



Rapport annuel 2016-2017

Rédaction et recherche

Marie-Pier Grenier Lachance
Caroline Gauthier

Mise en page

Marie-Pier Grenier Lachance
Caroline Gauthier

Révision

Marie-Pier Grenier Lachance
Caroline Gauthier

Site Internet

<http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca>

Courriel

info@grandsorganismes.gouv.qc.ca

Centre d'expertise des grands organismes
© Août 2017

Adresse des bureaux

Centre d'expertise des grands organismes
Hall Est, 7^e étage
400, boulevard Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8W1

Permanence au 31 mars 2017**Marie-Pier Grenier Lachance**

Conseillère

Tél. : 418 525-2199

Courriel : Marie-Pier.GrenierLachance@cnesst.gouv.qc.ca



Forum des dirigeants Mot du président

C'est avec fierté et enthousiasme que je vous présente les réalisations du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) pour l'année 2016-2017.

Grâce à la collaboration et à l'implication soutenue des membres des groupes d'échange, le Centre d'expertise a joué un rôle significatif auprès de ces grands organismes. En effet, le CEGO a été encore une fois un lieu privilégié de rencontre permettant aux représentants des organismes d'échanger sur les enjeux vécus en matière de services à la clientèle. Tout au long de cette année, les groupes d'échange ont également discuté des bons coups et des meilleures pratiques à mettre en place pour offrir des services efficaces et de qualité. Dans un contexte où les organisations vivent de grands changements, le partage d'expertises entre les grands organismes est crucial pour nous permettre de relever les défis auxquels nous sommes confrontés.

Il va sans dire que c'est toujours avec une grande fierté que je constate les retombées importantes que génère la collaboration de tous les membres pour les grands organismes, mais surtout pour notre clientèle, les citoyens du Québec. Au nom du Forum des grands organismes, je tiens ainsi à remercier tous les membres des groupes et des sous-comités, le Comité directeur ainsi que la permanence du CEGO pour leur importante implication et leur contribution aux réalisations du Centre d'expertise. Je suis convaincu que l'année à venir sera riche en innovations pour le Centre d'expertise. C'est avec la vigueur que nous leur connaissons que l'équipe de la permanence et ces membres continueront de faire avancer les pratiques des organismes membres.

Je vous invite maintenant à parcourir le rapport annuel 2016-2017 du Centre d'expertise des grands organismes. Une fois de plus, ce bilan témoigne de la compétence de ses membres et de leurs efforts indéfectibles pour améliorer les services offerts aux citoyens.

Michel Després, ASC
Président-directeur général, Retraite Québec
Président, Forum des dirigeants des grands organismes



Comité directeur Mot du président

Au nom des membres du comité directeur, il me fait plaisir de vous présenter le Rapport annuel 2016-2017 du Centre d'expertise des grands organismes (CEGO). Une fois de plus, la dernière année a permis aux grands organismes d'unir leurs forces, leurs expériences et leurs savoirs, afin de relever les défis rencontrés dans la poursuite de l'amélioration de la qualité des services à la clientèle.

Ce rapport annuel présente d'importants accomplissements, qui se reflètent notamment dans l'amélioration des services offerts aux citoyens. Par exemple, deux groupes d'échanges qui abordaient des thématiques complémentaires, soit l'assurance-qualité et l'optimisation des processus, se sont regroupés pour former un nouveau groupe axé sur l'amélioration continue. Cet effort témoigne d'une volonté des grands organismes à s'impliquer dans la recherche constante d'efficacité et de progrès, afin d'assurer la qualité et la pérennité des services publics.

Je profite de cette tribune pour souligner la précieuse collaboration et le dévouement exceptionnel des représentants des grands organismes qui, par leurs travaux au sein des groupes d'échanges du Centre d'expertise, permettent d'assurer la réussite de ses activités. Je tiens également à remercier chaleureusement l'équipe de la permanence pour leur apport indispensable à la réalisation de la mission du CEGO.

En terminant, le comité directeur du CEGO se joint à moi pour vous souhaiter une bonne lecture du Rapport annuel 2016-2017.

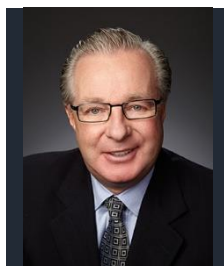
Michel Beaudoin, ASC

Vice-président aux normes du travail, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Président du comité directeur, Centre d'expertise des grands organismes

Forum des dirigeants

Comité directeur



Michel Després
Président-directeur
général
Retraite Québec



Jacques Cotton
Président-directeur
général
Régie de l'assurance
maladie du Québec



Manuelle Oudar
Présidente du conseil
d'administration et chef
de la direction
Commission des
normes, de l'équité, de
la santé et de la sécurité
du travail



Éric Ducharme
Président-directeur
général
Revenu Québec



Nathalie Tremblay
Présidente et chef de la
direction
Société de l'assurance
automobile du Québec



