

Rapport annuel  
**2023-2024**



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

**Rédaction et recherche**

Mélanie Fradette

Pierre Turgeon

**Mise en page**

Christine Gagnon

**Révision**

Chantal Dussault

**Site Web**

[grandsorganismes.gouv.qc.ca](https://grandsorganismes.gouv.qc.ca)

**Courriel**

[melanie.fradette.cego@servicesquebec.gouv.qc.ca](mailto:melanie.fradette.cego@servicesquebec.gouv.qc.ca)

[pierre.turgeon.cego@servicesquebec.gouv.qc.ca](mailto:pierre.turgeon.cego@servicesquebec.gouv.qc.ca)

**Permanence au 31 mars 2024**

Mélanie Fradette

Pierre Turgeon

© Centre d'expertise des grands organismes, 2024





# 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  |
| Le CEGO en chiffres.....   | 8  |
| Mission, mandats et valeurs.....   | 9  |
| Structure et fonctionnement.....   | 10 |
| Faits saillants.....   | 12 |
| Perspectives 2024-2025.....  | 17 |
| Quelques témoignages - 2023-2024.....                                    | 17 |
| État des résultats et de l'évolution de l'actif net au 31 mars 2024..... | 20 |
| État de la situation financière au 31 mars 2024.....                     | 21 |
| État des flux de trésorerie au 31 mars 2024.....                         | 22 |
| Notes complémentaires au 31 mars 2024.....                               | 23 |





# Mot de la présidente du Forum des dirigeants

L'année 2023-2024 aura été une année de transition pour le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO). Afin que le CEGO puisse continuer de jouer pleinement son rôle, les membres du comité de direction se sont dotés d'un ambitieux plan stratégique qui sera mis en œuvre au cours des trois prochaines années. Le protocole d'entente 2024-2027 entre les grands organismes membres a également été reconduit. Ainsi, le CEGO continuera d'être un forum unique et pertinent pour l'administration publique québécoise.



Les groupes d'échange et sous-comités du CEGO ont poursuivi leurs activités. Transformation numérique, amélioration continue, simplification des processus, mises à jour de guides de référence et mise en valeur des bonnes pratiques figurent parmi les sujets abordés lors de leurs rencontres et de leurs échanges.

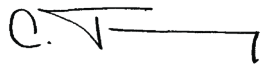
Au cours de la dernière année, la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) a pris le relais de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) pour assurer la gouvernance du CEGO. Je profite d'ailleurs de l'occasion pour souligner le travail de mon collègue, M. Marco Thibault, qui est le président-directeur général de la RAMQ et qui était, jusqu'à tout récemment, le président du Forum des dirigeants. M. Thibault s'est impliqué activement dans la modernisation du CEGO, et je l'en remercie sincèrement.

Je souhaite également souligner l'importante contribution à nos travaux de l'ancienne présidente-directrice générale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), M<sup>me</sup> Manuelle Oudar, et de l'ancien président-directeur général de la SAAQ, M. Denis Marsolais. Ces dirigeants ont respectivement été remplacés par M. Bruno Labrecque (intérim) à la CNESST et par M. Éric Ducharme à la SAAQ. Je suis persuadée que tous deux seront de précieux alliés au sein du CEGO.

Le comité directeur du CEGO a aussi vécu certains changements en 2023-2024. C'est maintenant la vice-présidente aux services aux personnes assurées de la RAMQ, M<sup>me</sup> Sonia Marceau, qui le préside. Merci, Sonia, pour ta vision et ton implication! M<sup>me</sup> Marceau succède ainsi au vice-président aux services aux assurés de la SAAQ, M. Martin Simard, qui continue de siéger au sein du comité. La présidence de M. Simard au comité directeur fut tout à la fois marquante et inspirante. Merci beaucoup, Martin! La vice-présidente à la transformation numérique de la CNESST, M<sup>me</sup> Anouk Gagné, qui siégeait depuis 2020 au comité directeur du CEGO, a été remplacée par sa collègue, M<sup>me</sup> Julie Cerantola, vice-présidente à l'équité salariale à la CNESST. Merci infiniment, Anouk, pour ton implication et tout le travail accompli, et bienvenue à Julie! Enfin, je veux souligner l'incroyable engagement de tous les membres actuels du comité directeur. Un merci tout particulier à ma collègue vice-présidente et directrice générale des particuliers, M<sup>me</sup> Odile Darbouze, qui, grâce à son leadership et au partage de son expérience au sein de Revenu Québec, contribue significativement aux travaux du CEGO.

En terminant, je suis convaincue que l'expertise détenue par chacun des grands organismes membres continuera d'être une véritable richesse qui nous permettra de faire avancer les travaux du CEGO.

