2.3. Évaluation médicale	14
2.2.4. Formation à la tâche	15
2.2.5. Mesure de la satisfaction de la clientèle	16
2.3. Les groupes de travail	17
2.3.1. Préparation à une pandémie	18
2.3.2. Étalonnage	19
2.3.3. Prestation de services en personne	20
2.3.4. Gestion des risques opérationnels	21
2.4. La permanence du Centre d'expertise	22
2.5. Les réalisations de la permanence	23
2.5.1. <i>Le Rond Point</i>	23
2.5.2. Site Internet du Centre d'expertise	23
2.5.3. Déjeuners-conférences	24
3. Perspectives 2009-2010	25
4. États financiers	26
5. En guise de conclusion	28
6. Les coordonnées du Centre d'expertise	29

1. Le Centre d'expertise des grands organismes

Le Centre d'expertise des grands organismes (Centre d'expertise) a été créé, en mars 2000, à l'initiative de la Régie des rentes du Québec avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes. Aujourd'hui, le Centre d'expertise regroupe sept grands organismes du gouvernement du Québec, c'est-à-dire : la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), Services Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). C'est principalement en vue d'améliorer les services offerts aux citoyens que ce regroupement a pris naissance. Dans cette perspective, les grands organismes ont décidé de mettre en commun leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs afin de recenser et de diffuser les meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle. En rompant ainsi leur isolement, chaque organisme peut désormais bénéficier de l'apport des autres organismes membres, pour améliorer les services qu'ils proposent à l'ensemble de la population.

1.1 Mission, mandats et valeurs



1.2 Structure et fonctionnement

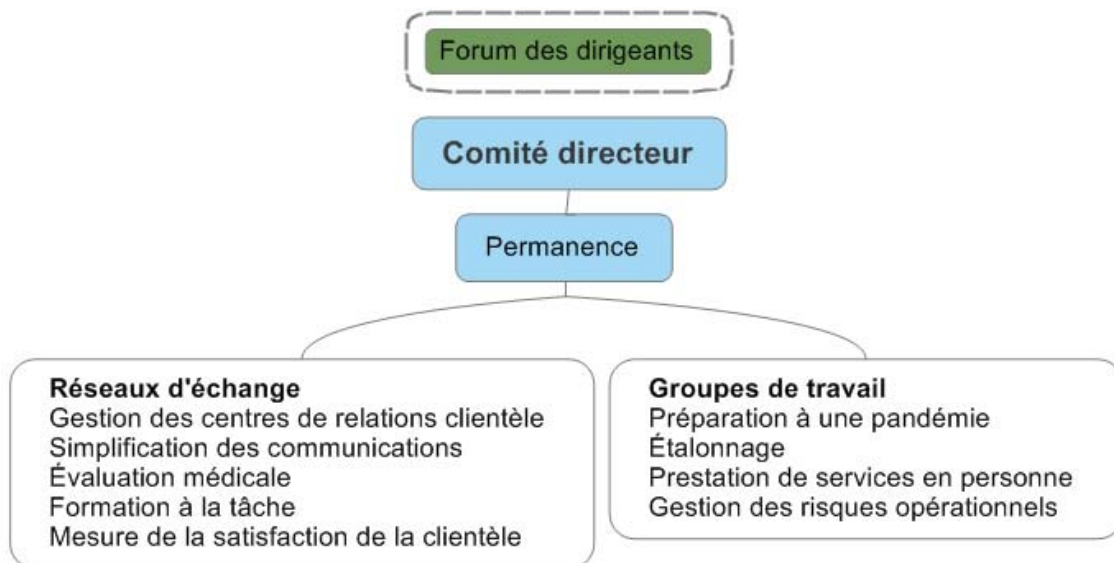
Pour remplir sa mission, le Centre d'expertise a adopté une structure souple. Permettant de tenir compte des caractéristiques propres à chaque organisme, cette structure s'appuie essentiellement sur trois composantes : un comité directeur, une permanence, ainsi que des réseaux d'échange et des groupes de travail.

Le **comité directeur**, formé d'un membre de la direction de chaque organisme, est chargé de déterminer les orientations du Centre d'expertise, de planifier ses activités et d'approuver la programmation des travaux des réseaux d'échange et des groupes de travail.

La **permanence**, située dans les bureaux de Services Québec, assure la coordination des réseaux d'échange et des groupes de travail ainsi que l'ensemble des activités du Centre d'expertise. Elle est composée de deux professionnelles et d'un agent de bureau.

Les **réseaux d'échange et groupes de travail** comptent un représentant de chaque organisme. Ils portent tous sur un thème particulier lié à l'amélioration des services aux citoyens.

Pour financer ses activités, le Centre d'expertise dispose d'un budget de fonctionnement provenant des contributions des organismes membres.



1.3 Pilotage du Centre d'expertise

Le pilotage du Centre d'expertise est assumé par le comité directeur. Au cours de l'exercice 2008-2009, celui-ci s'est réuni à huit reprises dans le but d'échanger, notamment sur les aspects stratégiques de la gestion des services aux citoyens, comme la prestation électronique de services, la mesure de la satisfaction de la clientèle, la possibilité de faire de l'étalonnage entre les grands organismes et la gestion des risques reliés à l'identité et à la détection des faux documents.

En prenant connaissance des différents travaux en cours, les membres du comité directeur discutent de la mise en œuvre de ces projets, tout en s'assurant que ceux-ci soient diffusés et pris en considération au sein des grands organismes. En vertu de son mandat, le président du comité directeur effectue de façon régulière un suivi auprès du Forum des dirigeants quant à l'avancement des travaux et à l'atteinte des objectifs du Centre d'expertise.

Enfin, rappelons que la coordination du Centre d'expertise a été assumée par la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) de 2003 à 2007. Au cours de l'exercice 2007-2008, Services Québec a pris le relais, à la suite de changements organisationnels survenus à la RAMQ. La coordination du Centre d'expertise se traduit par la supervision des ressources humaines de la permanence, la collaboration à l'organisation d'activités et le service de secrétariat. La gestion des ressources financières est, pour sa part, assurée par la Régie des rentes du Québec (RRQ).

1.4 Les membres du comité directeur



Jocelyn Girard
Vice-président aux services à la clientèle
Services Québec

Président du comité directeur
Centre d'expertise des grands organismes



Claude Hallé
Vice-président et directeur général
Accès au réseau routier
Société de l'assurance automobile du Québec

Membre du comité directeur
Centre d'expertise des grands organismes

2003

2004

2006

2006



Serge Birtz
Vice-président aux services à la clientèle
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Membre du comité directeur
Centre d'expertise des grands organismes

Richard Audet
Membre du comité directeur de 2006 à 2009



Pierre Cyr
Directeur général des opérations centralisées
Commission de la santé et de la sécurité du travail

Membre du comité directeur depuis mars 2009



1.4 Les membres du comité directeur



Gilles Beauchesne
Membre du comité directeur de 2007 à 2009



Gaétan Thériault
Vice-président aux services aux personnes assurées
Régie de l'assurance maladie du Québec

Membre du comité directeur depuis mars 2009

2007

2008

2008



Brigitte Pelletier
Vice-présidente aux services à la clientèle
Commission des normes du travail

Membre du comité directeur
Centre d'expertise des grands organismes

Denis Latulippe
Vice-président aux services à la clientèle
Régie des rentes du Québec

Membre du comité directeur
Centre d'expertise des grands organismes



2. Bilan des réalisations 2008-2009

2.1 Les retombées du Centre d'expertise

Au cours de l'exercice 2008-2009, le Centre d'expertise a démontré clairement que la collaboration entre les grands organismes, en ce qui a trait à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens, mène à des résultats concrets. Ces derniers touchent non seulement les organismes membres, mais l'ensemble des organisations (publiques ou privées) ayant participé aux activités du Centre ou profité des travaux diffusés sur son site Internet. Ces retombées ont été, cette année encore, de différents ordres : partage des meilleures pratiques, développement des compétences, réseautage et économies d'échelle.

2.1.1 Partage des meilleures pratiques

La mission première du Centre d'expertise étant de favoriser l'amélioration des services rendus aux citoyens, l'une de ses priorités est de répertorier et de partager les meilleures pratiques à cet effet au sein des grands organismes. Pour répondre à cet objectif, le personnel du Centre d'expertise doit être à l'affût des nouvelles tendances et des récentes recherches dans ce domaine, afin d'en faire profiter ses membres, que ce soit par :

- le bulletin *Le Rond Point*;
- la rédaction de rapports publiés sur son site Internet (diffusion publique ou restreinte aux membres);
- l'organisation de colloques, de sessions de formation et de déjeuners-conférences.

De plus, lorsqu'un réseau d'échange ou un groupe de travail se réunit, les membres partagent leurs expériences et leurs pratiques (bonnes ou mauvaises). Ce partage informel est riche en retombées, car il permet aux membres d'apprendre des erreurs de leurs confrères, ou de prendre exemple sur eux. Cela est donc bénéfique non seulement pour celui qui participe aux discussions, mais pour toute son organisation. Pourquoi travailler chacun de son côté alors que le partage entre organismes permet de sauver temps et argent, tout en augmentant l'efficacité et l'efficience organisationnelles? Les quelques exemples qui suivent illustrent bien la façon dont le Centre d'expertise favorise le partage des meilleures pratiques au sein de l'appareil gouvernemental.

- C'est pour permettre aux ministères et organismes d'actualiser leurs connaissances et leur système de réponse vocale interactive (RVI), selon les meilleures pratiques présentement préconisées sur le marché, que le premier rapport sur le même sujet, datant de 2003, a été mis à jour. En plus d'expliquer l'évolution de la RVI depuis 2003, le rapport indique également les enjeux qui y sont reliés, c'est-à-dire les principaux éléments sur lesquels on doit miser dans le but de fournir une prestation de services de qualité. De plus, les six grands principes sur lesquels se basent les meilleures pratiques sont expliqués. Les 30 meilleures pratiques en RVI forment la partie centrale du rapport. Afin de les rendre facilement applicables aux organisations, plusieurs exemples sont décrits. Le rapport se termine sur les nouvelles tendances en matière de RVI.