Michel Beaudoin
Vice-président aux normes
du travail
Commission des normes,
de l'équité, de la santé et
de la sécurité du travail



Josée Dupont
Vice-présidente aux
opérations
Commission des normes,
de l'équité, de la santé et
de la sécurité du travail



Paul Marceau
Vice-président aux
services aux personnes
assurées
Régie de l'assurance
maladie du Québec



Isabelle Merizzi
Vice-présidente aux
services à la clientèle
Retraite Québec



Nicole Bourget
Vice-présidente et
directrice générale des
particuliers
Revenu Québec



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

En date du 31 mars 2017

Table des matières

Profil, mission, mandats et valeurs	7
Structure et fonctionnement	8
Pilotage du Centre d'expertise	11
Bilan des réalisations 2016-2017	12
Amélioration continue	13
Étalonnage sur les services téléphoniques (<i>ad hoc</i>)	14
Évaluation et suivi des bénéfices des projets en lien avec les services à la clientèle	15
Formation à la tâche	16
Gestion des centres de relations clientèle	17
Sous-comité sur le codéveloppement pour les planificateurs	18
Sous-comité sur les systèmes de traitement des appels	19
Services en ligne (<i>en suspens</i>)	20
Déjeuner-conférence	21
Activité de développement	22
La permanence	23
Perspectives 2017-2018	24
États financiers	25

Profil, mission, mandats et valeurs

PROFIL

Créé en mars 2000 grâce à l'initiative de la Régie des rentes du Québec et avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes, le Centre d'expertise constitue, pour les cinq grands organismes du gouvernement du Québec, un lieu central d'où émergent les meilleures pratiques et les dernières tendances en matière de prestation de services publics. C'est donc dans un objectif de mise en commun des ressources, des expériences et des savoirs que les cinq grands organismes se regroupent pour l'amélioration des services aux citoyens.

MISSION

Le Centre d'expertise 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

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

La collaboration entre les cinq grands organismes membres se réalise dans le **RESPECT DES MISSIONS** et de l'autonomie de chacun.

VALEURS

Les organismes membres s'engagent à **PARTAGER EXPÉRIENCES, RESSOURCES ET INFORMATIONS** dans la poursuite d'un objectif commun : l'amélioration des services aux citoyens.

Le Centre d'expertise, comme son nom l'indique, **VALORISE L'EXPERTISE** en matière de services aux citoyens et de gestion de la performance, ce qui en fait un lieu de référence.

Le CEGO, c'est la force d'un réseau!



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 groupes d'échange.

Comité directeur

Le comité directeur est formé des vice-présidents aux services à la clientèle de chacun des organismes membres. Ses fonctions principales consistent à déterminer les orientations du Centre d'expertise, à planifier ses activités et à approuver les travaux des groupes d'échange. De plus, les rencontres du comité directeur donnent l'opportunité à ses membres de discuter des aspects stratégiques de la gestion des services aux citoyens.

Président du comité directeur

Le comité directeur mandate l'un de ses membres pour assurer les fonctions de président. Ce dernier est responsable de la gestion des ressources humaines et veille au bon fonctionnement du Centre d'expertise. Aussi, il s'assure que les activités proposées aux membres du comité directeur s'harmonisent avec la mission du CEGO et il effectue le suivi des décisions prises à ses collègues.

Le président agit également à titre de représentant du CEGO auprès du Forum des dirigeants. À ce titre, il assure une présence dans le cadre des échanges avec le Forum et collabore avec son président pour assurer une rétroaction appropriée et une dynamique de collaboration entre les deux instances.

