

Répertoire des pratiques des
grands organismes en matière
d'assurance qualité

Groupe d'échange sur
l'assurance qualité

Mars 2016

Table des matières

Mise en contexte	3
Collaborateurs.....	4
Méthodologie.....	4
Livrables produits	4
Principaux constats	5
Conclusion	13
Références bibliographiques	14
Annexe 1 – Fiche descriptive – CARRA.....	15
Annexe 2 – Fiche descriptive – CNT.....	19
Annexe 3 – Fiche descriptive – CSST	24
Annexe 4 – Fiche descriptive – RAMQ	27
Annexe 5 – Fiche descriptive – RRQ.....	33
Annexe 6 – Fiche descriptive – Revenu Québec	37
Annexe 7 – Fiche descriptive – SAAQ.....	42

Mise en contexte

Les programmes d'assurance qualité des différents secteurs d'une organisation ont tous pour objectif l'amélioration du service à la clientèle en permettant l'évaluation de la qualité de la prestation de services et la validation des connaissances du personnel. Pour que l'assurance qualité soit optimale, les objectifs, la fréquence ainsi que les critères de mesure doivent être minutieusement sélectionnés.

Dans le contexte gouvernemental actuel où les ressources sont de plus en plus mobiles, où les façons de faire et d'entrer en contact avec les organisations évoluent rapidement et où les citoyens sont mieux informés et plus critiques envers les services qui leur sont offerts, l'assurance qualité constitue un élément incontournable. La qualité des services offerts par les grands organismes se doit ainsi d'être à la hauteur des attentes des citoyens. De plus, dans la mesure où ces derniers s'attendent à obtenir un niveau de service comparable d'une organisation à l'autre, il est également primordial que les organismes publics poursuivent la mise en place des moyens d'assurance qualité qui permettront d'assurer des services de qualité pour les citoyens.

Dans le cadre des travaux du groupe d'échange sur l'assurance qualité du CEGO, les membres ont d'abord présenté les pratiques en matière d'assurance qualité en place au sein de leur organisme. Dans l'objectif de documenter ces informations et de dresser un portrait de celles-ci, il a été convenu de créer un répertoire des pratiques en matière d'assurance qualité. Pour ce faire, les membres ont convenu d'une fiche descriptive des programmes d'assurance qualité qu'ils ont complétée pour leur organisme respectif. Ce document se veut donc une synthèse des fiches des grands organismes visant à en faire ressortir les grandes tendances. Le répertoire produit permettra aux membres du groupe sur l'assurance qualité et à l'ensemble de l'appareil gouvernemental de s'inspirer des meilleures pratiques en place au sein des grands organismes. Il importe toutefois de référer le lecteur aux fiches disponibles en annexe pour plus de précisions sur chacun des éléments énoncés dans ce document.

Il est à noter que le 1^{er} janvier 2016, la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et la Commission de l'équité salariale (CES) ont été regroupées pour former une nouvelle organisation, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

Également, à pareille date, le regroupement de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) et de la Régie des rentes du Québec (RRQ) a amené la création de Retraite Québec. Toutefois, la cueillette de données pour ce document ayant été réalisée à l'automne 2015, il a été convenu de conserver les fiches descriptives des programmes d'assurance qualité en vigueur à ce moment.

Collaborateurs

La réalisation de ce rapport n'aurait pu être possible sans la précieuse collaboration et la participation des personnes suivantes, qui ont bien voulu partager leur expertise en matière d'assurance qualité.

Membres du groupe d'échange sur l'assurance qualité

Centre d'expertise des grands organismes

- Nathalie Bégin, CNESST (CNT)
- Amédé Perron, CNESST (CNT)
- Jean Rodrigue, CNESST (CSST)
- Pierre Cyr, RAMQ
- Marc Hamel, Retraite Québec (RRQ)
- Francine Monat, Retraite Québec (CARRA)
- Éric Simard, Revenu Québec
- Anne-Renée Beaulieu, SAAQ
- Emilie Guay, CEGO

Méthodologie

- Élaboration, par le groupe d'échange, d'un gabarit de fiche descriptive des programmes d'assurance qualité des grands organismes;
- Cueillette de données auprès des membres du groupe d'échange;
- Synthèse des fiches descriptives et production du répertoire des pratiques des grands organismes en matière d'assurance qualité.

Livrables produits

- Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de chaque organisme;
- Répertoire des pratiques des grands organismes en matière d'assurance qualité.