- Encore cette année, les déjeuners-conférences ont permis de diffuser les meilleures pratiques existantes dans la fonction publique québécoise. À titre d'exemple, le 13 novembre 2008, M. Sylvain Sauvé, coordonnateur de l'évaluation des besoins et de la satisfaction des clientèles au Bureau de la qualité des services de Services Québec et membre du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, a présenté le **déjeuner-conférence « L'OQM-Web : Outil permettant d'évaluer la qualité de la prestation électronique de services »**. Devant plus de 100 participants, M. Sauvé a présenté les travaux de développement de ce nouvel outil, son contenu et les résultats obtenus dans le cadre d'un projet pilote réalisé avec quatre services : le Service québécois de changement d'adresse par Internet, le service DEClic du Directeur de l'État civil et deux sections du Portail gouvernemental de services, soit l'Espace citoyens et l'Espace entreprises.
- En juin 2008, le réseau d'échange sur l'évaluation médicale a présenté aux membres du comité directeur le rapport « **La sensibilisation des médecins traitants aux besoins des grands organismes** ». Dans ce document sont répertoriées les meilleures pratiques en matière de sensibilisation et de formation auprès des médecins traitants. Il s'agit d'un outil pratique et concret pour les différents secteurs d'expertise médicale des grands organismes qui souhaitent améliorer leurs méthodes de travail.
- À chacune des rencontres, les membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche ont partagé **moyens, astuces, innovations et outils** de déploiement en vue d'optimiser leurs processus de formation. Ces échanges ont favorisé le partage d'expériences et de projets, tout comme la diffusion des meilleures pratiques. Découlant de ces échanges, un **guide pratique** a été créé. Ce dernier répertorie les meilleures pratiques soulevées par les membres lors des rencontres, de manière à faciliter le transfert des connaissances du réseau.

2.1.2 Développement des compétences

En tenant compte de sa mission centrale, le Centre d'expertise s'est concentré, au cours de l'exercice 2008-2009, sur le développement des compétences au sein des grands organismes. Ces derniers doivent s'assurer d'avoir des employés mobilisés et capables d'offrir une prestation de services de grande qualité. De plus, en cette période de départ massif à la retraite, le partage et le transfert des connaissances sont essentiels afin d'assurer et de maintenir la qualité des services offerts à la population. Les exemples ci-dessous donnent un aperçu des activités du Centre d'expertise ayant contribué au développement des compétences des ressources humaines au sein des grands organismes.

- Le 10 décembre 2008, le réseau d'échange sur la formation à la tâche a offert une **activité de développement** aux formateurs des grands organismes sous le thème « **Transfert des apprentissages, forces du stress et plaisir** ». Il existe plusieurs méthodes de transmission des connaissances et certaines permettent d'obtenir des résultats accrus.

- La première conférence de cette activité de reconnaissance et de développement était donc consacrée à mettre en relief des approches servant à optimiser le transfert des apprentissages, de même qu'à passer en revue certains mythes entourant ce concept. Dans une optique plus générale, la deuxième conférence était centrée sur le stress et le plaisir : comment comprendre la réaction qu'est le stress et s'en servir à bon escient dans les milieux de travail?; pourquoi est-il important d'avoir du plaisir et de donner du sens à notre vie de tous les jours?
- Le réseau d'échange sur la formation à la tâche a développé un **projet d'ateliers thématiques** à l'intention des formateurs des grands organismes au cours de l'exercice 2008-2009. Un de ces ateliers, ayant comme thème « **la créativité et l'innovation** », vise des objectifs bien précis : créer une structure de communication formelle et informelle (informer et s'informer); explorer et mettre en commun des pratiques de créativité et d'innovation; permettre l'échange, l'entraide et le support; valoriser la fonction de formateur. À cette fin, l'approche de codéveloppement a été priorisée. Il s'agit d'une méthode de résolution de problèmes basée sur la créativité et l'innovation, tout en misant sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle.
- Le 6 février 2009, le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle a présenté aux membres du comité directeur le rapport « **La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes** ». Il s'agit d'une étude de balisage sur les sondages effectués auprès des employés des grands organismes et l'application d'un modèle d'analyse de la satisfaction de la clientèle à l'étude de la mobilisation du personnel. Cette étude a été réalisée auprès de différentes directions des ressources humaines. Le rapport représente un outil pratique lorsqu'il est question de mesurer la satisfaction des employés. Il dresse une liste des mesures à entreprendre pour l'ensemble de la démarche d'enquête. Enfin, il permet d'apporter une valeur ajoutée aux sondages de mesure de la satisfaction des employés, et ce, pour que le sondage auprès des employés soit un outil de mobilisation et de rétention du personnel.
- Depuis 2006, le groupe de travail sur l'étalonnage s'est rencontré à plusieurs reprises dans le but de déterminer si les grands organismes sont comparables entre eux. Plusieurs travaux ont été effectués, tels une revue de la littérature et le développement d'indicateurs sur la téléphonie. C'est finalement le 28 janvier 2009 qu'un rapport sur « **La comparabilité des grands organismes dans le cadre du rapport annuel de gestion** » a été présenté au Forum des dirigeants pour répondre à la question de la comparabilité comme suit : les organismes sont comparables en ce qui a trait aux indicateurs reliés à l'accessibilité, mais sous certaines réserves.

2.1.3 Réseautage

Le Centre d'expertise se veut, par sa mission première, un lieu où les professionnels peuvent échanger sur des problématiques communes. Que ce soit lors des rencontres régulières des différents réseaux d'échange et groupes de travail, ou des diverses activités organisées par le Centre, plusieurs liens sont créés. Par ailleurs, les systèmes de réseautage établis entre les membres favorisent le **partage** et le **transfert d'expertise** entre les grands organismes en plus de **favoriser l'obtention rapide d'information**. Les échanges qui en découlent sont très importants, puisqu'ils permettent d'enrichir le savoir individuel et collectif des organismes et donnent du poids aux arguments pour faire avancer les projets internes dans l'objectif d'améliorer les services aux citoyens.

De plus, dans le cadre des activités 2008-2009, le Centre d'expertise a maintenu des liens avec certaines organisations comme l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ), l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations), ainsi que plusieurs ministères et organismes publics québécois. Voici quelques exemples illustrant bien comment les activités du Centre d'expertise permettent d'établir un excellent système de réseautage.

- Le groupe de travail sur la gestion des risques opérationnels a profité de son nouveau mandat pour discuter des diverses problématiques reliées à la gestion de l'identité dans les organismes publics. Les échanges ont ainsi permis un transfert et un partage des connaissances, entre autres, pour les organisations qui en sont à leur début en matière de gestion des risques. Celles-ci ont pu profiter des enseignements des organismes plus expérimentés et en faire bénéficier leur propre organisation.
- Les membres du groupe de travail sur la préparation à une pandémie ont eu l'occasion d'avoir une présentation en trois volets concernant le thème de la pandémie. Ainsi, ils ont pu discuter et poser diverses questions à un représentant du ministère de la Sécurité publique, de Services Québec et du Secrétariat du Conseil du trésor. Ces échanges ont été des plus profitables et ont permis aux membres de recueillir de précieuses informations qu'ils seront en mesure de diffuser au sein de leur organisation.
- Les échanges du groupe de travail sur la prestation de services en personne ont permis de faire le point sur les problématiques communes vécues par rapport à l'organisation du travail dans les services d'accueil et plusieurs autres sujets. Cela a permis d'échanger les meilleures pratiques et de partager beaucoup d'information. Le groupe a d'ailleurs eu l'occasion, par le biais du réseautage entre organismes, de visiter les bureaux d'accueil du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
- Le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle a créé deux sous-comités, soit celui sur la **réponse vocale interactive** (en 2007-2008) et celui sur la **gestion du multimode** (en 2008-2009). Leur création a permis aux organisations d'échanger sur ces sujets actuels, de produire un rapport sur chacun de ces thèmes et permet encore aujourd'hui un échange sur les pratiques dans les organismes membres du Centre d'expertise. Le réseau a également comme projet de créer ou de participer à une **communauté de pratiques**, afin de se tenir au courant des nouveautés et des méthodes de travail en vigueur dans les centres de relations clientèle.

2.1.4 Économies d'échelle

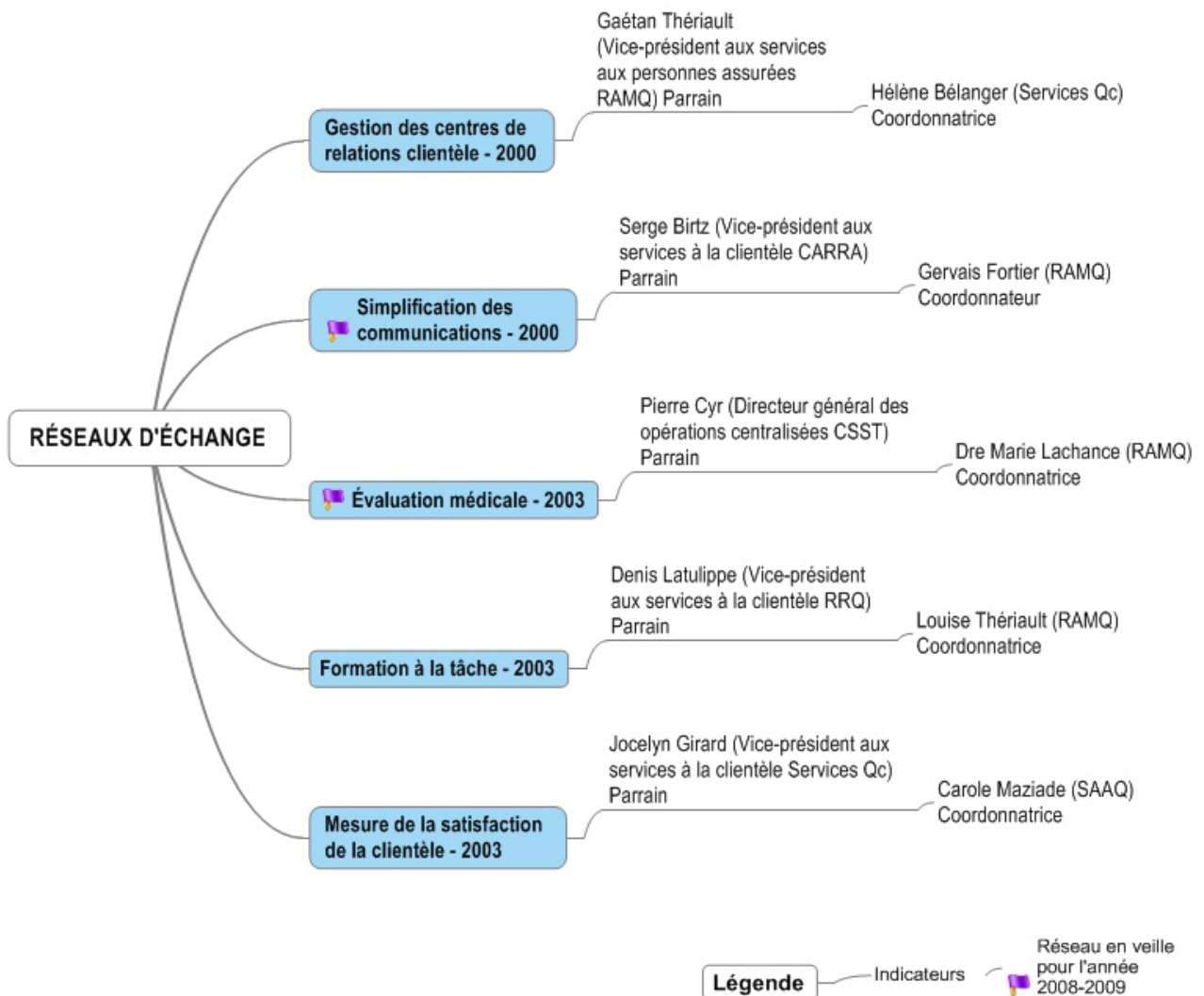
Travaillant conjointement à l'amélioration des services offerts aux citoyens, les organismes membres du Centre d'expertise profitent d'économies importantes en partageant les coûts associés à la réalisation de ses activités et travaux. Bien que peu quantifiables, ces économies se trouvent principalement dans les coûts associés, entre autres, à la **recherche et à l'analyse d'information**, à la **rédaction de différents rapports** et au **développement de compétences**.

