

RAPPORT ANNUEL

2024-2025



Excellence du service • Compétence • Collaboration • Ouverture au changement



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

Cette publication a été réalisée par la permanence du CEGO, en collaboration avec le Forum des dirigeants et le comité directeur du CEGO.

Rédaction et recherche

Mélanie Fradette
Marlène Lebreux

Mise en page

Marc Pellerin
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Révision linguistique

Anne-Marie Labbé
Régie de l'assurance maladie du Québec

Site Web

grandsorganismes.gouv.qc.ca

Permanence au 31 mars 2025

Mélanie Fradette
Marlène Lebreux



Table des matières

Mot de la présidente du Forum des dirigeants	4
Mot de la présidente du comité directeur	5
Présentation des membres du Forum des dirigeants	6
Présentation des membres du comité directeur	7
Mission, vision et valeurs	8
Structure et fonctionnement	10
2024-2025 en bref	12
Planification stratégique : résultats 2024-2025	13
Enjeu 1 Expérience client dans un contexte de transformation numérique	14
Enjeu 2 Expérience employé du personnel offrant des services directs aux citoyens dans un contexte de transformation numérique	16
Enjeu 3 Rayonnement des meilleures pratiques du CEGO au sein des organisations membres	19
État des résultats et de l'évolution de l'actif net au 31 mars 2025	21
État de la situation financière au 31 mars 2025	22
État des flux de trésorerie au 31 mars 2025	23
Notes complémentaires au 31 mars 2025	24



Mot de la présidente du Forum des dirigeants



Je vous présente le rapport annuel du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO), qui inclut notamment les réalisations de la première année du Plan stratégique 2024-2027. Ces résultats témoignent d'un CEGO en action et plus que jamais résolu à être un allié de choix en matière d'amélioration des services offerts aux citoyennes et citoyens.

L'année 2024-2025 a été riche en changements et en développements pour le CEGO. Cinq nouvelles communautés de pratique ont ainsi vu le jour. Leur mise en place est une réponse claire aux besoins de nos organisations à l'égard des enjeux liés principalement à la transformation numérique et organisationnelle. Le partage des expériences entre les membres du CEGO est une occasion de mettre en valeur les meilleures pratiques afin d'offrir à la population des services toujours plus efficaces, plus sécuritaires et plus modernes.

J'aimerais souligner la qualité du travail effectué par les membres du comité directeur et les remercier pour les échanges sur des dossiers de haute importance pour la population. La synergie entre nos organisations a continué d'être au rendez-vous en 2024-2025!

Je profite de cette occasion pour remercier M. Claude Beauchamp, vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, qui a pris le relais de M^{me} Julie Cerantola, vice-présidente à l'équité salariale. Merci à tous les deux pour votre implication et pour le travail accompli.

Je tiens également à mentionner l'arrivée de M. Jean-Philippe McKenzie, vice-président à l'accès sécuritaire au réseau routier à la Société de l'assurance automobile du Québec. M. McKenzie a remplacé M. Martin Simard, vice-président aux services aux assurés, qui a exercé un leadership important pendant plusieurs années au sein du comité directeur. Je tiens à le remercier sincèrement pour son apport précieux au CEGO.

Quant à M. Daniel Charbonneau, vice-président aux services à la clientèle à Retraite Québec, il a pris le chemin vers une retraite bien méritée. C'est maintenant M^{me} Marie-Claude Champoux, vice-présidente aux services à la clientèle, qui siège au comité. Je suis convaincue qu'elle sera un atout précieux au sein du CEGO.

Enfin, je souhaite souligner le changement de présidence au comité directeur au terme de l'exercice 2024-2025. M^{me} Odile Darbouze, vice-présidente et directrice générale des particuliers à Revenu Québec, succède à M^{me} Sonia Marceau, vice-présidente aux services aux personnes assurées à la Régie de l'assurance maladie du Québec.

Je salue la rigueur et l'importante contribution de M^{me} Marceau à titre de présidente du comité directeur au cours de la dernière année. C'est notamment sous sa présidence que le Plan stratégique 2024-2027 du CEGO a été élaboré. M^{me} Marceau continuera de siéger au comité directeur et de travailler avec les membres pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

L'année 2025-2026 débute donc en force! Je suis persuadée que M^{me} Darbouze et les membres du comité continueront de faire rayonner le CEGO, un lieu unique de partage des expériences et des meilleures pratiques au sein de l'administration publique.

Christyne Tremblay

Présidente-directrice générale
Revenu Québec



Mot de la présidente du comité directeur



C'est avec une immense fierté que je vous présente le Rapport annuel 2024-2025 du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO). Ce rapport détaille notre premier exercice de planification stratégique 2024-2027 et met en lumière l'importance que nous accordons à l'intelligence collective pour améliorer continuellement les services offerts aux citoyennes et citoyens.