Parrains et marraines

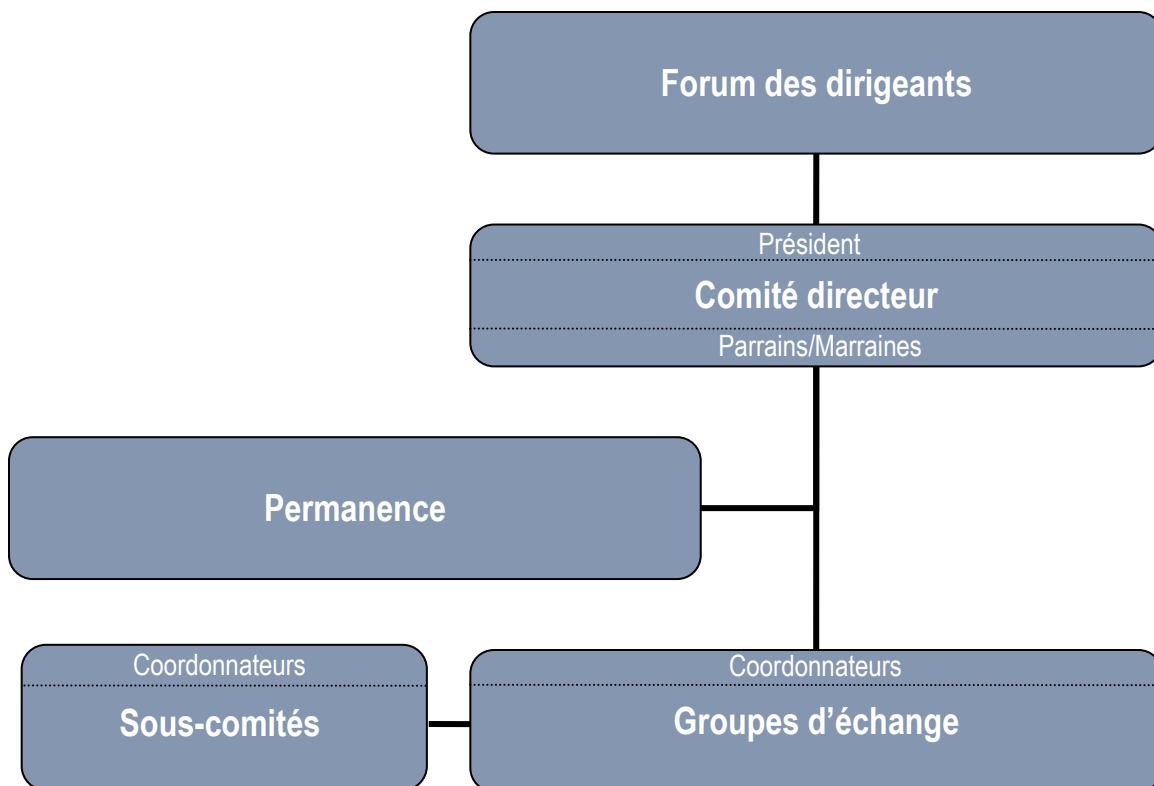
Chacun des groupes d'échange est parrainé par un membre du comité directeur. À ce titre, les parrains et marraines guident les groupes d'échange vers les bonnes orientations en plus d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation des activités. Il s'agit d'un travail de collaboration avec les conseillers et les coordonnateurs des groupes d'échange.

Permanence

La permanence est composée de deux ou de trois conseillers dont le rôle est d'assurer la coordination des groupes d'échange et l'organisation de l'ensemble des activités du Centre d'expertise visant ses membres ou un public intéressé par l'amélioration des services à la clientèle. Les conseillers complètent également les mandats de recherche initiés par les groupes d'échange.

De plus, ils effectuent régulièrement un suivi de l'avancement des projets réalisés par les groupes d'échange auprès des membres du comité directeur afin d'obtenir leur soutien et communiquent aux groupes les décisions de ces derniers. Finalement, les conseillers assument également certaines tâches administratives (facturation, mise à jour du site Web, courrier, etc.).

Organigramme



Groupes d'échange

Les groupes d'échange représentent le cœur du CEGO. Leur mission consiste à discuter des problématiques courantes dans les grands organismes, à repérer les meilleures pratiques sur la scène publique, parapublique et privée, et ce, à l'échelle nationale et internationale, à poser un regard critique sur leur applicabilité au sein de la fonction publique québécoise et, le cas échéant, à suggérer des moyens concrets pour les mettre en œuvre.

Les groupes d'échange ont également pour mandat la production de livrables précis à valeur ajoutée pour les organismes membres du CEGO (ex. : rédaction de rapports ou de portraits, organisation de colloques, etc.). Les profils des représentants des groupes d'échange sont déterminés selon leur mandat.

Sous-comités

En fonction de la planification des activités et du profil des membres, il peut arriver que certains groupes se dotent de sous-comités qui sont amenés à travailler sur un projet spécifique afin de faciliter la réalisation de certains travaux. Les représentants des sous-comités sont les experts dans le domaine du projet planifié. Ainsi, le sous-comité aura son propre mandat qui découlera du mandat initial du groupe d'échange. En ce sens, le mandat du sous-comité sera préalablement proposé par le groupe d'échange et visera la réalisation du livrable. Le comité directeur pourra ensuite décider s'il est opportun de mettre en place le sous-comité proposé.

Groupes d'échange et sous-comités

- Amélioration continue
- Étalonnage sur les services téléphoniques (*ad hoc*)
- Évaluation et suivi des bénéficiaires des projets en lien avec les services à la clientèle
- Formation à la tâche
- Gestion des centres de relations clientèle
 - Sous-comité codéveloppement pour les planificateurs
 - Sous-comité systèmes de traitement des appels
- Services en ligne

Coordonnateurs des groupes d'échange

Choisis par les membres des groupes d'échange, les coordonnateurs assurent le bon fonctionnement de ces derniers. Ils agissent également à titre de personnes-ressources auprès des conseillers. Ils peuvent aussi représenter leur groupe d'échange au comité directeur ou au Forum des dirigeants, au besoin.

Pilotage du Centre d'expertise

Le comité directeur du Centre d'expertise des grands organismes s'est réuni à cinq reprises en cours d'exercice en plus de tenir une conférence téléphonique. Des comptes rendus des réunions sont rédigés par l'équipe de la permanence afin d'assurer un suivi des décisions prises au cours de l'année. En 2016-2017, les rencontres du comité directeur ont été l'occasion, notamment, d'orienter et d'approuver la planification des activités, de suivre l'évolution des groupes d'échange et des sous-comités, et de prendre connaissance des différents travaux réalisés par ces derniers.