- En 2008-2009, divers rapports ont été produits par la permanence du Centre d'expertise afin de répondre à un besoin exprimé par l'un ou l'autre des groupes de travail et réseaux d'échange. Ces travaux, qui sont diffusés au sein des grands organismes, permettent à ces derniers de bénéficier des recherches et analyses effectuées par le Centre d'expertise. Les rapports rédigés en cours d'année portaient, entre autres, sur la mesure de la satisfaction de la clientèle et du personnel, le système de réponse vocale interactive, la gestion du multimode et la sensibilisation des médecins traitants aux besoins des grands organismes.
- Le réseau d'échange sur la formation à la tâche a organisé plusieurs **sessions de formation pour les formateurs**. En plus de contribuer au développement des compétences des participants, ces formations ont permis aux organisations participantes de profiter d'une économie d'échelle non négligeable.
- L'activité de reconnaissance et de développement des formateurs à la tâche, réalisée pour une cinquième année consécutive, a permis aux organismes membres d'offrir une journée des plus intéressantes à leurs employés, en raison du nombre élevé de participants. En effet, la coopération des organismes permet de diminuer considérablement les coûts, donnant ainsi la possibilité d'organiser des activités d'envergure.

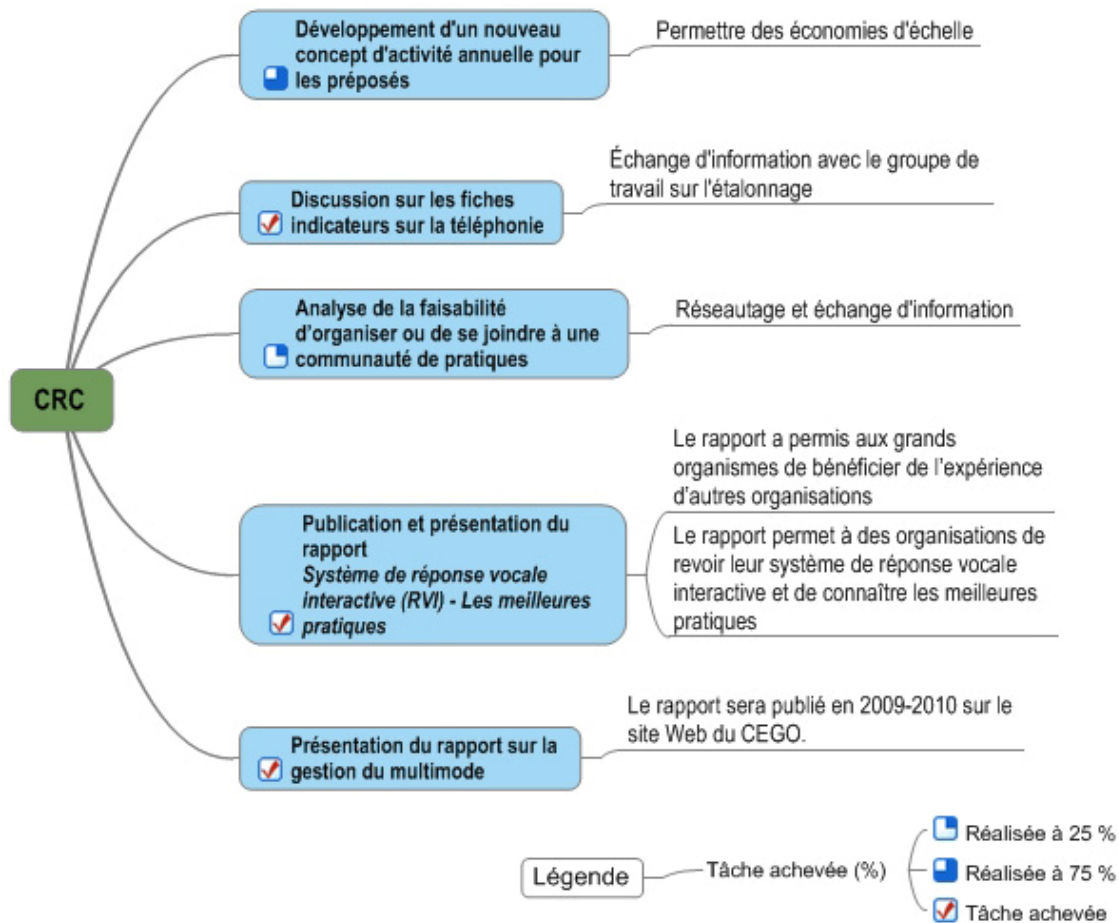
2.2 Les réseaux d'échange

Les **réseaux d'échange** représentent le cœur du Centre d'expertise. Leur mission : discuter des problématiques courantes dans les grands organismes; repérer les meilleures pratiques sur la scène publique, parapublique et privée, et ce, à l'échelle nationale et internationale; poser un regard critique sur leur applicabilité au sein de la fonction publique québécoise et, le cas échéant, suggérer des moyens concrets pour les mettre en œuvre. C'est tout un défi que relèvent en concertation les grands organismes dans un seul et même objectif : améliorer la prestation des services offerts aux citoyens.

Cette section rapporte les principales réalisations des réseaux d'échange au cours de l'exercice 2008-2009. Vous pourrez observer un schéma détaillé faisant état des activités de chaque réseau, en ordre d'ancienneté, ainsi que des retombées concrètes de ces activités pour les grands organismes.



Les centres de relations clientèles sont la porte d'entrée du citoyen. Il importe alors que ce contact soit le plus efficient et efficace possible. Le but premier de ce réseau d'échange est donc de trouver des moyens et de répertorier les meilleures pratiques afin d'**optimiser la prestation de services** pour bien continuer à répondre aux attentes de la clientèle. Il s'agit cependant d'un défi qui comporte plusieurs obstacles. La clientèle des grands organismes ne cesse d'augmenter; elle est plus informée et, donc, plus exigeante; les effectifs diminuent et les organisations doivent constamment innover afin d'offrir une qualité de service qui répond, au meilleur coût, aux attentes de la clientèle.



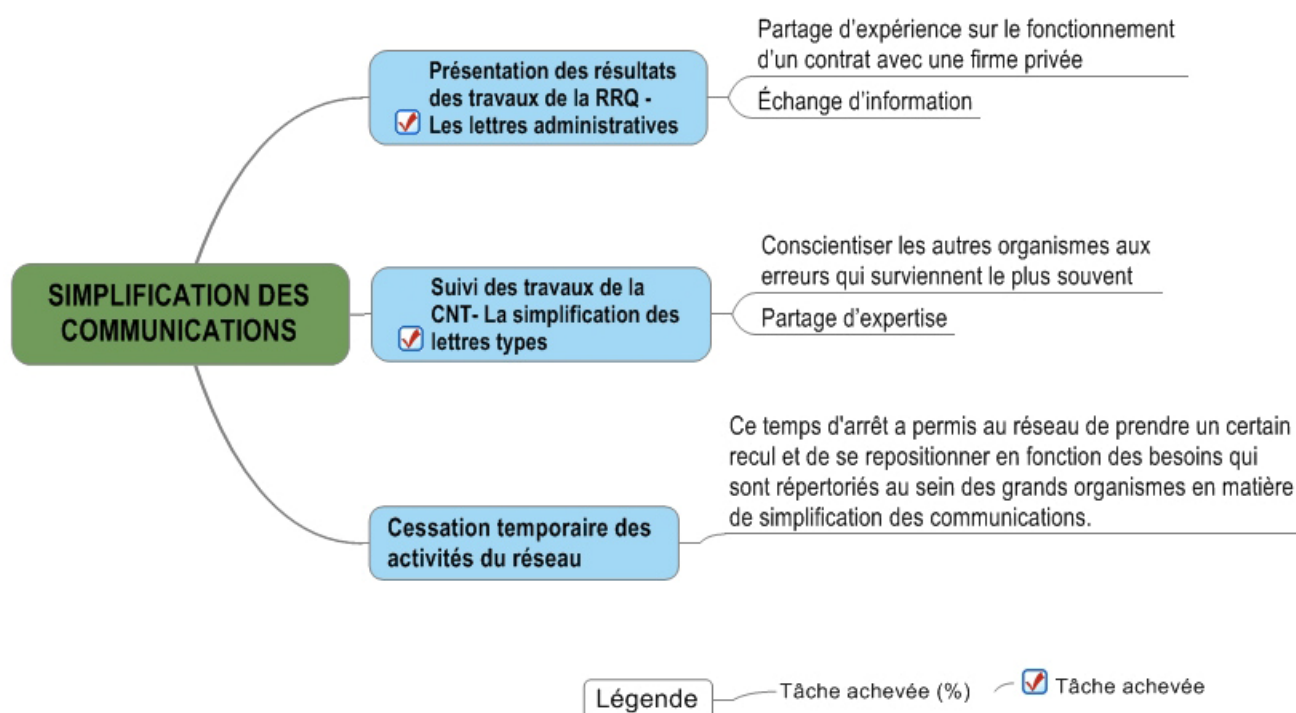
Membres présents (de gauche à droite)