**Christyne Tremblay**



**Présidente-directrice générale de Revenu Québec**



## Mot de la présidente du comité directeur

Je suis fière et privilégiée de présenter ce bilan du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) pour l'année 2023-2024. Ce rapport annuel témoigne des efforts de mes collègues du comité directeur, des membres des différents groupes d'échange et sous-comités ainsi que de l'équipe du CEGO. Les réalisations et les faits saillants de la dernière année sont nombreux et dignes de mention.



Le CEGO est l'incarnation et le témoin du dynamisme des six organisations qui en font partie. Depuis sa création, il a pour mission de favoriser l'amélioration des services aux citoyens, de faciliter le partage d'information ainsi que la concertation entre les organismes membres sur les stratégies et les moyens permettant d'améliorer la prestation de services aux citoyens, et de diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

Au cours de la dernière année, cinq webinaires et panels virtuels gratuits ont contribué au rayonnement du CEGO et de ses six grandes organisations membres. Ces événements publics témoignent de leur dynamisme et constituent des réalisations marquantes. Ainsi, les enjeux relatifs à la transformation numérique des grandes organisations, l'implantation de nouveaux outils dans les centres de relations clientèle, la présentation de nouvelles façons de mobiliser les gestionnaires ainsi que les changements induits par nos équipes d'amélioration continue et de formation ont été présentés à des milliers de participants.

En plus d'échanger sur leurs enjeux et les meilleures pratiques, les organisations membres du CEGO ont poursuivi leurs rencontres et leurs collaborations avec d'autres ministères et organismes ainsi qu'avec de grandes sociétés et institutions du secteur privé. Ces échanges, concrets et fructueux, vont continuer au cours des prochaines années. Les groupes d'échange du CEGO se sont rencontrés virtuellement plus de 50 fois. Quant aux groupes d'échange sur l'amélioration continue et sur les communications avec la clientèle et l'expérience client, ils ont notamment publié des documents utiles et pertinents portant sur les bonnes pratiques et sur les réussites dans leurs secteurs d'activité.

Je tiens à souligner qu'une activité de développement a permis de réunir en présentiel, pour la première fois depuis la pandémie, la plupart des membres des groupes de travail du CEGO et mes collègues du comité directeur. Parlant du comité directeur, j'en profite pour mentionner que plusieurs rencontres ainsi que de nombreux travaux et de nombreuses discussions se sont soldés par l'adoption d'un plan stratégique et d'un protocole d'entente qui baliseront et guideront les orientations et les travaux du CEGO jusqu'en 2027. Les discussions ont été nombreuses et enrichissantes grâce à l'implication constante de mes collègues qui, plus que quiconque, croient à l'importance de la mise en commun de nos ressources et de nos bonnes pratiques.

Au nom du comité directeur, je remercie encore une fois tous les membres des groupes d'échange et des sous-comités du CEGO. Ces personnes incarnent l'excellence dans le service public. Elles sont les forces vives du CEGO, et leur apport depuis la création de celui-ci a été, est et continuera d'être précieux et important.

**Sonia Marceau**

**Vice-présidente aux services aux personnes assurées de la RAMQ  
Présidente du comité de direction du Centre d'expertise des grands organismes**



# Présentation des membres du Forum des dirigeants\*



## **Bruno Labrecque**

**Président-directeur général par intérim**

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



## **René Dufresne**

**Président-directeur général**

Retraite Québec



## **Christyne Tremblay**

**Présidente-directrice générale**

Revenu Québec



## **Éric Ducharme**

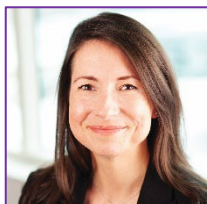
**Président-directeur général**

Société de l'assurance automobile du Québec

\* En date du 31 mars 2024.



# Présentation des membres du comité directeur\*



## Julie Cerantola

**Vice-présidente à l'équité salariale**

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



## Sonia Marceau

**Vice-présidente aux services aux personnes assurées**

Régie de l'assurance maladie du Québec



## Daniel Charbonneau

**Vice-président 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



## Martin Simard

**Vice-président aux services aux assurés**

Société de l'assurance automobile du Québec

\* En date du 31 mars 2024.



## Le CEGO en chiffres

### Organisation

**6** organismes membres

**7** groupes d'échange et sous-comités

**2** conseillers permanents

Des dizaines de **spécialistes actifs** provenant des différents organismes

Des centaines de **participants et participantes aux activités** diffusées sur des plateformes multiples (webinaires, site Web, etc.)

**Le CEGO, c'est la force d'un réseau!**

Régie de l'assurance maladie  
Québec 

**CNESST**

Retraite  
Québec 

REVENU  
QUÉBEC 

Société de l'assurance automobile  
Québec 

Services  
Québec 





# Mission, mandats et valeurs

## Mission

Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) a pour mission de favoriser l'amélioration des services aux citoyens en encourageant le partage d'expertises et en mettant en commun les projets, les préoccupations et les réalisations des organismes membres.