Également, la reddition de comptes quant à l'avancement des travaux du Centre d'expertise et à l'atteinte des objectifs s'est effectuée de façon régulière auprès des présidents par l'intermédiaire du Forum des dirigeants des grands organismes.

Les membres des différents groupes d'échange et sous-comités se sont réunis régulièrement au cours de la dernière année et ont produit des documents qui rendent compte de leurs activités et de leurs réalisations. Les pages suivantes visent donc à mettre en lumière ces réalisations, qui ont été riches en retombées pour les grands organismes et pour le Centre d'expertise.



Bilan des réalisations 2016-2017

Groupe d'échange Amélioration continue



Membres au 31 mars 2017

Éric Simard, coordonnateur, Revenu Québec
Jean Rodrigue, CNESST
Isabelle Johnson, CNESST
Monia Prévost, CNESST
Pierre Cyr, RAMQ
Sonia Marceau, RAMQ
Marc Hamel, Retraite Québec
Claudine Bouchard, Retraite Québec
Johanne Aucoin, Revenu Québec
Guylaine Cochrane, SAAQ
Terry Hébert, SAAQ
Emilie Guay (jusqu'au 24 mars 2017), CEGO

Membres ayant quitté en cours d'année

Nathalie Bégin, CNESST
Odette Brassard, Retraite Québec
Francine Monat, Retraite Québec
Marie Bilodeau, Revenu Québec
Anne-Renée Beaulieu, SAAQ
Claudine Juneau, SAAQ
Josée Latulippe, SAAQ

Nombre de rencontres en 2016-2017

4

Mandat

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, et favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue.

Marraine

Josée Dupont, CNESST

Les réalisations 2016-2017

- Regroupement des groupes d'échange sur l'assurance qualité et sur l'optimisation des processus en un groupe sur l'amélioration continue;
- Approbation du répertoire des pratiques des grands organismes en matière d'assurance qualité et publication de celui-ci sur le site Web du CEGO;
- Présentations de pratiques, d'expériences acquises et d'approches utilisées au sein des grands organismes :
 - Présentation du cadre de gestion de la qualité de la vice-présidence aux opérations de la CNESST;
 - Présentation des capsules de e-learning sur la qualité et l'amélioration continue à la vice-présidence aux opérations de la CNESST;
 - Présentation de la norme ISO-9001 à Revenu Québec;
 - Présentation de la démarche de gestion du changement de la vice-présidence aux services à la clientèle des régimes de retraite du secteur public de Retraite Québec;
 - Présentation « Implanter une culture de gestion du changement à la VPASRR » de la SAAQ.
- Échanges et discussions :
 - La gestion du changement;
 - La perception de l'assurance qualité au sein des grands organismes;
 - La perception de l'optimisation des processus au sein des grands organismes.

Groupe d'échange Étalonnage sur les services téléphoniques (*ad hoc*)

Mandat

Réaliser annuellement l'exercice d'étalonnage portant sur l'accessibilité des services téléphoniques.

Parrain

n/a



Les réalisations 2016-2017

- Réalisation de l'exercice d'étalonnage et publication des résultats de l'année 2016;
- Dépôt du rapport au comité directeur.

Membres au 31 mars 2017

Olivier Guertin, CNESST
Francis Larochelle, RAMQ
Josée Marmen, RAMQ
Chantal Gagnon, Retraite Québec
Mario Leblond, Retraite Québec
Sylvie McKay, Retraite Québec
Donald Gagnon, Revenu Québec
Laurent Gosselin, Revenu Québec
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Membres ayant quitté en cours d'année

Marc-André Michaud-Lepage, CNESST
Sonia Simard, Retraite Québec
Claude Royer, Revenu Québec

Nombre de rencontre en 2016-2017

Une rencontre exceptionnelle en raison des regroupements de certains organismes.

Groupe d'échange Évaluation et suivi des bénéfices des projets en lien avec les services à la clientèle



Mandat

Échanger sur les pratiques et partager les expertises, les outils et les méthodes en matière d'évaluation et de suivi des bénéfices des projets en lien avec les services à la clientèle.

Marraine

Isabelle Merizzi, Retraite Québec

Membres au 31 mars 2017

Laurent Clark, coordonnateur, Revenu Québec
Carole-Andrée Gagné, CNESST
Odette Breton, RAMQ
Yves April, Retraite Québec
Doris Bélanger, Revenu Québec
Emilie Guay (jusqu'au 24 mars 2017), CEGO

Membres ayant quitté en cours d'année

Luc Martin, RAMQ
Hélène Gagnon, Retraite Québec
Marie-Hélène Rochette, Revenu Québec
Claudine Juneau, SAAQ

Nombre de rencontres en 2016-2017

2

Les réalisations 2016-2017

- Discussion à propos du livrable du groupe d'échange;
- Présentation des pratiques et des expériences acquises en matière d'évaluation et de suivi des bénéfices des projets en lien avec les services à la clientèle à la Direction générale des particuliers de Revenu Québec;
- Échanges portant sur différents sujets reliés à la gestion des bénéfices, notamment :
 - L'évaluation des bénéfices quantitatifs au sein des grands organismes;
 - Retour sur la présentation de R3D Conseils inc.