- Pierre Frenette (CARRA)
- André Paré (CNT)
- Pierre Gagnon (SAAQ)
- Julie Courville (CSST)
- Diane Boivin (anciennement de Services Qc)
- Hélène Bélanger (Services Qc)

Membres absents

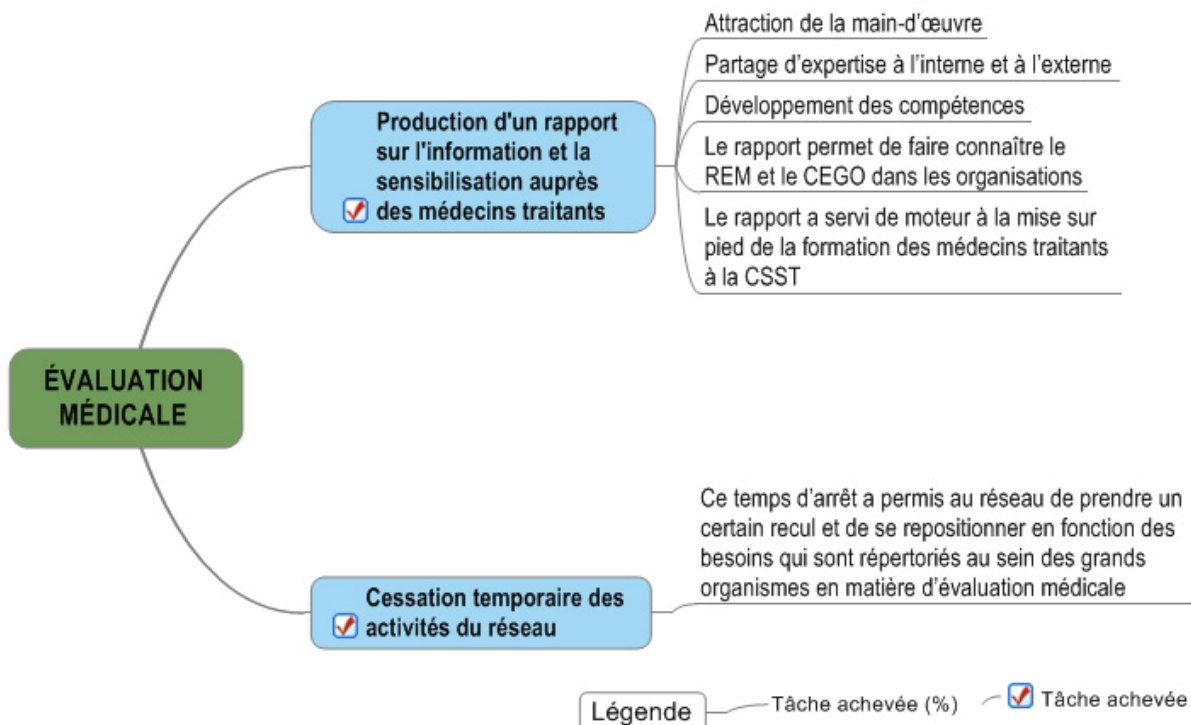
- Ginette Morin (RRQ)
- Sylvie Lalonde (RAMQ)

La simplification des communications demeure une priorité pour les grands organismes dans leurs **efforts pour se rapprocher des citoyens**. Peu importe le canal de communication emprunté, le contenu du message doit être simple, clair et précis, tout en préservant les éléments d'information essentiels. C'est dans cette optique que les travaux du réseau se sont orientés au fil des ans. Créé en mai 2000, le réseau d'échange sur la simplification des communications a réalisé de nombreux travaux qui lui ont permis de rayonner sur la scène publique et privée, tant à l'échelle nationale qu'internationale, devenant ainsi une référence en matière de simplification des communications écrites. Aujourd'hui, le réseau demeure un endroit privilégié par les membres pour échanger et faire avancer les connaissances sur la simplification des communications.



- Membres présents (de gauche à droite)**
- Gervais Fortier (RAMQ) Coordonnateur
 - France Michel (Services Qc)
 - Louise Brochu (CNT)
 - Hélène Royer (RRQ)
 - Diane Godbout (SAAQ)
- Membres absents**
- Denis Fournier (CARRA)
 - Jacinthe Deslauriers (CSST)
 - Sonya Trudeau (RQ) Membre invité

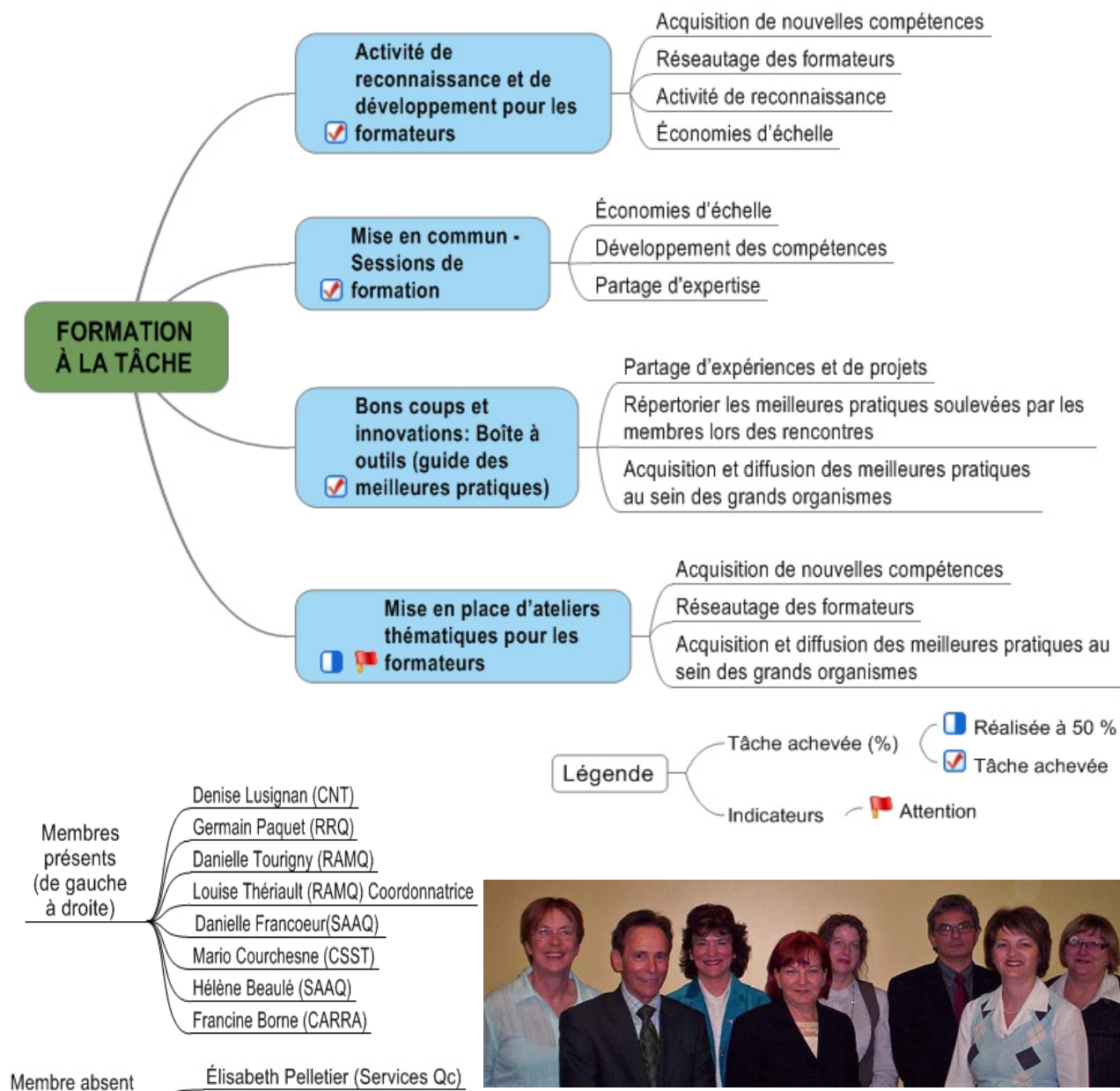
C'est en 2003 que le Centre d'expertise a mis sur pied le réseau d'échange sur l'évaluation médicale (REM). Ce dernier est formé des directions et des services médicaux de certains organismes membres du CEGO, soit : la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Le réseau d'échange compte également des membres invités venant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et du Bureau d'évaluation médicale (BEM). Le réseau se penche sur diverses **questions ou problématiques vécues principalement par les médecins évaluateurs** des grands organismes. Depuis ses débuts, il a produit différents travaux touchant à des questions aussi diverses que le traitement des plaintes d'ordre médical, le recrutement des médecins évaluateurs, l'assurance qualité des opinions médicales, etc. L'objectif ultime poursuivi par ces travaux est toujours de perfectionner la prestation des services offerts aux citoyens en améliorant les façons de faire des grands organismes.