## Mandats

Le CEGO accomplit les deux mandats suivants :

- Faciliter la transmission d'informations et la concertation sur les stratégies et les moyens à utiliser pour améliorer la prestation de services aux citoyens.
- Diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

## Valeurs

Les valeurs du CEGO sont les suivantes :

- **Le respect des missions**  
La collaboration entre les organismes membres se réalise dans le respect des missions et de l'autonomie de chacun d'eux.
- **Le partage d'expériences**  
Les organismes membres s'engagent à partager leurs ressources, leurs expériences et leurs savoirs dans la poursuite d'un même objectif : l'amélioration des services aux citoyens.
- **La valorisation de l'expertise**  
Le CEGO est un lieu de référence porteur d'un savoir-faire.



# Structure et fonctionnement

La structure du CEGO s'appuie essentiellement sur un forum de dirigeants, un comité directeur, une permanence ainsi que des groupes d'échange et des sous-comités.

## Forum des dirigeants

Le Forum des dirigeants réunit les présidents des cinq grands organismes du gouvernement du Québec, à savoir la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, Retraite Québec, Revenu Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec. La rétroaction sur les activités du CEGO fournie au Forum permet de tenir les présidents informés de l'avancement des travaux du CEGO, de communiquer 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-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 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

Les fonctions principales du comité directeur consistent à déterminer les orientations du CEGO, à planifier ses activités et à approuver les travaux des groupes d'échange.

## Permanence

Deux conseillers permanents assurent la coordination des groupes d'échange et l'organisation de l'ensemble des activités du CEGO. Ceux-ci collaborent avec les membres de ces groupes pour répondre aux besoins communs des organismes en matière de service à la clientèle. De plus, ils exécutent des mandats de recherche et organisent des événements selon les besoins exprimés par les groupes d'échange et le comité directeur.

## Groupes d'échange et sous-comités

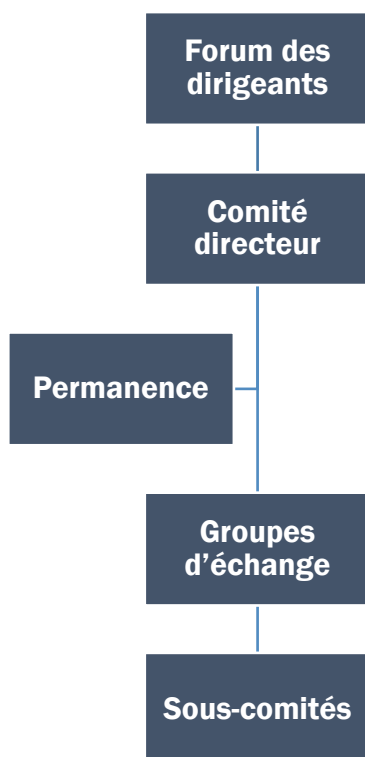
Les groupes d'échange sont composés de membres du personnel provenant des organismes membres du CEGO. Ceux-ci discutent des enjeux et des meilleures pratiques qui concernent des thèmes précis en lien avec la prestation de services aux citoyens. Ils participent activement aux discussions en communiquant aux autres membres du groupe les réalités de l'organisme auquel ils sont rattachés. Le profil des personnes représentant chacun des groupes est déterminé selon le mandat de chaque groupe. Soulignons que le groupe sur la gestion des centres de relations clientèle s'est doté de deux sous-comités qui ont leurs propres mandats et qui travaillent sur des projets précis.



En 2023-2024, cinq groupes d'échange et deux sous-comités se sont concertés sur des questions relatives

- à l'amélioration continue;
- aux communications avec la clientèle et à l'expérience client;
- à la formation à la tâche;
- à la gestion des centres de relations clientèle et, plus particulièrement,
  - au codéveloppement pour les planificateurs (sous-comité),
  - aux systèmes de traitement des appels (sous-comité);
- à l'intelligence d'affaires et à l'analytique.

## Organigramme





# Faits saillants

Le CEGO a connu une année productive. Voici ses principales réalisations en 2023-2024.

## État de situation des travaux des groupes d'échange et des sous-comités en 2023-2024

Ce sont les mandats réalisés par les cinq groupes d'échange et les deux sous-comités du CEGO qui permettent à celui-ci d'accomplir sa mission.

Les travaux des groupes d'échange et des sous-comités facilitent la mise en commun de l'information et favorisent la concertation sur les stratégies et les moyens permettant d'améliorer la prestation de services aux citoyens. Ils permettent aussi la diffusion des meilleures pratiques auprès des grands organismes et, plus largement, dans l'administration publique.

Par ailleurs, les travaux des groupes d'échange et des sous-comités consistent en des discussions avec des partenaires et des collaborateurs ne faisant pas partie de la fonction publique, ainsi qu'en des présentations à ceux-ci.

De façon générale et selon les mandats reçus du comité directeur, les membres des différents groupes d'échange et des sous-comités du CEGO tiennent de six à huit rencontres annuellement.