Groupe d'échange Formation à la tâche

Mandat

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

Marraine

Célyne Girard, SAAQ



Les réalisations 2016-2017

- Organisation de la prochaine activité de perfectionnement des concepteurs et diffuseurs de formation;
- Rapport sur le renouvellement de la formation à la tâche – identification des recommandations et constats prioritaires;
- Présentations de pratiques, d'expériences acquises et d'approches utilisées au sein des grands organismes:
 - Les capsules sur le coaching à Retraite Québec;
 - Le système de gestion des apprentissages à la CNESST/VPNT et démonstration d'une capsule de formation;
 - Les capsules sur la gestion de la diversité culturelle de la SAAQ;
 - Le programme de mentorat mis en place chez Retraite Québec;
- Échanges et mises en commun sur la diffusion de formation dans un contexte budgétaire difficile (groupes restreints, hétérogènes, etc.).

Membres au 31 mars 2017

Julie Cauchon, coordonnatrice, CNESST
Andréanne Bellemare, CNESST
Nancy Chenel (en remplacement de Julie Cauchon à compter de septembre 2016)
Claudia Labrecque, RAMQ
Martine Allard, RAMQ
Éric Bédard, Retraite Québec
Katrine Parent, Retraite Québec
Sandra Melançon, Revenu Québec
Marie-Claude Doucet, SAAQ
Pierre Fournier, SAAQ
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Membres ayant quitté en cours d'année

Lauraine Dumont, CNESST

Nombre de rencontres en 2016-2017

7

Groupe d'échange

Gestion des centres de relations clientèle



Membres au 31 mars 2017

Nancy Dumas, coordonnatrice, RAMQ
Michel Lalande, CNESST
Pierre Patry, RAMQ
Christine Lebel, Retraite Québec
Mario Leblond, Retraite Québec
Hugo Martel-Fiset, Revenu Québec
Denis Julien, SAAQ
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Nombre de rencontres en 2016-2017

3

Mandat

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

Parrain

Paul Marceau, RAMQ

Les réalisations 2016-2017

- Échanges portant sur différents sujets touchant la gestion des centres de relations clientèle, notamment :
 - Le processus d'identification et d'authentification en téléphonie ainsi que les outils technologiques utilisés;
 - Les modes de communication utilisés autres que la téléphonie (courriel sécurisé, courriel non sécurisé, clavardage, application, etc.) et les modes de suivis (ex : appel obligatoire ou réponse par courriel);
 - Les différents outils utilisés en matière d'assurance qualité tant pour la téléphonie que pour les autres charges;
 - Les projets en cours dans les CRC des grands organismes.
- Présentation du guide du planificateur;
- Présentation de Microsoft Dynamics CRM;
- Visite du centre de relations clientèle de la CNESST;
- Demandes d'information sur les pratiques dans les CRC des grands organismes, entre autres:
 - Traitement des demandes de renseignements reçues par courriel (DRC);
 - Capsules informatives dans la RVI sur la non-tolérance de la violence verbale envers les préposés;
 - Les correspondances en anglais;
 - Les RVI transactionnelles et l'historique du client.

Sous-comité

Codéveloppement pour les planificateurs

Mandat

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

Parrain

Paul Marceau, RAMQ



Les réalisations 2016-2017

- Présentation du livrable « Le guide du planificateur » aux membres du groupe sur la gestion des centres de relations clientèle et publication de celui-ci sur le site Web du CEGO;
- Présentation de Microsoft Dynamics CRM;
- Échanges, mises en commun et rédaction de portraits comparatifs sur différents sujets, notamment :
 - Les mandats en cours pour les planificateurs dans les grands organismes;
 - La planification et la stratégie des cycles d'embauche;
 - L'acheminement des appels par activité;
 - Les horaires variables;
 - Les prévisions d'effectifs;
 - La gestion des demandes de congé.

Membres au 31 mars 2017

Serge Boutin, coordonnateur, Retraite Québec
Alexander Alzate, CNESST
Francis Larochelle, RAMQ
Raphaël Dostie-Goulet, Retraite Québec
Frédéric Fontaine, Revenu Québec
Pierre Grimbert, SAAQ
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Nombre de rencontres en 2016-2017

4

Sous-comité

Systemes de traitement des appels



Membres au 31 mars 2017

Janis Kelly, coordonnatrice, Retraite Québec
John Kenneth Bingle, CNESST
Patricia Papineau, CNESST
Hélène Bonneau, RAMQ
Sylvie McKay, Retraite Québec
Frédéric Fontaine, Revenu Québec
Maryse Labrèche, SAAQ
Marc Villeneuve, SAAQ
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Membres ayant quitté en cours d'année

Audrey Walker, RAMQ
Sonia Gravel, Retraite Québec

Nombre de rencontres en 2016-2017

3

Mandat

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 et contribuer au développement des compétences des responsables.