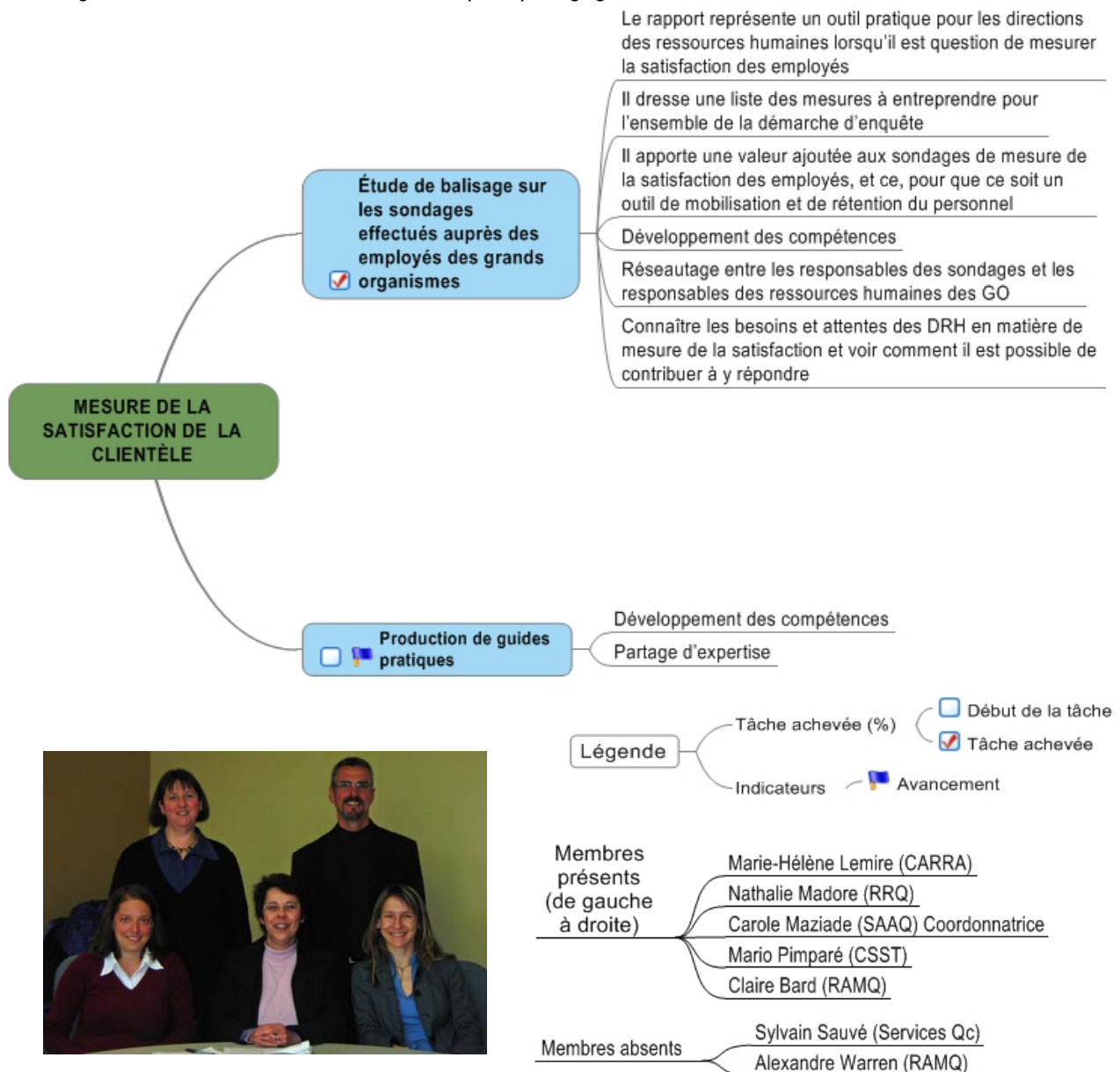
Membres présents (de gauche à droite)

- Dre Marie Lachance (RAMQ) — Coordonnatrice
- Dre Nathalie Dubé (RRQ)
- Dr Jules Gaudreau (MESS) — Membre invité
- Dre Christine Gagné (CSST)
- Dr André Perron (BEM) — Membre invité
- Dre Sylvie Delisle (RRQ)
- Dr André Springuel (SAAQ)

Le réseau d'échange sur la formation à la tâche a été mis sur pied en août 2003. Sa mission première est de permettre l'échange entre les membres, dans le but d'**optimiser les méthodes de formation auprès des employés**. Le contexte démographique actuel au Québec est synonyme de nombreuses problématiques pour les organisations : départs massifs à la retraite, rareté de la main-d'œuvre, mobilité du personnel, etc. La formation devient donc un élément clé de la réussite organisationnelle, car elle permet aux gestionnaires de faire face aux mutations rapides que subissent les organisations. Dans une ère où le changement est omniprésent, le transfert de l'expertise et des connaissances devient un atout majeur afin de conserver la mémoire organisationnelle. Ce réseau d'échange permet donc aux GO de profiter d'une table de discussion importante permettant de veiller au développement des compétences des équipes de formation et du personnel voué à la prestation de services.



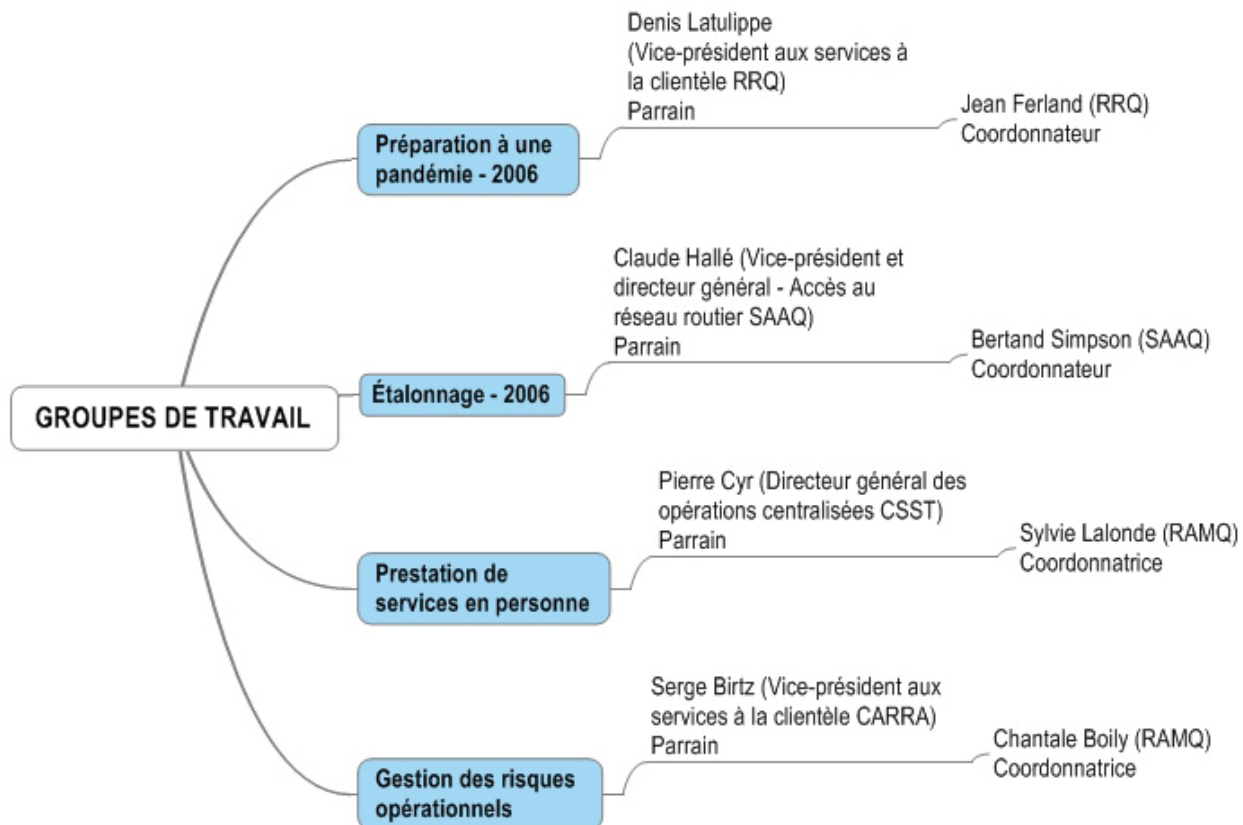
Afin d'améliorer les services offerts aux citoyens, il faut, d'abord et avant tout, bien connaître et comprendre les attentes de la clientèle. Le principal outil utilisé pour mesurer la satisfaction des personnes : le sondage. Une bonne utilisation des résultats de sondages est bénéfique à divers égards pour les organisations publiques. Le sondage est un outil de mesure qui peut s'avérer très efficace pour cerner les attentes et les besoins des citoyens et, par le fait même, pour répondre rapidement à leurs exigences et ainsi offrir des services publics de qualité. **Mesurer la satisfaction des citoyens et utiliser les résultats de sondage à des fins d'amélioration peut influencer de manière notable sur la performance de l'organisation.** La réalisation d'un tel exercice, incluant l'analyse et l'interprétation des résultats, requiert des compétences spécialisées. Depuis 2003, grâce à la création du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, les grands organismes ont acquis une expertise rigoureuse à cet égard et ont su mettre en commun des pratiques gagnantes.