### Groupe d'échange sur l'amélioration continue

Les mandats confiés à ce groupe sont les suivants :

- Échanger sur les meilleures pratiques et partager les expertises en matière d'amélioration continue.
- Assurer la cohérence et la complémentarité des activités en assurance qualité et en optimisation des processus.
- Favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue.

Le groupe a été fortement impliqué dans la préparation et la présentation, le 26 avril 2023, d'un panel sur l'amélioration continue dans l'administration publique québécoise. De plus, il a publié le document [États de situation : l'amélioration continue dans les organisations membres du Centre d'expertise des grands organismes](#) et a entrepris la production d'un document sur les principales réalisations en amélioration continue dans chaque organisme membre du CEGO.

### Groupe d'échange sur les communications avec la clientèle et l'expérience client

Ce groupe a pour mandat de recenser les bonnes pratiques qui inspirent les façons de faire des grands organismes lorsqu'ils communiquent avec la clientèle, notamment par l'entremise des centres de relations clientèle, de communications administratives ou de communications de masse.

Les travaux de la dernière année ont été notamment consacrés à la publication du document [Préférences de communication des citoyens et citoyennes avec l'État](#), qui dresse la liste des bonnes pratiques et présente des exemples concrets de réussite dans les organisations membres du CEGO.

Depuis septembre 2023, l'appellation *Groupe d'échange sur les communications avec la clientèle et l'expérience client* a été remplacée par l'appellation *Groupe d'échange sur l'expérience client*. La composition et le mandat de ce groupe ont été modifiés en conséquence.



## Groupe d'échange sur la formation à la tâche

Le mandat de ce groupe est d'échanger sur les travaux ainsi que sur les pratiques pouvant optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

Ses principales réalisations en 2023-2024 ont été de préparer et d'offrir huit présentations et d'organiser autant de rencontres. Au cours de ces rencontres, les membres du groupe ont pu relancer les discussions sur la formation.

## Groupe d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC)

Les mandats confiés à ce groupe d'échange sont les suivants :

- Reconnaître et diffuser les meilleures pratiques en matière de gestion des centres de relations clientèle.
- Faire part des expériences dans ce domaine.

Les membres du groupe ont fait dix présentations lors de huit rencontres. De plus, ils ont amorcé des travaux devant permettre la publication d'un état de situation sur la gestion des incivilités dont sont parfois victimes les préposés et d'autres membres du personnel.

## Sous-comité des CRC sur le codéveloppement pour les planificateurs

Ce sous-comité remplit les mandats suivants :

- Échanger sur les meilleures pratiques en matière de planification des effectifs.
- Partager l'expertise des grands organismes en cette matière.
- Mettre en commun des outils de travail.
- Contribuer au développement des compétences des planificateurs.

Ce sous-comité a assisté à neuf présentations lors d'autant de rencontres. Les membres ont aussi travaillé à la mise à jour du *Guide du planificateur*, qui présente les meilleures pratiques et des outils en matière de planification d'effectifs.

## Sous-comité des CRC sur les systèmes de traitement des appels

Les mandats confiés à ce sous-comité sont les suivants :


- Échanger sur les meilleures pratiques et partager l'expertise des grands organismes en matière de systèmes de traitement des appels.
- Mettre en commun des outils de travail.
- Contribuer au développement des compétences des responsables.

Ce sous-comité a tenu sept rencontres et a travaillé activement à la mise à jour du *Guide sur la réponse vocale interactive*, qui sera publié d'ici l'été 2024.

## Groupe d'échange sur l'intelligence d'affaires et l'analytique

Ce groupe est chargé d'accomplir les mandats suivants :

- Répertorier les bonnes pratiques en ce qui concerne le développement des environnements informationnels et la conception d'outils.

- 
- Faire évoluer ces bonnes pratiques pour l'organisation, l'exploitation, le traitement et la présentation des données informationnelles.
  - Faire connaître et rayonner ces bonnes pratiques.

Ce groupe d'échange a assisté à six présentations lors d'autant de rencontres au cours de la dernière année.

## Projet pilote avec le Cercle Excellence Triad

Dans le cadre d'un projet-pilote, le CEGO participe aux communautés de pratique et à la programmation de Services Triad. Au cours de l'année 2023-2024, des représentants de toutes les organisations membres du CEGO ont participé à une quinzaine d'activités en lien avec le quotidien et la réalité des centres de relations clientèle. Il y a été question, entre autres, de conciliation travail-famille, des avancées de l'intelligence artificielle et de la gestion des plaintes.

## Trois webinaires et deux panels organisés par le CEGO

### Panel sur l'amélioration continue dans l'administration publique québécoise

Le 26 avril 2023, le CEGO a présenté un panel portant sur [l'amélioration continue dans l'administration publique québécoise](#).