L'année 2024-2025 a été marquée par une transition significative au sein du CEGO. Nous avons revu notre mode de fonctionnement afin d'aligner nos activités sur les enjeux de la transformation numérique. Ce défi partagé constitue également une formidable occasion d'innovation dont nous souhaitons tous tirer profit.

En quête d'une plus grande synergie, les groupes d'échanges et sous-comités ont été transformés en cinq communautés de pratique multidisciplinaires. Nos organisations ont été pleinement engagées dans cette transition et ont participé activement aux différents ateliers de travail qui se sont déroulés durant l'été et l'automne. Leur implication a été remarquable tout au long des travaux.

Les solutions numériques innovantes et responsables, les stratégies de gestion du changement, les meilleures pratiques en matière de développement des compétences ainsi que le savoir-faire en valorisation des données ont été au cœur des échanges entre nos organisations.

L'activité annuelle de développement mérite également d'être soulignée. L'édition 2024 a été un franc succès, avec plus de 70 représentantes et représentants de nos organisations participant en présentiel à cet événement. L'alternance de conférences et d'ateliers a permis de faire ressortir plusieurs pistes de réflexion porteuses sur l'intelligence artificielle et la transformation organisationnelle et numérique, qui ont trouvé un écho favorable dans nos organisations.

J'ai l'honneur d'occuper la présidence du comité directeur du CEGO depuis avril dernier. Ce rôle était auparavant assuré par M^{me} Sonia Marceau, vice-présidente aux services aux personnes assurées à la Régie de l'assurance maladie du Québec. Je tiens à souligner sa précieuse contribution à l'essor du CEGO.

En 2025-2026, nous continuerons à multiplier les occasions de partager nos savoirs et nos expériences, tout en intensifiant nos efforts pour faire rayonner encore davantage les activités et les réalisations du CEGO. Nous souhaitons également augmenter le nombre de personnes impliquées dans les activités du CEGO au sein des organisations membres.

Je suis ravie d'assurer la présidence du CEGO alors que notre planification stratégique est en pleine réalisation et que nous faisons face à plusieurs défis importants pour répondre aux attentes évolutives de nos différentes clientèles.

En terminant, je tiens à remercier les membres du comité directeur pour leur générosité et leur ouverture, qui nous permettent de travailler avec diligence en gardant en vue nos orientations et objectifs. Enfin, je salue l'ensemble des professionnelles, professionnels et gestionnaires qui font vivre le CEGO en participant à ses activités. Votre esprit d'innovation et de collaboration crée des ponts entre nos organisations et fait circuler les savoirs au bénéfice des services que nous offrons à la population.

Odile Darbouze

Vice-présidente et directrice générale des particuliers
Revenu Québec



Présentation des membres du Forum des dirigeants

Voici les membres du Forum des dirigeants en date du 31 mars 2025.



Éric Ducharme

Président-directeur général

Société de l'assurance automobile du Québec

René Dufresne

Président-directeur général

Retraite Québec



Anouk Gagné

Présidente-directrice générale

Commission des normes, de l'équité,
de la santé et de la sécurité du travail

Marco Thibault

Président-directeur général

Régie de l'assurance maladie du Québec



Christyne Tremblay

Présidente-directrice générale

Revenu Québec



Présentation des membres du comité directeur

Voici les membres du comité directeur en date du 31 mars 2025.



Claude Beauchamp

Vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail



Marie-Claude Champoux

Vice-présidente aux services à la clientèle
Retraite Québec



Odile Darbouze

Vice-présidente et directrice générale des particuliers
Revenu Québec



Caroline Drouin

Sous-ministre adjointe au secteur des partenariats de Services Québec et des ressources informationnelles
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale



Sonia Marceau

Vice-présidente aux services aux personnes assurées
Régie de l'assurance maladie du Québec



Jean-Philippe McKenzie

Vice-président à l'accès sécuritaire au réseau routier
Société de l'assurance automobile du Québec



Mission, vision et valeurs

Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) est un lieu de partage des expériences et des meilleures pratiques au sein de l'appareil gouvernemental visant l'amélioration continue des services offerts aux citoyennes et citoyens. Six organisations en sont membres : [Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail](#) (CNESST), [Régie de l'assurance maladie du Québec](#) (RAMQ), [Retraite Québec](#), [Revenu Québec](#), [Société de l'assurance automobile du Québec](#) (SAAQ) et [Services Québec](#). Ces organisations membres participent aux activités de cinq communautés de pratique thématiques.

Mission

Le CEGO facilite la montée en compétence au sein des grands organismes par le partage des expertises et des meilleures pratiques afin de les aider à atteindre leurs objectifs stratégiques communs pour l'amélioration de la prestation de services aux citoyennes et citoyens.

Vision

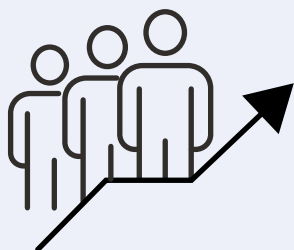
Être un lieu de référence phare au sein de l'administration publique en matière de prestation de services aux citoyennes et citoyens.