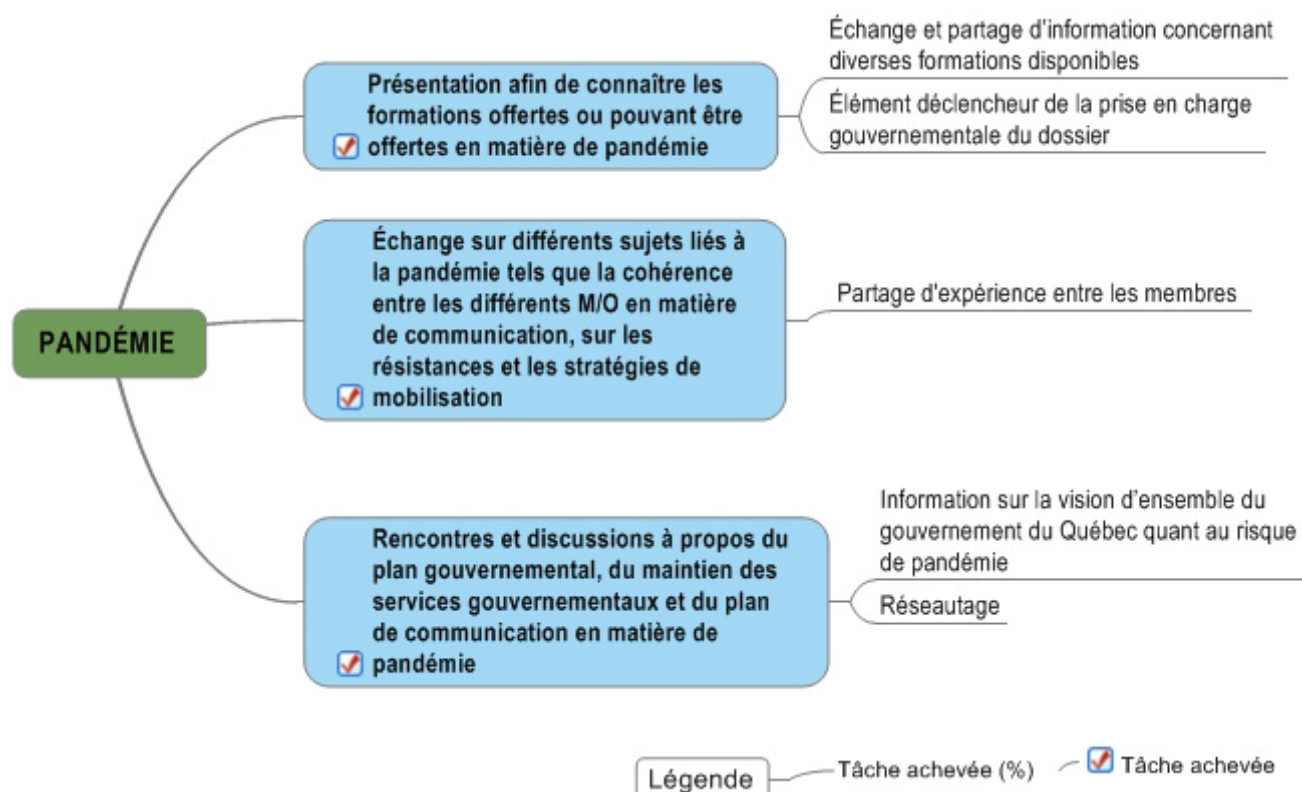
2.3. Les groupes de travail

Les **groupes de travail** sont créés sur une base ponctuelle pour analyser une thématique particulière en vue de répondre à un besoin précis. De façon générale, leur durée de vie est déterminée, mais elle peut varier selon la complexité du sujet à analyser et l'évolution des besoins des grands organismes. Quatre groupes de travail ont été actifs au cours de la dernière année. Plusieurs ont débuté à la fin 2006 et au début 2007 et, déjà, leurs travaux apportent une valeur ajoutée au sein des grands organismes.

Cette section décrit les principales réalisations des groupes de travail au cours de l'exercice 2008-2009. Vous pourrez observer un schéma détaillé faisant état des activités de chaque groupe, en ordre d'ancienneté, ainsi que des retombées concrètes de ces activités pour les grands organismes.

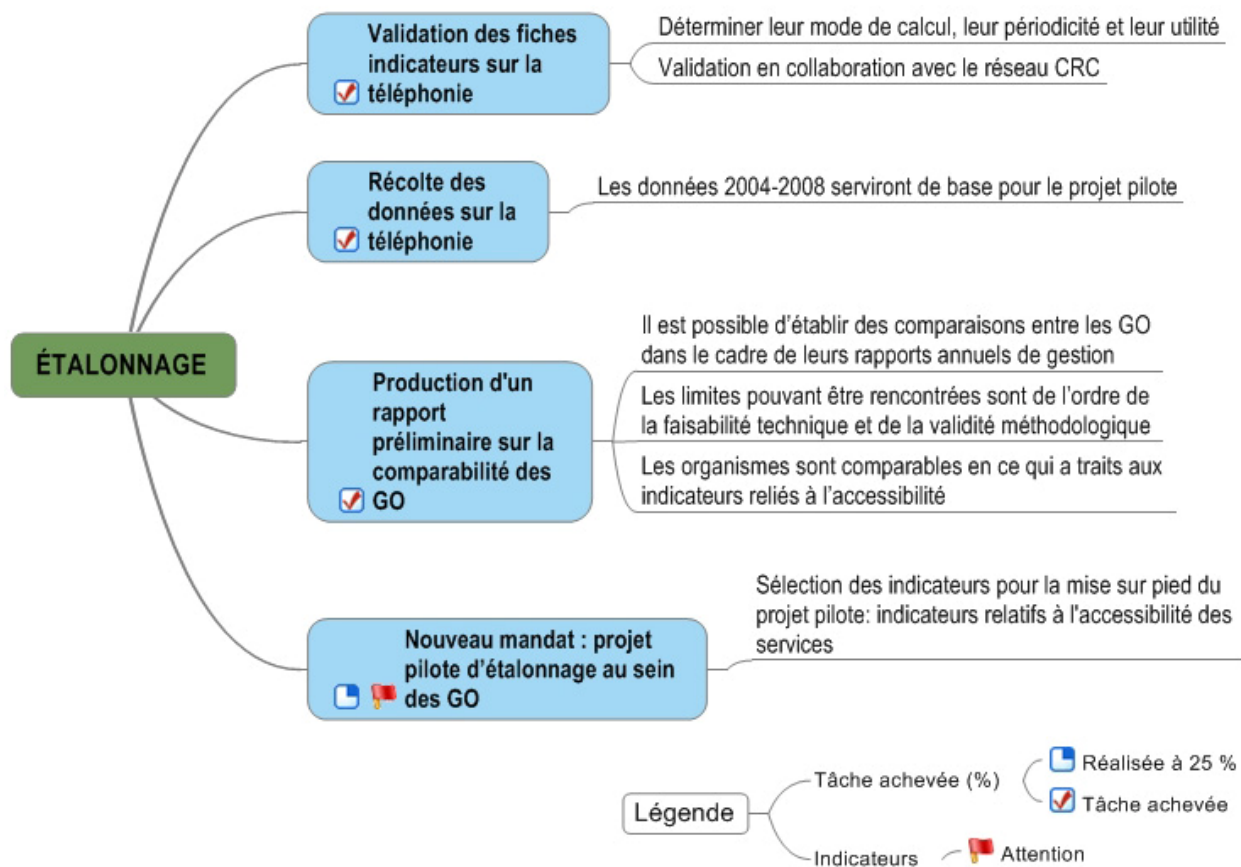


Le groupe de travail sur la Préparation à une pandémie a effectué divers travaux et eu de nombreuses discussions au sujet de **l'impact qu'une pandémie d'influenza pourrait avoir dans les organisations publiques du Québec**. L'importance pour les ministères et les organismes d'être prêts à faire face à cette éventuelle crise afin de maintenir les services essentiels à la population et, également, d'assurer la sécurité du personnel et des citoyens, était leurs principales préoccupations. Les travaux du groupe de travail ont pris fin le 31 mars 2009, à la suite de nombreuses réflexions sur des thématiques plus opérationnelles dépassant même la situation pandémique et pouvant s'appliquer à toute situation de crise.



- Membres présents (de gauche à droite)**
- Daniel Francoeur (SAAQ)
 - Louise Des Trois Maisons (SAAQ)
 - Jean Ferland (RRQ) Coordonnateur
 - Marthe Huot (RAMQ)
 - Patrice Thomas (RQ) Membre invité
 - Roger Laliberté (CSST)
- Membres absents**
- Line Légaré (Services Qc)
 - Lorraine Bergeron (CARRA)
 - Réal Gagnon (CNT)
 - Line Tremblay (MTQ) Membre invité

Depuis quelques années, le secteur public subit la pression de la performance. Cette pression est notamment de plus en plus forte afin d'**améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficacités des services publics**. L'État a préconisé l'adoption de notions d'analyse comparative et le partage des pratiques exemplaires dans l'ensemble de la fonction publique. L'étalonnage s'inscrit dans cette tendance... C'est dans un tel contexte que le Centre d'expertise a créé, en novembre 2006, un groupe de travail afin d'étudier le potentiel d'étalonnage des grands organismes, au moment de la reddition de comptes, en ce qui a trait aux divers aspects de la prestation de services.



Membres présents (de gauche à droite)

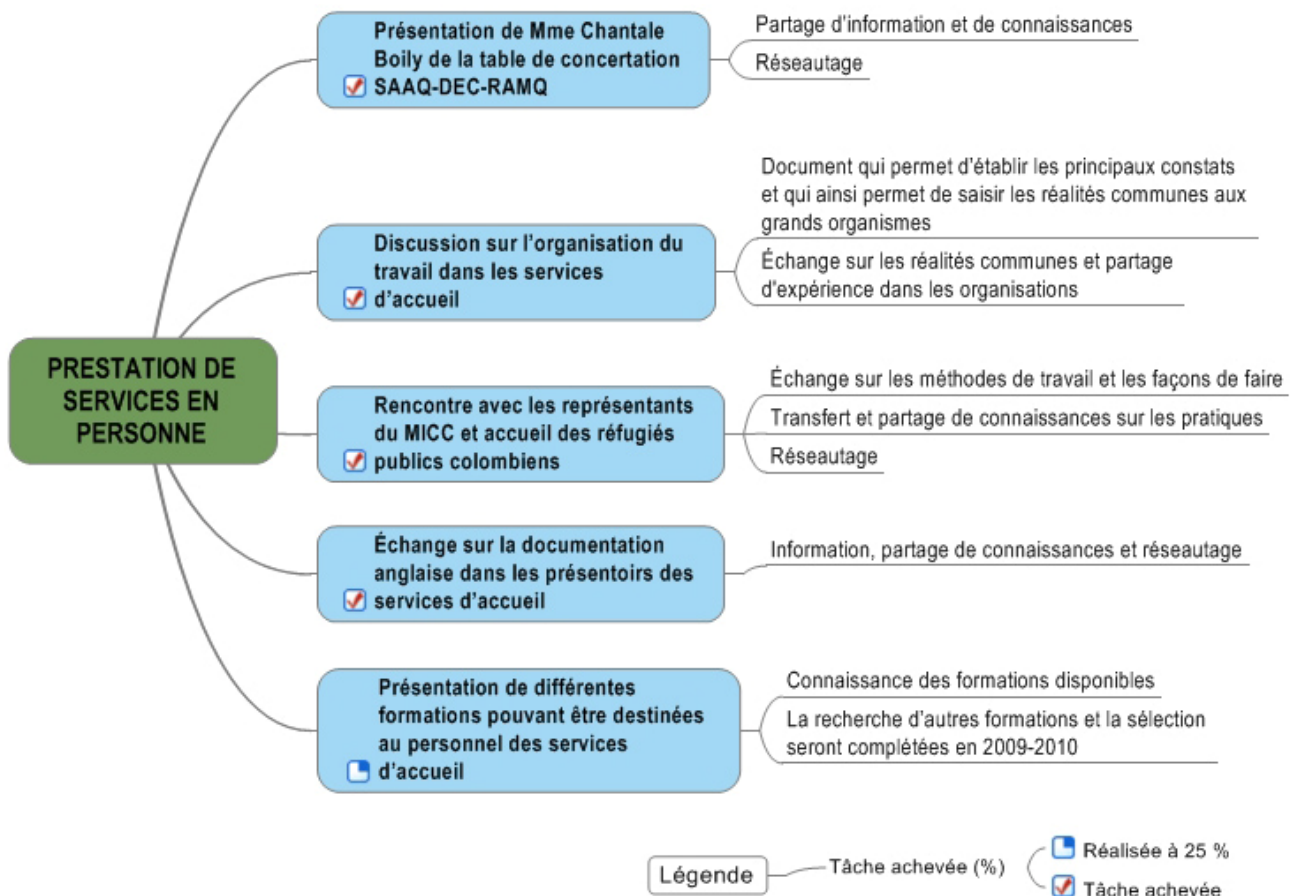
- Éric Thibault (CARRA)
- Yvan Grondines (RRQ)
- Annick Laprise (Services Qc)
- Bertrand Simpson (SAAQ) Coordonnateur
- Christine Gagnon (SAAQ)
- Simon Ruel (CNT)
- Mario Pimparé (CSST)