Au cours de ce panel, un tour d'horizon du bilan, des défis et des perspectives d'amélioration continue dans l'administration publique a été présenté par les panélistes suivants :

- Jean-François Perreault, chef du Service de l'amélioration continue et de la gestion du changement à Revenu Québec;
- Kathie Robitaille, directrice par intérim de l'amélioration continue au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- Marika Harbour, directrice de l'amélioration continue au Secrétariat du Conseil du trésor;
- Denis Lagacé, professeur expert de l'UQTR.

Six cent quinze personnes ont suivi l'événement en direct, et l'enregistrement du webinaire sur YouTube a été visionné 435 fois.

Le document [État de situation : l'amélioration continue dans les organisations membres du Centre d'expertise des grands organismes](#) a aussi été publié sur la page Internet du CEGO.

### Webinaire sur la transformation de la formation à la RAMQ

Le 7 juin 2023, le CEGO a présenté un webinaire intitulé [La transformation de la formation à la RAMQ : du mode hybride à l'asynchrone](#).

Les conférencières qui ont animé ce webinaire ont expliqué la genèse du projet, la mise en place de formations et les conditions gagnantes pour une implantation réussie. Il s'agit de deux membres du Service de la gestion du changement et du développement des compétences à la vice-présidence aux services aux personnes assurées de la RAMQ, soit la gestionnaire, M<sup>me</sup> Claudia Labrecque, et la cheffe d'équipe, M<sup>me</sup> Mélanie Marcotte.

Cinq cent soixante-dix personnes ont participé en direct à ce webinaire, et l'enregistrement de celui-ci sur YouTube a été visionné 489 fois.



## Webinaire sur le Campus leadership à la CNESST

Le 1<sup>er</sup> novembre 2023, le CEGO a présenté un webinaire portant sur le [Campus leadership](#) à la CNESST.

Ce projet, destiné aux gestionnaires de la CNESST, a été lancé en 2021. Il a permis depuis de développer une communauté de pratique dynamique et appréciée des gestionnaires.

Le vice-président à l'indemnisation et à la réintégration au travail, M. Claude Beauchamp, la coordonnatrice du Campus leadership, M<sup>me</sup> Isabelle Duguay, la directrice du Service de la médiation-décision, M<sup>me</sup> Julie Hamel, et la conseillère en développement organisationnel, M<sup>me</sup> Isabelle Michaud, tous de la CNESST, ont offert la présentation.

Trois cent dix-neuf personnes ont participé en direct à ce webinaire, et l'enregistrement de celui-ci sur YouTube a été visionné 388 fois.

## Webinaire sur les outils des centres de relations avec la clientèle de la SAAQ

Le 6 décembre 2023, le CEGO a présenté un webinaire intitulé [Les outils des centres de relations avec la clientèle](#) de la SAAQ.

Implantés depuis deux ans dans les 13 CRC de la SAAQ, ces outils aident à répondre annuellement à des millions de demandes de toutes sortes.

Les conférenciers étaient M<sup>me</sup> Lucie Paradis, directrice du Centre de performance des CRC, et M. Jérôme Grégoire, chef du Service de l'évolution des CRC. Tous deux sont rattachés à la SAAQ.

Trois cent trente-trois personnes ont participé en direct à ce webinaire, et l'enregistrement de celui-ci sur YouTube a été visionné 394 fois.

## Panel sur les transformations numériques de la SAAQ et de Beneva

Le 7 février 2024, le CEGO a présenté en ligne le panel [Transformations numériques : de grands défis humains, techniques et stratégiques](#) portant sur la transformation numérique de deux grandes organisations, soit Beneva et la SAAQ.

Les aspects humains, techniques et stratégiques de ces deux projets majeurs, qui se sont échelonnés sur plusieurs années, ont été abordés par les panélistes invités, soit la vice-présidente Services communs, fonctions affaires et corporatives de Beneva, M<sup>me</sup> Suzie Dion, et le vice-président sortant à l'expérience numérique de la SAAQ, M. Karl Malenfant.

Ce panel a permis au CEGO d'enregistrer un record de participation. En effet, 783 personnes ont suivi l'événement en direct et 755 l'ont visionné en différé sur YouTube.

Au total, en 2023-2024, plus de 2 600 personnes ont participé en direct aux webinaires et aux panels offerts gratuitement par le CEGO, et plus de 2 000 personnes les ont visionnés en différé.

## La consécration du virage numérique du CEGO

Les activités du CEGO pour l'année 2023-2024 se sont poursuivies de façon numérique. Le virage numérique favorise l'efficacité et le développement durable tout en réduisant considérablement certains coûts de fonctionnement. Ainsi, tous les webinaires et toutes les rencontres des groupes d'échange, des sous-comités et du comité directeur ont été tenus virtuellement sur la plateforme Teams. Cette plateforme permet par ailleurs aux membres du CEGO d'échanger spontanément entre eux quand ils le souhaitent, notamment entre les rencontres plus officielles du groupe.



Les webinaires ont connu un franc succès cette année. L'archivage de ceux-ci et des autres activités, et surtout leur disponibilité sur le Web ou sur les sites intranet des organismes membres permettent à un plus grand nombre de personnes de les visionner au moment et à l'endroit de leur choix.