Parrain

Paul Marceau, RAMQ

Les réalisations 2016-2017

- Échanges portant sur différents sujets, notamment sur les projets en cours pour les réponses vocales interactives (RVI) dans les grands organismes et la mise à jour du livrable sur les bonnes pratiques;
- Présentation de Microsoft Dynamics CRM;
- Présentations des RVI de Revenu Québec;
- Demandes d'information sur les pratiques concernant les systèmes de traitement des appels dans les grands organismes, entre autres :
 - Capsules informatives sur la non-tolérance de la violence dans la RVI;
 - Recherche de solutions de gestion de musiques et de messages en attente pour les centres d'appels;
 - Les RVI transactionnelles, l'identification du client dans la RVI et les outils utilisés.

Groupe d'échange Services en ligne (*en suspens*)



Membres au 31 mars 2017

Nadine Santerre, coordonnatrice, Revenu Québec
Carole-Andrée Gagné, CNESST
Stéphane Petit, CNESST
Serge Bourget, RAMQ
Sylvain Julien, Retraite Québec
Marie-Andrée Lefebvre, Retraite Québec
Sylvie Desrosiers, SAAQ
Marie-Pier Grenier Lachance, CEGO

Mandat

Échanger sur les meilleures pratiques et partager les expertises en matière de prestation de services en ligne.

Marraine

Nicole Bourget, Revenu Québec

Mise en suspens des travaux en 2016-2017

Considérant le présent moratoire gouvernemental sur les services en ligne, il a été convenu de procéder à la mise en suspens des travaux du groupe d'échange, et ce, jusqu'à la fin du moratoire, après quoi les échanges et les présentations des services en ligne des grands organismes se poursuivront.

Déjeuner-conférence

Au cours de l'année 2016-2017, le Centre d'expertise a organisé un déjeuner-conférence portant sur la gestion de la diversité culturelle dans la prestation de services à la SAAQ.

Cet événement, qui a attiré plus de quatre-vingt participants, a été porteur de bénéfices pour les organismes membres du CEGO, en plus de contribuer à l'atteinte de deux grands objectifs du Centre : faciliter le partage de l'information en matière de prestation de services de qualité et faire connaître les meilleures pratiques au personnel des organismes membres. Depuis plus de dix ans, les déjeuners-conférences du CEGO accueillent aussi des participants appartenant à des organisations externes au Centre d'expertise, dans le but de favoriser le réseautage.

Voici une brève présentation du contenu de ce déjeuner conférence.

« La gestion de la diversité dans la prestation de services, un atout pour la SAAQ » - 7 février 2017

La gestion de la diversité de la clientèle est aujourd'hui incontournable dans l'amélioration en continu de la prestation de services. De plus en plus de gens avancent en âge ou ont un handicap qui requiert l'adaptation des services. Les jeunes réclament de nouveaux modes de prestation de services et la population d'origine ethnoculturelle ne cesse de s'accroître. Lors de ce déjeuner-conférence, la Société de l'assurance automobile du Québec a présenté une vision de la diversité adaptée aux enjeux d'intégration que doit relever le Québec contemporain, entre autres par une approche innovante de la formation du personnel.

Conférenciers : Mme Julie Boulanger, Conseillère en gestion de la diversité, SAAQ
M. Guillaume Morand, Directeur du développement des affaires et du suivi de la performance, SAAQ

Activité de développement

Le 7 décembre 2016, le Centre d'expertise a organisé une activité de développement pour ses membres, c'est-à-dire au profit des professionnels et des gestionnaires des grands organismes faisant partie de l'un ou l'autre des groupes d'échange ou des sous-comités du CEGO. Cette activité de développement est l'occasion idéale pour remercier les représentants des grands organismes pour le temps et les efforts investis pour l'amélioration des services aux citoyens et la réalisation de la mission du Centre d'expertise.

En général, lors de cette activité, les membres assistent à une conférence sur un sujet directement relié au service à la clientèle et aux nouvelles tendances dans le domaine. L'année 2016-2017 n'y a pas fait exception en offrant aux membres l'occasion d'assister à trois présentations sous le thème de l'innovation publique à l'ère du numérique.

Situation canadienne de l'innovation publique. Quelques réponses commentées du sondage annuel Deloitte sur l'innovation publique

M. Courtat et Mme Devirieux ont donné les conclusions d'un sondage mené auprès de cadres de la fonction publique en Australie, au Canada, aux Émirats Arabes Unis et en Nouvelle-Zélande. Ils ont abordé ce que devient la prestation de services aux citoyens à l'ère du « libre-service ».