Membres absents

- Nicolas Vincent (RAMQ)
- Sylvain Sauvé (Services Qc)



Bien que de plus en plus de citoyens se tournent vers les services en ligne, la prestation de services en personne demeure omniprésente au sein des grands organismes, particulièrement dans la grande région métropolitaine. En effet, la clientèle diversifiée de cette région demande plus de soutien et d'information personnalisée, et le contact « personne à personne » est très prisé. **La prestation de services en personne comporte des spécificités particulières quant à l'aménagement des espaces de travail, à la formation des préposés et à l'organisation du travail**, thématiques étudiées par le groupe de travail dans le cadre de ses travaux.

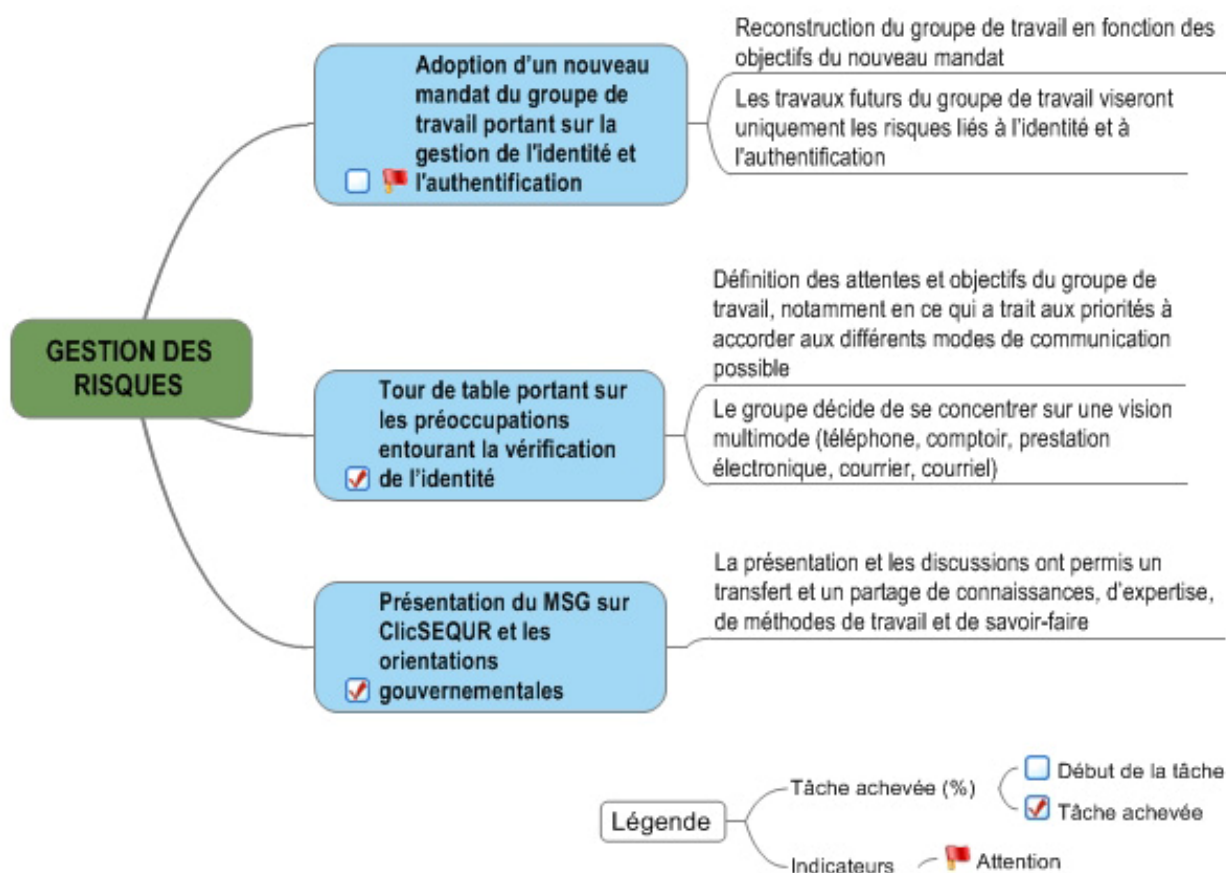


Membres présents (de gauche à droite)

- Pierre Deschênes (CNT)
- Françoise Bouchard (MICC) Membre invité
- Sylvie Lalonde (RAMQ) Coordinatrice
- Carole Blais (SAAQ)
- Astrid Coulombe (Services Qc)
- Suzanne Sévigny (CSST)

Membre absent : Michel Ste-Marie (RRQ)

La gestion des risques opérationnels est un sujet qui touche de près les grands organismes qui doivent relever des défis similaires en matière de services à la clientèle. **Une saine gestion des risques favorise notamment l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la réduction des dommages.** Elle permet aussi de réduire la probabilité d'atteinte à la réputation et de consolider la confiance des citoyens et des partenaires. C'est dans l'optique visant à favoriser l'échange des connaissances en cette matière que le groupe de travail a amorcé ses travaux en mai 2007.



Membres présents (de gauche à droite) :

- Véronique Moses (CSST)
- Hélène Gautron (Services Qc)
- Jacques Laurin (SAAQ)
- Chantale Boily (RAMQ) Coordonnatrice
- Suzanne Robert (RRQ)

Membre absent : Pascal Cardin (CNT)



2.4 La permanence du Centre d'expertise



Marie-Claude Doiron
Coordonnatrice de la permanence
Conseillère



Valérie Marquis
Conseillère

2003

2006

2006

2008

2008



André Giguère
Agent de bureau (de 2003 à 2009)



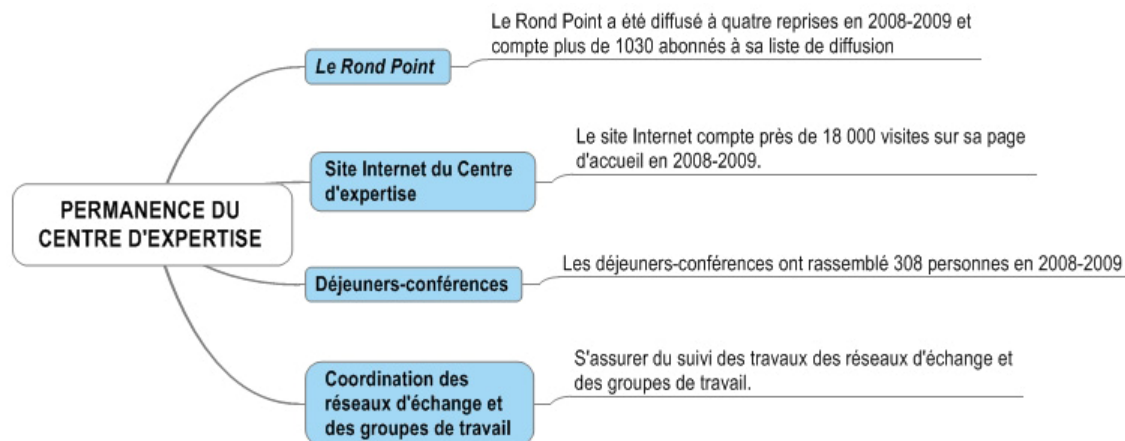
Caroline Lemire
Conseillère (en remplacement)



Mélissa Plamondon
Conseillère (en remplacement)

2.5 Les réalisations de la permanence

Au cours de l'exercice 2008-2009, en plus des différentes réalisations des réseaux d'échange et groupes de travail, la permanence du Centre d'expertise a organisé diverses activités qui ont permis, encore une fois, aux organismes membres de bénéficier de l'expérience d'autres organisations et d'être au fait des dernières tendances dans le vaste domaine des services à la clientèle, et ce, toujours dans l'optique d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.



2.5.1 Le Rond Point

Le Rond Point, bulletin d'information électronique du Centre d'expertise, a été diffusé à quatre reprises au cours de l'année 2008-2009. En plus de faire connaître les divers travaux du Centre d'expertise, *Le Rond Point* annonce les différentes activités organisées, tels les déjeuners-conférences. Il s'agit également d'un bulletin de veille qui diffuse les plus récentes études traitant de l'amélioration des services aux citoyens. *Le Rond Point* est adressé à toutes les personnes inscrites sur la liste de diffusion du Centre d'expertise. Cette dernière, qui s'allonge au fil des ans, compte maintenant plus de 1030 abonnés appartenant en majorité aux ministères et organisations publiques, mais aussi au secteur privé. Les bulletins sont également disponibles et archivés sur le site Internet du Centre d'expertise.