De plus, le CEGO a publié régulièrement, sur les sites intranet des organismes membres, différentes manchettes pour mettre en valeur tant les travaux du CEGO que son expertise.

En 2023-2024, le CEGO a diffusé sur son compte LinkedIn plus de 200 publications, qui ont suscité des centaines de réactions et des dizaines de republications sur ce réseau, et ce compte a dépassé le cap des 1 600 abonnés.

## La permanence du CEGO

Rappelons que deux personnes assurent la permanence du CEGO. Il s'agit de M<sup>me</sup> Mélanie Fradette, conseillère stratégique, et de M. Pierre Turgeon, conseiller en communication.

## Le rayonnement du CEGO

Encore en 2023-2024, il faut souligner la collaboration précieuse de plusieurs organisations aux travaux du CEGO.

Des représentants du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, de la Caisse de dépôt et placement du Québec, de Service Canada, de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, de Beneva, de Desjardins, d'IA Groupe financier et de Promutuel ont participé tour à tour aux activités du CEGO.

Par ailleurs, le ministère de l'Enseignement supérieur, le Curateur public et le Protecteur du citoyen ont sollicité l'expertise du CEGO dans le cadre d'activités d'étalonnage et de mises en commun des meilleures pratiques.

Nous les remercions sincèrement pour leur confiance, leur générosité et leur participation à nos activités.



## Perspectives 2024-2025

En 2024-2025, le CEGO poursuivra sa mission d'appuyer les grands organismes dans leurs démarches d'amélioration des services aux citoyens. Pour ce faire, il s'assurera de mettre en œuvre son plan stratégique 2024-2027 et d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés pour la première année.

Plusieurs documents seront également publiés par les membres du CEGO d'ici au 31 mars 2025, dont les suivants :

- une mise à jour du *Guide sur la réponse vocale interactive (RVI)*, qui recensera les meilleures pratiques;
- le document *Bons coups en amélioration continue*, qui donnera des exemples de réussite dans les organisations membres du CEGO;
- le guide *Incivilités à l'égard du personnel des services à la clientèle : comment y faire face?*, qui regroupera les bonnes pratiques pour faire face aux agressions et aux autres incivilités dans les CRC.

## Quelques témoignages – 2023-2024

« La grande équipe du CEGO fait preuve d'un engagement indéfectible envers l'excellence et la qualité de ses services. Le souci constant de partager les expertises et de s'adapter aux besoins évolutifs des organisations membres est remarquable! Cet esprit de collaboration transparaît dans chacune de leurs activités et contribue grandement à l'amélioration des services aux citoyens. »

**Anouk Gagné, M. Ps., M.B.A.**

Vice-présidente à la transformation numérique

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

« Depuis sa constitution, le CEGO gagne en pertinence, et sa permanence reste à l'écoute tant des besoins des organismes membres que de leur clientèle. Le CEGO a su s'adapter au fil du temps aux diverses contraintes auxquelles il devait faire face, dont la pandémie en 2020. Les nouvelles technologies mises à la disposition des organismes membres ont fait en sorte que le travail du CEGO, la mise en commun des expériences et le partage des connaissances n'ont jamais cessé. Longue vie au CEGO! »

**Lise Potvin**

Analyste budgétaire à la retraite

Partenaire administrative du CEGO depuis sa fondation

**Retraite Québec**



« Ayant eu le privilège d'intervenir en tant que conférencière dans le cadre d'un webinaire présenté par le CEGO, j'ai pu constater personnellement l'organisation efficace, rigoureuse et de qualité dont l'événement a bénéficié et qui a garanti son succès.

Le partage d'expériences entre organisations publiques et privées sur un sujet aussi crucial que la transformation numérique fut extrêmement enrichissant. Cette initiative du CEGO de favoriser un dialogue entre les différents acteurs de la communauté démontre un engagement louable envers l'avancement collectif. Les échanges fructueux que nous avons eus lors de cet événement ont certainement contribué à élargir nos perspectives et à renforcer notre compréhension des défis et des opportunités liés à la transformation numérique.

Grâce à cet engagement et à cette volonté du CEGO d'établir un espace de collaboration, propice à l'évolution de la pratique d'amélioration continue au profit de nos organisations, je suis convaincue que les expériences partagées auront un effet positif sur l'ensemble de la communauté, contribuant ainsi à optimiser l'efficacité et la qualité des services rendus aux citoyens. »

**Suzie Dion**

Vice-présidente Services communs, fonctions affaires et corporatives

Performance d'affaires et technologie de l'information

**Beneva**


« En tant que membre du CEGO depuis plusieurs années, j'ai eu le privilège de collaborer avec des experts passionnés et engagés provenant de différentes organisations, mais partageant les mêmes défis. La possibilité de croiser les expertises et d'aborder des problématiques sous différents angles est inestimable, car elle nous amène à réfléchir de manière plus complète et innovante. Je suis reconnaissant envers tous ceux et celles qui ont contribué à faire du CEGO un espace exceptionnel d'apprentissage et de collaboration. »