Valeurs

Quatre valeurs guident et inspirent les membres au quotidien. Le CEGO en fait la promotion et les fait respecter, car elles sont étroitement liées à la réalisation de sa mission.

Excellence du service



Nous valorisons l'innovation, l'amélioration continue et l'efficacité pour obtenir les meilleurs résultats.

Collaboration



Nous partageons notre expertise et développons des partenariats dans le but d'accroître la synergie et d'atteindre des objectifs communs.

Compétence



Nous mettons à contribution nos connaissances, nos habiletés et nos expériences dans l'atteinte des résultats visés.

Ouverture au changement



Nous sommes résolument tournés vers l'avenir en demeurant à l'affût des enjeux émergents et des solutions innovantes permettant la pleine réalisation de nos missions au grand bénéfice des citoyennes et citoyens.



Structure et fonctionnement

La structure du CEGO s'appuie essentiellement sur le Forum des dirigeants, un comité directeur, une permanence ainsi que des communautés de pratique.

Forum des dirigeants

Le Forum des dirigeants réunit les présidentes et présidents des cinq grands organismes du gouvernement du Québec. La rétroaction des activités du CEGO, effectuée régulièrement auprès du Forum, permet de tenir les présidentes et présidents informés de l'avancement des travaux du CEGO, de partager certains constats stratégiques en matière de service à la clientèle et d'obtenir leur approbation à propos des dossiers de haute importance.

Comité directeur

Le comité directeur est formé des vice-présidentes et vice-présidents aux services à la clientèle de chacun des cinq grands organismes ainsi que de la sous-ministre adjointe au secteur des partenariats de Services Québec et des ressources informationnelles du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les fonctions principales du comité directeur consistent à déterminer les orientations du CEGO, à planifier ses activités et à établir annuellement son budget de fonctionnement.

Permanence

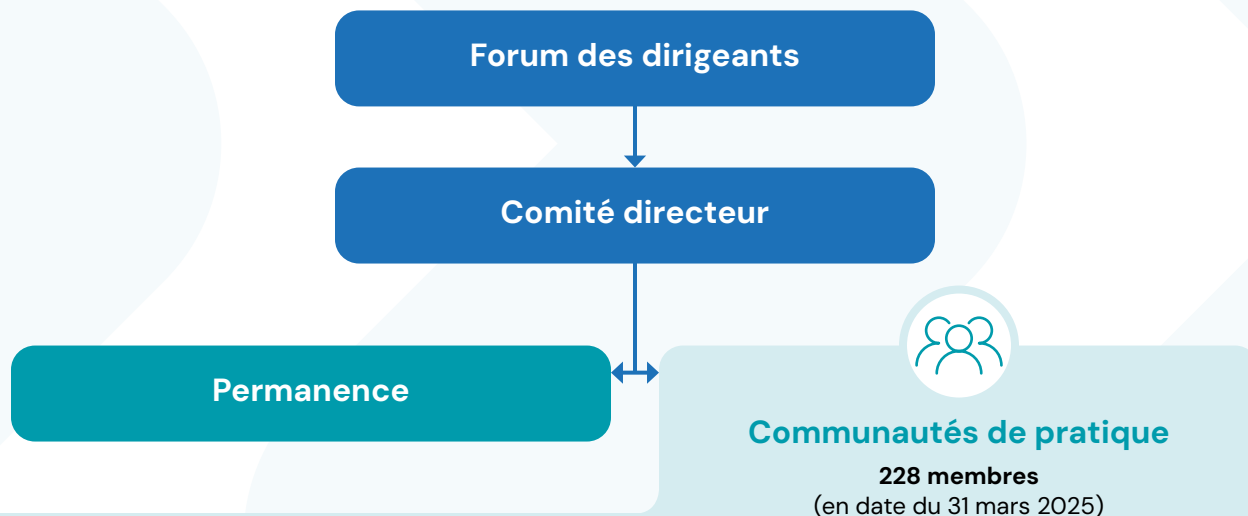
Deux conseillères permanentes coordonnent les communautés de pratique et organisent les activités du CEGO. Elles collaborent étroitement avec les membres pour développer et réaliser une feuille de route répondant aux besoins exprimés par les organisations. De plus, elles voient à établir des partenariats avec des organisations externes afin d'enrichir le calendrier d'activités, et ce, toujours dans une optique de mutualisation des connaissances et de partage des expériences.

Communautés de pratique

Les communautés de pratique sont composées de membres du personnel des six organisations membres du CEGO. Elles s'articulent autour de cinq grands thèmes : expérience totale, données et intelligence d'affaires, soutien aux changements, nouvelles technologies numériques, évolution des compétences. Dans le cadre des communautés de pratique, différents partages d'expérience en lien avec la transformation numérique et l'amélioration de la prestation de services aux citoyennes et citoyens sont proposés aux membres.