Conférenciers : Mathieu Courtat, directeur principal, stratégie des technologies chez Deloitte Canada
Mélanie Devirieux, consultante principale chez Deloitte Canada.

Qu'est-ce que l'innovation publique? Introduction au thème et au processus d'innovation publique.

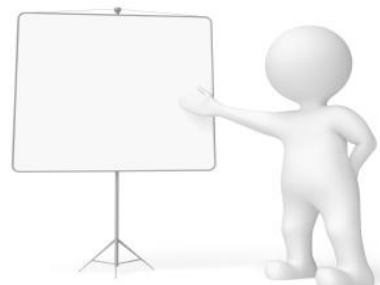
M. Blum a dressé un état de la question de l'innovation dans la sphère de la fonction publique. Il a défini ce qu'est l'innovation pour situer ensuite où nous en sommes et quelles sont les grandes tendances en matière d'innovation publique.

Conférencier : Guillaume Blum, professeur adjoint à l'École de design de l'Université Laval, spécialiste en design management et en gestion de l'innovation et des connaissances.

La collaboration au service de l'innovation publique. Compétences requises pour collaborer et innover. Rapport Blanc Lauzon : 12 recommandations commentées et synthèse de l'ensemble

Lucie Rivard a présenté les possibilités offertes par le recours à la réalité virtuelle dans le domaine du service à la clientèle. Par la suite, M. Lauzon a fait un bilan du rapport Blanc et Lauzon qui a été réalisé à la suite de consultations publiques et diverses présentations sous le thème de l'innovation publique à l'ère du numérique.

Conférenciers : Yvan Lauzon, MBA, chargé de cours à l'ENAP
Lucie Rivard, présidente & associée chez OVA



La permanence

Sans le travail effectué par la permanence, le Centre d'expertise ne pourrait connaître un tel succès. En effet, grâce à son dynamisme, à son efficacité et à sa proactivité, l'équipe de la permanence assure non seulement la coordination des groupes d'échange, mais aussi celle de l'ensemble des activités du Centre d'expertise des grands organismes.

Comme la mission première du Centre d'expertise est de favoriser l'amélioration des services offerts aux citoyens, l'une des priorités de l'équipe de la permanence est de répertorier et de partager les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

Ainsi, afin de répondre à cet objectif, la permanence doit demeurer à l'affût des tendances émergentes et des récentes recherches dans ces domaines, dans le but d'en faire bénéficier les grands organismes.

À cet effet, plusieurs approches et outils sont utilisés, notamment :

- ✓ la rédaction de rapports publiés sur le site Web (diffusion publique ou restreinte aux membres);
- ✓ l'organisation d'activités, de sessions de formation et de déjeuners-conférences;
- ✓ la diffusion, sur le site Web, des plus récentes études portant sur l'amélioration des services offerts aux citoyens;
- ✓ l'actualisation et l'optimisation du site Web.

Le site Web permet aux organisations d'avoir accès à des publications réalisées par le Centre d'expertise et offre une veille stratégique traitant de divers aspects de la prestation de services.

De plus, via une section sécurisée, le site offre aux membres un accès privilégié pour le dépôt de documents et pour le suivi des projets et activités.



<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/>

Le site Web du CEGO permet à la permanence d'annoncer les derniers travaux des groupes d'échange et les activités à venir, de partager des publications d'intérêt pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental et de publier des documents de veille stratégique. La liste de diffusion du site Web, qui compte plus de 700 abonnés, permet à ces derniers de recevoir une alerte les informant des dernières publications du CEGO.

Pour vous inscrire à cette liste de diffusion, visitez le site Web du CEGO.

Perspectives 2017-2018

Diffusion et partage des meilleures pratiques

- Visites de CRC des grands organismes et d'organisations privées;
- Présentations d'outils et de pratiques des grands organismes en matière de formation;
- Présentations des pratiques et des expériences acquises au sein des grands organismes en matière d'évaluation et de suivi des bénéfices des projets en lien avec les services à la clientèle;
- Présentations de pratiques, d'expériences acquises et d'approches utilisées dans les grands organismes en matière d'amélioration continue;
- Mise à jour des guides des bonnes pratiques du planificateur d'effectifs et mise à jour des tableaux comparatifs sur les pratiques en matière de RVI dans les grands organismes.

Développement de compétences

- Organisation de formations et de déjeuners-conférences;
- Organisation de la prochaine activité de perfectionnement des concepteurs et diffuseurs de formation;
- Organisation d'un colloque portant sur l'expérience client dans le secteur public.

Mises à jour

- Actualisation de la veille stratégique sur le site Web du CEGO;
- Réalisation de l'exercice d'étalonnage portant sur les données de 2017.