**John Kenneth Bingle**

Conseiller expert en centre de relations clients

Direction générale des relations clients

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



« Le CEGO est l’assise de belles collaborations entre les représentants des grands organismes de la fonction publique, en plus de leur offrir notamment une tribune de codéveloppement. Le partage au sein du groupe d’échange sur la formation à la tâche facilite la transformation des formations en milieu de travail. Cela aura été déterminant pendant la pandémie et à la suite de celle-ci, puisque l’actualisation des façons d’apprendre est devenue incontournable en raison de la mise en place du travail en mode hybride. Mon implication comme membre puis comme coordonnatrice de ce groupe m’a permis de côtoyer des experts en andragogie qui ont à cœur le développement des compétences des employés de nos organisations et l’amélioration continue. La mission du CEGO compte pour beaucoup dans ses réflexions innovantes et leur mise en place. »

**Mélissa Poulin, M. Sc.**

Directrice de service par intérim

Direction du soutien aux opérations

et de l’amélioration des services aux familles et aux participants

**Retraite Québec**



# État des résultats et de l'évolution de l'actif net au 31 mars 2024

|                                      | <u>2024</u>             | <u>2023</u>       |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| <b>PRODUITS</b>                      |                         |                   |
| Cotisations – Organismes membres     | <b>200 000</b>          | 200 000           |
| Intérêts sur placement               | <b>1 683</b>            | 995               |
| Autres                               | <b>136</b>              | 100               |
|                                      | <u><b>201 819</b></u>   | <u>201 095</u>    |
| <b>CHARGES</b>                       |                         |                   |
| Honoraires – Organismes membres      | <b>220 450</b>          | 168 014           |
| Services professionnels              | -                       | 23 520            |
| Colloques                            | <b>32 234</b>           | -                 |
| Communications informatiques         | <b>3 018</b>            | 6 230             |
| Amortissement des actifs incorporels | <b>582</b>              | 4 853             |
| Webinaires                           | <b>360</b>              | 465               |
| Frais bancaires                      | <b>175</b>              | 168               |
| Perte sur radiation                  | <b>12 765</b>           | -                 |
| Autres                               | <b>1 027</b>            | 622               |
|                                      | <u><b>270 611</b></u>   | <u>203 872</u>    |
| <b>DÉFICIT DE L'EXERCICE</b>         | <b>(68 792)</b>         | (2 777)           |
| <b>ACTIF NET AU DÉBUT</b>            | <b>132 404</b>          | 135 181           |
| <b>ACTIF NET À LA FIN</b>            | <u><b>63 612</b></u> \$ | <u>132 404</u> \$ |



# État de la situation financière au 31 mars 2024

|  | Notes | <u>2024</u>       | <u>2023</u>       |
|--|-------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIF</b>                             |       |                   |                   |
| <b>À court terme</b>                     |       |                   |                   |
| Encaisse                                 |       | 33 403            | 51 755            |
| Placement                                | 3     | 66 584            | 64 901            |
| Frais payés d'avance                     |       | 15 112            | 1 196             |
| Taxe sur les produits et services        |       | 3 530             | 402               |
| Taxe de vente du Québec                  |       | 7 042             | 803               |
|  |       | <u>125 671</u>    | <u>119 057</u>    |
| <b>À long terme</b>                      |       |                   |                   |
| Actifs incorporels                       | 4     | -                 | 13 347            |
|  |       | <u>125 671</u>    | <u>132 404</u>    |
| <b>Total de l'actif</b>                  |       | <b>125 671</b>    | <b>132 404</b>    |
| <b>PASSIF</b>                            |       |                   |                   |
| <b>À court terme</b>                     |       |                   |                   |
| Créditeurs – Organismes membres          |       | 62 059            | -                 |
| <b>Total du passif</b>                   |       | <b>62 059</b>     | <b>-</b>          |
| <b>ACTIF NET</b>                         |       | <b>63 612</b>     | <b>132 404</b>    |
| <b>Total du passif et de l'actif net</b> |       | <b>125 671 \$</b> | <b>132 404 \$</b> |
| <b>ENGAGEMENTS</b>                       | 7     |                   |                   |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES

**Sonia Marceau**  
Présidente, comité directeur

**Daniel Charbonneau**  
Membre, comité directeur



# État des flux de trésorerie au 31 mars 2024

|  | Note | <u>2024</u>      | <u>2023</u>       |
|--|------|------------------|-------------------|
| <b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>   |      |                  |                   |
| Déficit de l'exercice  |      | (68 792)         | (2 777)           |
| Ajustement pour :  |      |                  |                   |
| Amortissement des actifs incorporels   |      | 582              | 4 853             |
| Perte sur radiation  |      | 12 765           | -                 |
| Variation des éléments hors caisse :   |      |                  |                   |
| Frais payés d'avance   |      | (13 916)         | (580)             |
| Créditeurs   |      | -                | (362)             |
| Créditeurs – Organismes membres  |      | 62 059           | (188 638)         |
| Taxe sur les produits et services  |      | (3 128)          | 900               |
| Taxe de vente du Québec  |      | (6 239)          | 1795              |
| Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement                                    |      | <u>(16 669)</u>  | <u>(184 809)</u>  |
| <b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>  |      |                  |                   |
| Acquisition d'actifs incorporels et flux de trésorerie liés aux activités d'investissement | 4    | -                | (9 100)           |
| <b>Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>                        |      |                  |                   |
|  |      | <b>(16 669)</b>  | <b>(193 909)</b>  |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>                      |      |                  |                   |
|  |      | <u>116 656</u>   | <u>310 565</u>    |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>                      |      |                  |                   |
|  |      | <b>99 987</b>    | <b>116 656</b>    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice                             |      |                  |                   |
| Encaisse   |      | 33 403           | 51 755            |
| Placement  |      | 66 584           | 64 901            |
|  |      | <u>99 987</u> \$ | <u>116 656</u> \$ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



# Notes complémentaires au 31 mars 2024

## 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, soit Retraite Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), Revenu Québec et Services Québec.

## 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les présents états financiers sont établis conformément aux Normes comptables pour les organismes sans but lucratif, telles que 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

Retraite Québec agit, gratuitement, comme organisme responsable de la gestion des ressources financières du CEGO. Services Québec fournit sans frais les locaux et les équipements nécessaires au personnel de la permanence. Pour sa part, la CNESST dégage les ressources nécessaires pour effectuer l'examen et la validation des états financiers. La rémunération, les charges sociales et les frais de déplacement et de séjour des employés affectés à la réalisation des mandats du CEGO 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 présents états financiers.

### c) Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont comptabilisés à leur coût d'origine diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Le coût comprend les frais qui sont directement attribuables à l'acquisition de l'actif ou à sa mise en valeur. Le coût des actifs incorporels acquis comprend le coût des activités de développement effectuées par les fournisseurs, seulement lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à l'élément iront au CEGO. Les acquisitions relatives au site Web sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire, sur une durée de 36 mois.

Les valeurs résiduelles, le mode d'amortissement et les durées d'utilité sont revus à la fin de chaque exercice et rajustés, le cas échéant.

## 3. PLACEMENT

Placement rachetable en tout temps et portant intérêt aux taux suivants au 31 mars 2024 : 2,65 % de 0 à 49 999,99 \$ (2023 : 2,3 %), 2,7 % de 50 000 à 99 999,99 \$ (2023 : 2,4 %), 3,0 % de 100 000 à 499 999,99

\$ (2023 : 2,5 %), 3,35 % de 500 000 à 999 999,99 \$ (2023 : 2,9 %) et 3,5 % pour 1 000 000 \$ et plus (2023 : 3,0 %).

#### 4. ACTIFS INCORPORELS

|                                 | <u>Site Web</u> |
|---------------------------------|-----------------|
| <b>Coût</b>                     |                 |
| Solde au 31 mars 2022           | 21 064          |
| Acquisitions                    | 9 100           |
| <b>Solde au 31 mars 2023</b>    | <b>30 164</b>   |
| Acquisition                     | -               |
| Radiations                      | (30 164)        |
| <b>Solde au 31 mars 2024</b>    | <b>-</b>        |
| <b>Cumul des amortissements</b> |                 |
| Solde au 31 mars 2022           | 11 964          |
| Amortissement de l'exercice     | 4 853           |
| <b>Solde au 31 mars 2023</b>    | <b>16 817</b>   |
| Amortissement de l'exercice     | 582             |
| Radiations                      | (17 399)        |
| <b>Solde au 31 mars 2024</b>    | <b>-</b>        |
| <b>Valeur comptable nette</b>   |                 |
| 31 mars 2023                    | 13 347 \$       |
| <b>31 mars 2024</b>             | <b>-</b>        |

Le site Web acquis en décembre 2015 au coût de 11 964 \$ a été fermé et remplacé par le site Web acquis en juin 2022 au coût de 18 200 \$. Toutefois, ce nouveau site a été désactivé en mai 2023 étant donné qu'il présentait une vulnérabilité informatique et que sa réparation se révélait onéreuse. Une nouvelle page Web liée au domaine grandsorganismes.gouv.qc.ca a été créée par Retraite Québec pour administrer les activités du CEGO.

Au 31 mars 2024, le coût des actifs incorporels et du cumul des amortissements est nul en raison de la sortie de l'actif du CEGO lié aux sites Web acquis en 2015 et 2022.

#### 5. 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.



## 6. 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.

## 7. ENGAGEMENTS

Le CEGO n'a aucun engagement au 31 mars 2024 (2023 : 0 \$).



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