Le CEGO en un coup d'œil



5 communautés de pratique thématiques¹

Expérience totale

Mandat : favoriser l'innovation dans la redéfinition et l'optimisation de la prestation de services selon les expériences améliorées et interconnectées pour la clientèle et le personnel principalement axées sur la synergie entre l'expérience client, l'expérience employé, l'expérience utilisateur et la multi-expérience.

Données et intelligence d'affaires

Mandat : favoriser l'innovation dans l'optimisation de la prestation de services à la clientèle par l'utilisation des données des secteurs public, parapublic et privé : démarche suivie, enjeux, limites et succès.

Soutien aux changements

Mandat : favoriser l'innovation dans le déploiement des stratégies de soutien auprès de la clientèle et du personnel dans les organisations afin de redéfinir et d'optimiser la prestation de services à la clientèle.

Nouvelles technologies numériques

Mandat : favoriser l'innovation dans l'utilisation des nouvelles technologies afin d'offrir des services sécuritaires mettant la clientèle et le personnel en confiance.

Évolution des compétences

Mandat : favoriser l'innovation dans l'évolution des compétences afin de valoriser les talents dans la prestation de services directe aux citoyennes et citoyens.

2 communautés de pratique par fonction²

Planificateurs des effectifs

Mandat : échanger sur les meilleures pratiques et partager l'expertise en matière de planification des effectifs, mettre en commun des outils de travail et contribuer au développement des compétences des planificateurs.

Systèmes de traitement des appels

Mandat : échanger sur les meilleures pratiques et partager l'expertise en matière de systèmes de traitement des appels, mettre en commun des outils de travail et contribuer au développement des compétences des responsables.

¹ Les communautés de pratique thématiques s'articulent autour de cinq grands thèmes liés aux enjeux de la transformation numérique. Le partage des expériences et des meilleures pratiques se fait entre des personnes de différentes expertises afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue des services offerts aux citoyennes et citoyens.

² Les deux communautés de pratique par fonction s'adressent aux professionnelles et professionnels spécialisés en planification des effectifs et en systèmes de traitement des appels. Les partages d'expérience sont axés sur la pratique professionnelle. Ils visent la montée en compétence de ces spécialistes et l'optimisation de la prestation de services directe aux citoyennes et citoyens.



2024-2025 en bref



PRINTEMPS 2024

- Publications : [Bons coups en amélioration continue dans les organisations membres du CEGO](#) et [Incivilités à l'égard du personnel des services à la clientèle : comment y faire face?](#)
- Diffusion de la mise à jour du [guide sur la réponse vocale interactive \(RVI\)](#)
- Participation de 498 personnes au webinaire [Les données ouvertes dans l'administration publique – Bonnes pratiques et réussites](#)
- Participation d'une soixantaine de membres à l'une des activités présentées par le Cercle Excellence Triad :
 - Outils de mesure pour la qualité des canaux écrits
 - Gestion du savoir pour les agents
 - Formation, encadrement, développement de carrière des agents



ÉTÉ 2024

- Démarrage des 5 communautés de pratique : 3 séries d'ateliers avec en moyenne 125 participants
- Édition annuelle de l'activité de développement : plus de 70 personnes en présentiel aux conférences et aux ateliers présentés par Loto-Québec et l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (Obvia)
- Lancement de la planification stratégique 2024-2027 du CEGO



AUTOMNE 2024

- Sondage adressé aux membres sur les livrables et les activités à inscrire au calendrier du CEGO : près de 50 membres y répondent
- Dernière étape pour construire la feuille de route des communautés de pratique : 5 ateliers de travail avec les communautés de pratique



HIVER 2025

- Rencontres d'échanges des communautés de pratique par fonction (deux pour les planificateurs des effectifs et une pour les systèmes de traitement des appels)
- Participation de plus de 65 membres à l'une des activités présentées par le Cercle Excellence Triad :
 - Étude de balisage – Tableaux de bord et indicateurs
 - Embauche et formation : retour sur investissement
 - Mutualisation des opérations : fiction ou réalité?
- Franchissement du cap des 225 membres actifs!
- Lancement de la feuille de route des communautés de pratique : les livrables et les partages d'expérience sont au calendrier!



Planification stratégique : RÉSULTATS 2024-2025

L'exercice 2024-2025 est le premier de la planification stratégique 2024-2027. Il a été réalisé dans un contexte où le CEGO transformait le mode de fonctionnement de ses activités afin de mieux servir la transformation numérique des organisations membres.

La mise en place de cinq communautés de pratique thématiques a été la voie préconisée pour favoriser la mutualisation des connaissances et les partages d'expérience entre les organisations. Ainsi, la majeure partie des actions a été investie afin d'instaurer le changement auprès du personnel des organisations membres. Le temps qu'a nécessité cette gestion du changement ainsi que la planification du calendrier des activités 2025-2026 contribuent à expliquer les résultats de l'exercice 2024-2025.