Échanges

- Les bonnes pratiques pour une RVI plus performante (le libre-service informationnel et personnalisé au profil du citoyen);
- Le soutien offert par les CRC aux différents services en ligne qui se développent;
- La satisfaction de la clientèle et ses indicateurs;
- La planification d'effectifs intra journalière et la stratégie d'embauche;
- La gestion des risques;
- La gestion de risques et de la performance et ses indicateurs;
- La reddition de comptes et la pérennisation des gains;
- Le développement des équipes de formation;
- Le contexte d'évaluation des bénéfices et de reddition de comptes;
- L'appréciation de la valeur des bénéfices pour soutenir la priorisation des projets organisationnels;

État des résultats et de l'évolution de l'actif net de l'exercice clos le 31 mars 2017

	<u>2017</u>		<u>2016</u>	
PRODUITS				
Organismes membres				
Cotisations	150 000	\$	150 000	\$
Colloques	-		58 325	
Déjeuners-conférences	239		1 413	
Intérêts sur placement	1 352		1 077	
Autres revenus	16		36	
	<u>151 607</u>		<u>210 851</u>	
CHARGES				
Organismes membres				
Honoraires	140 120		111 726	
Réunions de travail	159		94	
Services professionnels	-		5 345	
Colloques	2 176		56 650	
Déjeuners-conférences	1 514		4 455	
Frais de déplacement	449		1 213	
Communications informatiques	291		360	
Fournitures	895		1 181	
Amortissement des actifs incorporels	2 991		997	
Formation	300		150	
Frais bancaires	208		257	
	<u>149 103</u>		<u>182 428</u>	
SURPLUS DE L'EXERCICE	2 504		28 423	
ACTIF NET AU DÉBUT	<u>122 335</u>		<u>93 912</u>	
ACTIF NET À LA FIN	<u><u>124 839</u></u>	\$	<u><u>122 335</u></u>	\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État de la situation financière au 31 mars 2017

	<u>2017</u>		<u>2016</u>
ACTIF			
À COURT TERME			
Encaisse	6 938	\$	20 703
Placement (note 3)	134 511		108 159
Comptes à recevoir	50		875
Frais payés d'avance	456		300
	<u>141 955</u>		<u>130 037</u>
ACTIFS INCORPORELS (note 4)	7 976		10 967
	<u>149 931</u>	\$	<u>141 004</u>
PASSIF			
À COURT TERME			
Créditeurs	924	\$	1 048
Créditeurs – organismes membres	23 498		15 063
Taxe sur les produits et services	224		854
Taxe de vente du Québec	446		1 704
	<u>25 092</u>		<u>18 669</u>
ACTIF NET	<u>124 839</u>		<u>122 335</u>
	<u>149 931</u>	\$	<u>141 004</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR LE CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES



Michel Beaudoin
Président, comité directeur



Célyne Girard
Membre, comité directeur

État des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 mars 2017

	<u>2017</u>		<u>2016</u>	
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT				
Surplus de l'exercice	2 504	\$	28 423	\$
Éléments sans incidence sur la trésorerie				
Amortissement des actifs incorporels	2 991		997	
Variation des éléments hors caisse				
Comptes à recevoir	825		(775)	
Frais payés d'avance	(156)		58	
Créditeurs	(124)		994	
Créditeurs - Organismes membres	8 435		15 063	
Taxe sur les produits et services	(630)		(824)	
Taxe de vente du Québec	(1 258)		(1 644)	
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement	<u>12 587</u>		<u>42 292</u>	
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT				
Acquisition d'actifs incorporels et flux de trésorerie utilisés pour des activités d'investissement	-		(11 964)	
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	<u>12 587</u>		<u>30 328</u>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>128 862</u>		<u>98 534</u>	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u><u>141 449</u></u>	\$	<u><u>128 862</u></u>	\$
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice				
Encaisse	6 938	\$	20 703	\$
Placement	<u>134 511</u>		<u>108 159</u>	
	<u><u>141 449</u></u>	\$	<u><u>128 862</u></u>	\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes complémentaires

31 mars 2017

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 cinq 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) et Revenu Québec (RQ).

2. Conventions comptables

Les présents états financiers sont établis conformément aux Normes comptables canadiennes 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 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.

b) Services reçus des organismes

Retraite Québec agit, gratuitement, comme organisme responsable de la gestion des ressources financières du CEGO. De plus, la CNESST fournit sans frais les locaux et les équipements nécessaires au personnel de la permanence. Elle dégage également les ressources nécessaires pour effectuer 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. Le site Web est amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire, sur une durée de 48 mois.

Notes complémentaires (suite)

31 mars 2017

3. Placement

Placement rachetable en tout temps et portant intérêts aux taux suivants au 31 mars 2017 : 0,55 % de 0 à 49 999,99 \$, 0,65 % de 50 000 à 99 999,99 \$, 0,75 % de 100 000 à 499 999,99 \$, 0,80 % de 500 000 à 999 999,99 \$ et 0,85 % pour 1 000 000 \$ et plus. Ces taux sont les mêmes que pour l'exercice précédent.

4. Actifs incorporels

	2017		2016
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Site Web	11 964	3 988	7 976
			Valeur comptable nette
			10 967

5. 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'intérêts, 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 et de colloques, les charges relatives aux honoraires ainsi que toute somme à recevoir.