Principaux constats

1.1 Portée des programmes d'assurance qualité

Portée du programme

- Variable d'un organisme à l'autre;
- Alors que dans certains organismes chaque service ou direction est responsable de mettre en place ses propres processus d'assurance qualité, d'autres organismes ont implanté un système de gestion de la qualité qui s'adresse à une vice-présidence, une direction opérationnelle ou une direction générale.

Finalités visées

- La majorité des programmes d'assurance qualité des grands organismes partagent les finalités suivantes :
 - S'assurer de la conformité du traitement des dossiers et des échanges avec les citoyens;
 - Encadrer et uniformiser les activités d'assurance qualité en place au sein de l'organisme;
 - Développer un cadre qui définit les actions à mettre en œuvre afin d'assurer un service de qualité à la clientèle.
- Certains programmes d'assurance qualité visent les finalités suivantes :
 - Améliorer la qualité des services offerts;
 - Satisfaire la clientèle;
 - Offrir un soutien au personnel, notamment en détectant les interventions moins bien maîtrisées par les agents et en renforçant les apprentissages à la suite des formations continues;
 - S'assurer de l'adhésion positive des gestionnaires et des employés au programme;
 - Faire évoluer les façons de faire pour s'adapter à un environnement changeant.
- Ces finalités rejoignent celles présentes dans la littérature au sujet des programmes d'assurance qualité des services publics, notamment celles énoncées dans le *Guide d'implantation de l'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, publié par l'Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec, soit :
 - « D'évaluer et d'améliorer la prestation des services des préposés;
 - D'uniformiser les informations transmises (protocoles et procédures) lors de la prestation du service;
 - De déterminer les besoins de formation continue de l'ensemble des préposés;
 - De se conformer aux exigences légales ainsi qu'aux objectifs organisationnels;

- De fournir une documentation lors de plaintes, d'enquêtes ou de recours judiciaires;
- De développer les compétences de chacun des préposés.¹ »

Référentiels utilisés, méthodologies ou cadres de références

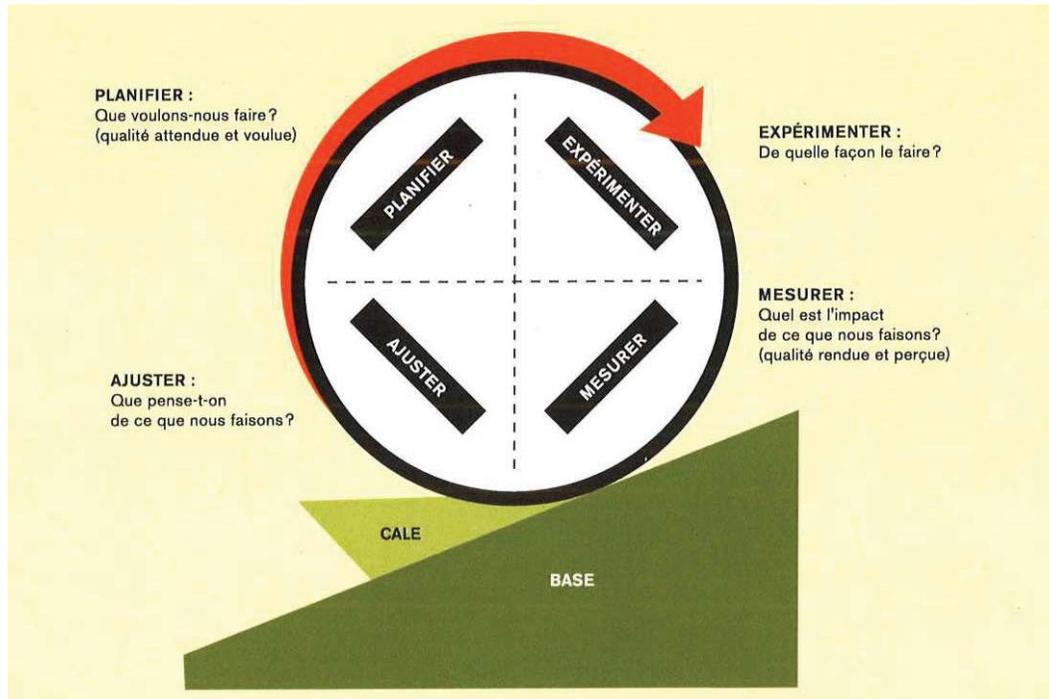
- La plupart des grands organismes basent leur approche sur le cycle de la qualité de Deming (*Plan, Do, Check, Act*).
 - Selon l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides, « la Roue de Deming comprend quatre cycles qui se définissent ainsi :
 - Planifier (qualité attendue et voulue) : consiste à préparer, planifier un changement, une activité d'amélioration d'un service ou d'un processus en fonction des informations qui font référence à la qualité attendue ou voulue. Elle fait appel notamment à l'élaboration d'un plan d'action;
 - Expérimenter : englobe la mise en oeuvre des actions qui ont été prévues à l'étape de planification;
 - Mesurer (qualité rendue et perçue) : comprend l'étude des résultats obtenus à la suite de la mise en oeuvre des actions. On évalue le niveau de conformité des services offerts ou actions entreprises en regard des standards de qualité préalablement établis qui font référence à la qualité voulue et attendue;
 - Ajuster : fait référence à l'ajustement, la consolidation, la correction des actions en fonction des résultats obtenus. Trois possibilités sont offertes soit celle de reprendre le cycle en modifiant certains éléments du plan d'action initial dans le but d'optimiser les résultats obtenus ou d'adopter le changement parce que les résultats obtenus sont positifs ou d'abandonner l'expérience en cas de constat d'échec et rechercher de nouvelles pistes d'amélioration.