2.5.2 Site Internet du Centre d'expertise

Le site Internet du Centre d'expertise se compose de plusieurs sections destinées à le faire connaître, lui et ses organismes membres. Sa composition se concentre principalement sur des thématiques propres aux services à la clientèle. Les portions du site accessibles au public sont consacrées, entre autres, à la gestion des centres de relations clientèle, à la mesure de la satisfaction de la clientèle et à la simplification des communications. Par ailleurs, sur la page d'accueil du site, les prochaines activités organisées par le Centre d'expertise sont annoncées et des références en lien avec l'amélioration des services aux citoyens sont diffusées. Une section est également réservée aux membres des réseaux d'échange et des groupes de travail. Ces derniers peuvent y trouver toute l'information nécessaire sur les activités de leur groupe. Enfin, le site Internet contribue au rayonnement du Centre d'expertise en permettant à celui-ci de se faire connaître en dehors de la fonction publique, en plus de contribuer au savoir collectif par la diffusion des informations qu'il contient (www.grandsorganismes.gouv.qc.ca).

2.5.3 Déjeuners-conférences

Le Centre d'expertise a présenté trois déjeuners-conférences au cours de la dernière année. Le taux de participation constant et les évaluations très positives des personnes qui y ont assisté confirment que l'intérêt pour le partage et la diffusion de meilleures pratiques en matière de prestation de services est très présent.

- **Améliorer votre efficacité communicationnelle – Les meilleures pratiques dans la conception d'une page d'accueil Web – 29 mai 2008**

Conférenciers :

- **Monsieur Éric Kavanagh**, linguiste, professeur de design d'information et directeur de la maîtrise en design multimédia, Université Laval
- **Madame Jacynthe Roberge**, chargée d'enseignement en multimédia et doctorante en design d'information, École des arts visuels, Université Laval

Présentation des résultats d'une toute récente recherche qui permet d'introduire brièvement les rôles de la page d'accueil d'un site Internet, de présenter les bonnes pratiques et celles à améliorer en matière de pages d'accueil gouvernementales, le tout agrémenté d'exemples authentiques et récents.

- **L'OQM-Web : Outil permettant d'évaluer la qualité de la prestation électronique de services – 13 novembre 2008**

Conférencier :

- **Monsieur Sylvain Sauvé**, coordonnateur de l'évaluation des besoins et de la satisfaction des clientèles au Bureau de la qualité des services de Services Québec et membre du réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

Présentation des travaux de développement de ce nouvel outil, son contenu et les résultats obtenus dans le cadre d'un projet pilote réalisé avec quatre services : le Service québécois de changement d'adresse par Internet, le service DEClic du Directeur de l'État civil et deux sections du Portail gouvernemental de services, soit l'Espace citoyens et l'Espace entreprises.

- **Le coût de revient : son application dans le secteur public – 27 novembre 2008**

Conférencier :

- **Monsieur Claude Beauregard**, professeur retraité de l'ENAP en comptabilité et finances publiques et Président de la firme de consultation Expertise GFB inc.

Présentation de l'application d'un modèle de coût de revient appliqué au secteur public : avantages d'un tel système de coût pour éclairer la prise de décisions; difficultés de son implantation; exemple concret du modèle; quelques conseils pratiques afin d'améliorer les pratiques organisationnelles.

Pour plus de détails sur le contenu des conférences, nous vous invitons à consulter la section « **Déjeuners-conférences** » du site Internet du Centre d'expertise.

3. Perspectives 2009-2010

1. Partage des meilleures pratiques en matière de :

- La mesure des attentes de la clientèle
- L'application du modèle Tétraclasse pour l'analyse de la satisfaction
- L'analyse du potentiel d'étalonnage au sein des grands organismes sur des indicateurs relatifs à l'accessibilité des services
- Le support médical aux réviseurs et/ou aux avocats plaideurs lorsque les causes sont portées en révision administrative ou au contentieux
- La structure de chaque GO en matière de gestion de l'identité
- La cohérence dans l'authentification entre les lignes d'affaires et entre les quatre modes (téléphone, Internet, courrier, comptoir)
- La gestion des centres de relations clientèle

2. Développement des compétences :

- Nouvelle activité de reconnaissance et de développement pour les préposés aux renseignements
- Nouvelle activité de reconnaissance et de développement pour les formateurs à la tâche
- Formation des formateurs I et II, formation des concepteurs et formation pour les chefs d'équipe
- Ateliers thématiques pour les formateurs
- Session de formation sur la motivation médicale d'une décision ou recommandation nécessaire au traitement d'une demande (ou d'une réclamation)
- Formation en simplification des communications écrites pour des employés des GO

3. Échange :

- Les ateliers d'échange pour les formateurs
- L'optimisation des processus de formation
- L'offre de formation : les nouvelles méthodes
- L'intergénérationnelle – gestion de classe et de contenu
- Le suivi post-formation
- La gestion des centres de relations clientèle
- Les attentes de la clientèle
- La satisfaction de la clientèle et du personnel
- La gestion de l'identité et la détection des faux documents

4. États financiers

À titre de responsable de la gestion comptable du Centre d'expertise, la Régie des rentes du Québec a perçu la cotisation des membres et a effectué le paiement des dépenses autorisées. Les états financiers qui suivent rendent compte des résultats pour l'exercice terminé le 31 mars 2009.

État des résultats au 31 mars 2009		
	2009	2008
PRODUITS		
Organismes membres		
Cotisations	100 000 \$	100 000 \$
Cotisations - étude Génération C	21 000	-
Colloques	51 216	67 917
Déjeuners - conférences	2 740	4 175
Intérêts sur dépôt à terme	3 599	5 676
Autres revenus	502	608
	179 057	178 376
CHARGES		
Organismes membres		
Honoraires	145 212	124 047
Réunions de travail	1 915	1 161
Services professionnels	14 477	259
Étude Génération C	21 000	-
Colloques	55 613	73 661
Déjeuners - conférences	6 421	12 555
Frais de déplacement	3 584	3 109
Communications informatiques	2 164	2 087
Fournitures	5 729	479
Frais banque	182	216
Dons (note 3)	20 000	-
	276 297	217 574
INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	97 240	39 198
EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT	148 662	187 860
EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN	51 422 \$	148 662 \$
Bilan au 31 mars 2009		
	2009	2008
ACTIF À COURT TERME		
Encaisse	14 890 \$	2 316 \$
Placement, au coût (note 4)	105 000	160 000
Intérêts à recevoir	2 045	3 942
Comptes à recevoir - organismes membres	80	6 244
	122 015 \$	172 502 \$
PASSIF À COURT TERME		
Fournisseurs - organismes membres	9 430 \$	23 840 \$
Cours à payer - organismes membres	61 163	-
	70 593	23 840
EXCÉDENT CUMULÉ	51 422	148 662
	122 015 \$	172 502 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes complémentaires

NOTES COMPLÉMENTAIRES

31 MARS 2009

1. Constitution et fonction

Le Centre d'expertise des grands organismes a été créé en mars 2000 dans le but de permettre aux organismes membres de mettre en commun leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs afin de recenser et de diffuser les meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle. Il regroupe les sept grands organismes du gouvernement du Québec, soit : la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), Services Québec (SQc) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

2. Conventions comptables

La préparation des états financiers du Centre, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, exige que celui-ci ait recours à des estimations et à des hypothèses. Les résultats réels peuvent différer des meilleures prévisions faites par la direction.

Flux de trésorerie

L'état des flux de trésorerie n'est pas présenté, car il n'apporterait pas de renseignements supplémentaires utiles à la compréhension des mouvements de trésorerie durant l'exercice.

Revenus

Les cotisations sont constatées à titre de revenu lorsqu'elles sont reçues ou à recevoir, si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que son encaissement est raisonnablement assuré. Les revenus de déjeuners-conférences et de colloques sont constatés lorsque le service est rendu. Les revenus d'intérêts sont comptabilisés d'après le nombre de jours de détention du placement au cours de l'exercice.

Services reçus des organismes

La Régie des rentes du Québec agit, à titre gratuit, comme organisme responsable de la gestion des ressources financières du Centre. Services Québec fournit, à titre gratuit, les locaux ainsi que les équipements nécessaires au personnel de la permanence. La rémunération, les charges sociales et les frais de déplacement et de séjour des employés affectés à la réalisation des mandats du Centre ainsi qu'à sa gestion, autre que la permanence, sont assumés par les organismes de qui ils relèvent. Ces opérations ne sont pas constatées aux états financiers.

3. Dons

Le Centre a versé une contribution à la Chaire de rédaction juridique Louis-Philippe-Pigeon de l'Université Laval, de façon à soutenir la formation de légistes et la recherche en rédaction juridique.

4. Placement

Le Centre possède des dépôts à terme rachetables en tout temps, portant intérêts à un taux de 2,5 % et venant à échéance en août 2009.

5. Chiffres comparatifs

Certains chiffres de 2008 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée en 2009.

En guise de conclusion...

Le présent rapport annuel démontre clairement que le Centre d'expertise est d'une aide précieuse pour les grands organismes afin d'optimiser la qualité des services qu'ils offrent aux citoyens québécois. Par l'ensemble des travaux et activités coordonnés par la permanence, les membres sont en mesure d'être au fait des meilleures pratiques, dans leur domaine respectif, relatives à l'amélioration de la prestation de services. Grâce à la fréquence de leurs réunions, ils peuvent échanger leurs méthodes et développer leurs compétences mutuellement. Le Centre se démarque par sa structure souple et sa capacité à répondre rapidement aux besoins des grands organismes. Bref, c'est en misant sur la collaboration entre ses membres et sur l'expertise de ses ressources que le Centre d'expertise est devenu une organisation unique dans le domaine public québécois.

*« La valeur d'un collaborateur
est fonction du temps qui peut
s'écouler sans inconvénient,
entre un effort exceptionnel
de sa part et la rémunération
de cet effort. »* Camille Cavalier

Les coordonnées du Centre d'expertise

Site Internet

www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

Adresse des bureaux

Centre d'expertise des grands organismes
800, Place d'Youville 18^e étage
Québec, Québec G1R 3P4

Permanence

Caroline Lemire

Conseillère

Tel. : 418-646-3024

Fax : 418-646-5169

Courriel : caroline.lemire@servicesquebec.gouv.qc.ca

Mélissa Plamondon

Conseillère

Tel. : 418-646-8677

Fax : 418-646-5169

Courriel : melissa.plamondon@servicesquebec.gouv.qc.ca