Tout compte fait, le CEGO dispose maintenant d'une structure solide de partage et de collaboration pour être à la hauteur des cibles fixées dans sa planification stratégique.

Les tableaux suivants présentent le sommaire des résultats obtenus au 31 mars 2025. Ainsi, les résultats indiquent si la cible 2024-2025 a été atteinte et expliquent dans quelle perspective celle de 2025-2026 est en cours de réalisation.

**ENJEU 1****EXPÉRIENCE CLIENT DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE****Orientation 1 – Contribuer à la redéfinition et à l’optimisation de la prestation de services dans un contexte de transformation numérique**

Objectif 1.1 – Partager les besoins et les attentes de la clientèle en vue d’une compréhension générale	Cible 2024–2025	Résultat au 31 mars 2025
Taux de satisfaction des membres à l’égard des informations communiquées sur les besoins et les attentes de la clientèle	85 %	87,1 % 

Trois présentations du Cercle Excellence Triad ont abordé les besoins et les attentes de la clientèle : *Outils de mesure pour la qualité des canaux écrits* (avril 2024), *Résultats de l’étude de balisage – Tableaux de bord et indicateurs* (janvier 2025) et *Mutualisation des opérations – Réalité ou fiction?* (mars 2025). Ces présentations ont respectivement obtenu un taux d’appréciation de 88,6 %, de 92,7 % et de 90 % des membres qui y ont participé.

Le partage de données est également un élément qui contribue à bonifier l’expérience des citoyennes et citoyens. Le webinaire [Les données ouvertes dans l’administration publique – Bonnes pratiques et réussites](#) (mai 2024) en a fait son sujet central. Une note d’appréciation de 85,6 % a été donnée à l’événement par les participantes et participants.

Enfin, la conférence de l’Observatoire international sur les impacts sociétaux de l’IA et du numérique (Obvia) lors de l’activité annuelle de développement (septembre 2024) a obtenu une note de satisfaction de 90,4 %.

PERSPECTIVES 2025–2026

Les ateliers de la communauté de pratique **Expérience totale** permettront d’explorer sous l’angle de cette approche les besoins et les attentes de la clientèle. Ce sera particulièrement l’occasion pour les organisations d’effectuer un état des lieux, tout en approfondissant leurs connaissances des interrelations entre les différentes composantes de l’expérience totale, soit l’expérience client, l’expérience employé, l’expérience utilisateur et la multi-expérience.

De plus, l’identification des meilleures pratiques en matière de tableaux de bord et le partage de données sont au programme de la communauté de pratique **Données et intelligence d’affaires**. Des présentations porteront sur l’utilisation des données pour améliorer la performance des services à la clientèle ainsi que la satisfaction de celle-ci.

Du côté de la communauté de pratique **Nouvelles technologies numériques**, les activités prévues proposeront aux organisations d’échanger sur l’encadrement de l’intelligence artificielle et sur les façons dont celle-ci peut offrir une réponse innovante, adaptée et responsable aux besoins de la population.



Objectif 1.2 – Développer en synergie les meilleurs moyens pour répondre aux besoins de la clientèle	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre de livrables produits en collaboration	1	3 livrables produits 

En 2024-2025, trois livrables ont été produits en collaboration afin de mettre en commun les meilleures pratiques pour répondre aux besoins de la clientèle. En plus de l'étude de balisage *Tableaux de bord et indicateurs*, pour laquelle plusieurs organisations membres ont collaboré, la mise à jour du [guide sur la réponse vocale interactive \(RVI\)](#) a permis de faire le point en matière de RVI. Le guide *Incivilités à l'égard du personnel des services à la clientèle : comment y faire face?* a fait état des différentes solutions adoptées par les grandes organisations pour gérer les actes d'incivilité, d'impolitesse, d'intolérance et d'intimidation. Tous ces livrables produits en collaboration sont accessibles aux membres dans l'environnement numérique du CEGO.

PERSPECTIVES 2025-2026

Au cours de la prochaine année, deux livrables inscrits sur la feuille de route des communautés de pratique favoriseront la synergie des meilleurs moyens pour répondre aux besoins de la clientèle. Il s'agit de la *Synthèse des bonnes pratiques sur l'encadrement de l'IA dans les organisations* ainsi que de l'*Outil synthèse en expérience totale*. Ces livrables seront réalisés dans le cadre des communautés de pratique **Nouvelles technologies numériques** et **Expérience totale**.

Objectif 1.3 – Échanger sur les différentes stratégies de soutien aux changements visant la clientèle	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre de stratégies de soutien aux changements présentées	2	Aucune stratégie présentée 

Les activités de l'année 2024-2025 n'ont pas donné lieu à des échanges formels entre les organisations portant sur des stratégies de soutien aux changements visant la clientèle. Cependant, au cours de la dernière année, une communauté de pratique consacrée au soutien aux changements a été mise en place. Ainsi, plusieurs activités ont été inscrites au calendrier afin de renouer avec les cibles fixées.

PERSPECTIVES 2025-2026

Dans le cadre de la communauté de pratique **Soutien aux changements**, des partages d'expérience entre les organisations porteront sur des stratégies réalisées auprès des différentes clientèles pour une transformation organisationnelle et numérique réussie.

Une place importante à l'expérience client est également faite dans la communauté de pratique **Expérience totale**. Les ateliers et les témoignages d'organisations permettront d'explorer les éléments stratégiques à considérer dans les projets de transformation pour soutenir judicieusement les différentes parties prenantes.

**ENJEU 2****EXPÉRIENCE EMPLOYÉ DU PERSONNEL OFFRANT DES SERVICES DIRECTS AUX CITOYENS DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE****Orientation 2 – Valoriser les talents au sein des équipes offrant des services directs aux citoyens dans un contexte de transformation numérique**

Objectif 2.1 – Échanger sur les meilleures pratiques et les meilleurs moyens pour attirer et fidéliser les talents au sein des équipes offrant des services directs aux citoyens	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Taux de satisfaction des membres concernant les présentations à ce sujet	87 %	84 % 

Quatre activités organisées avec le Cercle Excellence Triad étaient en lien avec l'objectif 2.1. L'une d'entre elle a présenté les résultats de l'étude de balisage *Formation, encadrement, développement de carrière des agents* (avril 2024) et a traité des plans de développement et de perfectionnement de carrière. Ceux-ci ont été qualifiés d'incontournables en matière de recrutement et de rétention du personnel. L'activité a obtenu un taux de satisfaction de 82,8 %.

Les trois autres présentations intitulées *Outils de mesure pour la qualité des canaux écrits* (avril 2024), *Gestion du savoir pour les agents* (juin 2024) et *Embauche et formation : retour sur investissement* (février 2025) ont respectivement obtenu des taux de satisfaction de 80 %, 75 % et 78 %. La valorisation des talents au sein des équipes offrant des services directs aux citoyens a été un sujet au programme de cette dernière présentation. Il a été question, entre autres, de l'attrait d'une offre d'emploi lors d'une campagne de recrutement, de la durée du cycle d'embauche, de la formation initiale, du taux de rétention ainsi que du plan de développement.

La conférence de Loto-Québec, tenue lors de l'activité annuelle de développement (septembre 2024), a quant à elle obtenu un taux de satisfaction de 90,4 %.

PERSPECTIVES 2025-2026

Le taux de satisfaction obtenu en 2024-2025 est en deçà de la cible, mais il sera rehaussé au cours de la prochaine année grâce à la tenue de plusieurs activités prévues au calendrier qui aborderont des stratégies pour attirer et fidéliser les talents. Certaines présentations seront offertes dans le cadre de l'entente avec le Cercle Excellence Triad. *Comment rendre attrayante la carrière en centres de contacts clients (CCC)?* et *Conditions de travail novatrices – Repenser les conditions* auront respectivement lieu au printemps et à l'automne 2025.

Les activités de la communauté de pratique **Expérience totale** feront également une place de choix à l'expérience employé. Durant les ateliers, les participants auront l'occasion d'aborder des enjeux que vivent les organisations selon différentes perspectives. Il sera notamment question d'approches pour créer un environnement de travail positif qui répond aux besoins du personnel offrant des services directs aux citoyennes et citoyens.



Objectif 2.2 – Partager les bonnes pratiques liées à la montée en compétence du personnel offrant des services directs aux citoyens	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre de livrables partagés concernant la montée en compétence	2	3 livrables partagés 

Au printemps 2024, les organisations membres ont mis en commun les projets réalisés par leurs équipes d'amélioration continue. Cet exercice a mené à la rédaction de la publication [Bons coups en amélioration continue dans les organisations membres du CEGO](#). Celle-ci témoigne des efforts investis dans chacune des organisations pour développer les compétences de leur personnel.

Il est également important de mentionner que deux livrables écrits liés à la montée en compétence des agents ont été partagés par le Cercle Excellence Triad. Il s'agit des résultats détaillés de l'étude de balisage *Formation, encadrement, développement de carrière des agents* (avril 2024) ainsi que des différents outils en lien avec le développement des compétences lors de l'activité *Embauche et formation : retour sur investissement* (février 2025). Tous ces livrables partagés sont accessibles aux membres dans l'environnement numérique du CEGO.

PERSPECTIVES 2025-2026

Les activités qui animeront la communauté de pratique **Évolution des compétences** sont en lien direct avec cet objectif. Elles favoriseront, notamment, les partages d'expérience concernant le déploiement de l'approche par compétences pour les métiers de première ligne en prestation de services directe aux clientèles. La production d'un livrable écrit est sur la feuille de route de la prochaine année : *Synthèse des bonnes pratiques sur l'accompagnement des intervenantes et intervenants en développement de compétences*.



Objectif 2.3 – Échanger sur les différentes stratégies de soutien aux changements visant les employés	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre de stratégies de soutien aux changements présentées	2	1 stratégie présentée 

Lors de l'activité annuelle de développement, qui s'est tenue en septembre 2024, Loto-Québec a présenté son programme de gestion du changement pour répondre aux défis de sa transformation numérique. L'organisation a expliqué comment il a été possible de tirer profit de cette période de changement en misant sur le développement des compétences de son personnel et de ses gestionnaires afin qu'ils soient au cœur de leur nouvelle culture organisationnelle.

Même s'il ne s'agit pas d'une stratégie spécifique en tant que telle, il est pertinent de souligner la présentation *Mutualisation des opérations : fiction ou réalité?* du Cercle Excellence Triad (mars 2025). Les participantes et participants ont eu l'occasion de mieux comprendre les étapes à suivre pour entreprendre une stratégie de mutualisation des opérations dans un centre d'appels ainsi que les différentes façons pour le faire.

PERSPECTIVES 2025-2026

La communauté de pratique **Soutien aux changements** a été mise sur pied pour encourager les organisations à partager entre elles leurs stratégies de soutien aux changements réalisées auprès du personnel, des clientèles et des partenaires. Le calendrier des activités est en construction, mais déjà trois partages d'expérience (Retraite Québec, SAAQ et Services Québec) sont au programme.

**ENJEU 3****RAYONNEMENT DES MEILLEURES PRATIQUES DU CEGO
AU SEIN DES ORGANISATIONS MEMBRES****Orientation 3 – Accroître la capacité du CEGO à partager le savoir entre
les organisations membres**

Objectif 3.1 – S’assurer de la participation des acteurs concernés par la transformation numérique liée à la prestation de services aux citoyens dans les organisations membres	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre d’employés des organisations membres qui participent en direct aux activités publiques du CEGO	500	429 employés 

Un webinaire intitulé [Les données ouvertes dans l’administration publique – Bonnes pratiques et réussites](#) a été présenté au printemps 2024. Ce sont 493 personnes, dont 429 employés des organisations membres, qui ont participé en direct à l’événement. Il est important de souligner que le webinaire a continué de gagner des auditeurs à la suite de la diffusion en direct : 380 visionnements de la capsule vidéo ont été faits sur la chaîne YouTube du CEGO.

L’augmentation du membrariat est également une donnée qui annonce une plus grande capacité à partager le savoir entre les organisations. À ce titre, le nombre de membres du CEGO est passé de 70 (mars 2024) à 228 membres actifs (mars 2025).

PERSPECTIVES 2025-2026

Au cours de la prochaine année, le rayonnement du CEGO passera en grande partie par différentes actions de communication visant les organisations membres (développement du site SharePoint, envoi d’infolettres, publications dans les sites intranet). Si les personnes ne sont pas membres du CEGO, elles seront invitées à s’y inscrire.



Objectif 3.2 – Tenir des activités diversifiées en partenariat avec des collaborateurs externes pour renforcer le savoir et la capacité d'innovation des organisations membres, en plus de favoriser l'étalonnage des bonnes pratiques	Cible 2024-2025	Résultat au 31 mars 2025
Nombre d'activités réalisées avec des collaborateurs externes ne faisant pas partie des organisations membres	18	9 activités en partenariat avec des collaborateurs externes 

En 2024-2025, le nombre d'activités réalisées avec des collaborateurs externes n'a pas atteint la cible souhaitée. Cependant, les événements tenus en collaboration avec des partenaires externes ont eu des retombées positives et significatives. Mentionnons que les conférences de Loto-Québec et de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (Obvia) ont été présentées lors de l'activité annuelle de développement sous le thème *Collaborer, innover et rayonner : moteur de transformation!* Ces conférences ont obtenu une excellente note de satisfaction.

Le webinaire [Les données ouvertes dans l'administration publique – Bonnes pratiques et réussites](#) a réuni autour du thème plusieurs partenaires : la Commission d'accès à l'information du Québec, le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et la Ville de Montréal. À cela s'ajoutent six présentations du Cercle Excellence Triad (trois au printemps 2024 et trois à l'hiver 2025), qui ont également été appréciées des participantes et participants.

PERSPECTIVES 2025-2026

Étant donné la feuille de route des communautés de pratique, plusieurs possibilités de partenariat se dessinent pour répondre aux besoins des organisations. Des collaborations externes sont notamment envisagées pour animer des ateliers et des présentations du côté des communautés de pratique **Données et intelligence d'affaires**, **Nouvelles technologies numériques** et **Expérience totale**. Des démarches sont également en cours auprès d'organisations externes pour l'animation de conférences en ligne lors de la prochaine édition de l'activité de développement.



État des résultats et de l'évolution de l'actif net

AU 31 MARS 2025

	2025 (\$)	2024 (\$)
PRODUITS		
Cotisations – Organismes membres	297 938	200 000
Intérêts sur placement	592	1 683
Autres	120	136
	298 650	201 819
CHARGES		
Honoraires – Organismes membres	272 793	220 450
Colloques	29 841	32 234
Communications informatiques	–	3 018
Amortissement des actifs incorporels	–	582
Webinaire	–	360
Frais bancaires	178	175
Perte sur radiation d'actifs incorporels	–	12 765
Autres	118	1 027
	302 930	270 611
DÉFICIT DE L'EXERCICE	(4 280)	(68 792)
ACTIF NET AU DÉBUT	63 612	132 404
ACTIF NET À LA FIN	59 332	63 612

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



État de la situation financière

AU 31 MARS 2025

	Notes	2025 (\$)	2024 (\$)
ACTIF — À court terme			
Encaisse		68 083	33 403
Placement	3	22 175	66 584
Frais payés d'avance		34 002	15 112
Taxe sur les produits et services		1 174	3 530
Taxe de vente du Québec		2 353	7 042
Total de l'actif		127 787	125 671
PASSIF — À court terme			
Créditeurs – Organismes membres		68 455	62 059
Total du passif		68 455	62 059
ACTIF NET		59 332	63 612
Total du passif et de l'actif net		127 787	125 671

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES,

Odile Darbouze

Présidente du comité directeur

Marie-Claude Champoux

Membre du comité directeur



État des flux de trésorerie

AU 31 MARS 2025

	2025 (\$)	2024(\$)
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Déficit de l'exercice	(4 280)	(68 792)
Ajustement pour :		
Amortissement des actifs incorporels	-	582
Perte sur radiation d'actifs incorporels	-	12 765
Variation des éléments hors caisse :		
Frais payés d'avance	(18 890)	(13 916)
Créditeurs – Organismes membres	6 396	62 059
Taxe sur les produits et services	2 356	(3 128)
Taxe de vente du Québec	4 689	(6 239)
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement et diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(9 729)	(16 669)
Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(9 729)	(16 669)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	99 987	116 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	90 258	99 987
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		
Encaisse	68 083	33 403
Placement	22 175	66 584
	90 258	99 987



Notes complémentaires

AU 31 MARS 2025

1. CONSTITUTION ET FONCTION

Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO), organisme sans but lucratif, 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 six grands organismes du gouvernement du Québec : Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), Retraite Québec, Revenu Québec, Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et Services Québec.

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les présents états financiers sont établis conformément aux Normes comptables pour les organismes sans but lucratif telles qu'elles sont publiées dans la Partie III du *Manuel de CPA Canada – Comptabilité*.

a) Constatation des produits

Les cotisations sont constatées à titre de produit 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 produits d'intérêts sont comptabilisés d'après le nombre de jours de détention du placement au cours de l'exercice.

b) Services reçus des organismes

Certaines responsabilités administratives du CEGO sont réparties entre les organisations membres. Ainsi, la CNESST effectue l'examen et la validation des états financiers. La RAMQ fournit les services de révision linguistique. Retraite Québec, pour sa part, agit comme responsable de la gestion des ressources financières. Revenu Québec assure le suivi des activités auprès des ressources humaines, soit la permanence. La SAAQ, quant à elle, se charge du graphisme et de l'accompagnement de la permanence dans la diffusion des activités. Enfin, Services Québec fournit les ressources numériques et technologiques nécessaires à la permanence. La rémunération, les charges sociales et les frais de déplacement et de séjour des employés affectés à la réalisation et à la gestion de ces responsabilités administratives, autre que la permanence, sont assumés par les organismes de qui elles relèvent. Ces opérations ne sont pas constatées aux présents états financiers.



3. PLACEMENT

Placement rachetable en tout temps et portant intérêt aux taux suivants au 31 mars 2025 :

- 2 % de 0 à 49 999,99 \$ (2024 : 2,65 %);
- 2,1 % de 50 000 à 99 999,99 \$ (2024 : 2,7 %);
- 2,3 % de 100 000 à 499 999,99 \$ (2024 : 3 %);
- 2,65 % de 500 000 à 999 999,99 \$ (2024 : 3,35 %);
- 2,7 % pour 1 000 000 \$ et plus (2024 : 3,5 %).

4. GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur d'un instrument financier ou les flux de trésorerie futurs associés à cet instrument financier fluctuent en raison des variations de taux d'intérêt du marché. Le placement détenu par le CEGO est rachetable en tout temps et n'expose pas ce dernier au risque de flux de trésorerie associé aux fluctuations de taux d'intérêt, puisqu'il porte intérêt à taux fixe.

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Les opérations entre le CEGO et ses organismes membres, autres que celles conclues gratuitement, sont présentées distinctement aux états financiers, à savoir les produits de cotisations, les charges relatives aux honoraires ainsi que toute somme due ou à recevoir.