De plus, l'importance de consolider les acquis pour ne pas régresser y est représentée par la cale. La base inclinée oblige à monter toujours plus haut et à maintenir en mouvement les démarches d'amélioration de la qualité vers l'excellence.² »

¹ Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec (2012), *Guide d'implantation – L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, disponible à : http://www.agence911.org/wp-content/uploads/2014/12/guide-assurance-qualite-juin-2012_2.pdf, page consultée le 3 décembre 2015.

² Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (2011), *Cadre de référence régional – Gestion intégrée de la qualité des soins et services*, disponible à : http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Acces_reseau_et_partenaires/Qualite/Qualite_soins_et_services.pdf, page consultée le 6 janvier 2016.

- La figure suivante illustre la roue de Deming³ :



- Certains grands organismes utilisent également la norme ISO-9001 comme référentiel. « L'ISO 9001:2008 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :
 - a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
 - vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.⁴ »
- La méthodologie Lean Six Sigma inspire l'un des grands organismes. Selon la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ) :
 - « Le *Lean Six Sigma* est la juxtaposition des approches complémentaires *Lean* et *Six Sigma*. Cette combinaison permet d'associer les démarches, les méthodes et les outils de chacune [des approches]. Alors que le *Lean* s'attaque davantage à la vitesse des processus et à tout ce qui peut la freiner, le *Lean Six Sigma* s'intéresse essentiellement aux variations et à

³ Figure tirée de l'AQESSS, *Guide de la gestion intégrée de la qualité*, 2009, p. 66.

⁴ ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, disponible à : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486, page consultée le 17 décembre 2015.

la complexité des processus susceptibles d'entraver l'offre de services efficaces et de qualité.⁵ »

Objectifs ou principes directeurs du programme

- Les objectifs ou principes directeurs varient d'un organisme à l'autre et sont directement reliés aux finalités visées énoncées précédemment;
- La majorité des programmes d'assurance qualité des grands organismes partagent des objectifs ou des principes directeurs liés à l'adhésion des gestionnaires et des employés au programme, à l'évolution du programme ainsi qu'à l'implantation d'une culture qualité.

Documentation du programme

- La majorité des programmes d'assurance qualité des grands organismes sont documentés ou en voie de le devenir.

Révision ou mise à jour du programme

- La majorité des programmes d'assurance qualité font l'objet d'une révision dont la fréquence varie d'un organisme à l'autre.

1.2 Évolution du programme d'assurance qualité

Maturité du programme d'assurance qualité

- Le niveau de maturité des programmes d'assurance qualité des grands organismes varie, certains programmes étant en phase de démarrage, d'implantation ou de développement et d'autres pouvant être qualifiés de matures.

Année d'implantation du programme d'assurance qualité

- L'année d'implantation des programmes d'assurance qualité varie entre 1995 et 2014. La majorité des programmes ont toutefois été implantés au cours des dernières années.

⁵ Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (2011), *Des modèles de gestion à connaître : Lean, six Sigma et Lean Six Sigma*, disponible à : http://www.fiqsante.qc.ca/publicfiles/documents/ot_1111_modeles-de-gestion-lean_fr.pdf, page consultée le 6 janvier 2016.

Développements en cours ou prévus pour élargir les mandats en assurance qualité

- Certains programmes étant qualifiés de complets, aucun développement n'est prévu à court terme, alors que pour d'autres organismes, le programme est en cours de déploiement ou fait l'objet d'une révision en continu, ce qui amènera différents développements dans le futur.

1.3 Centralisation ou décentralisation du programme d'assurance qualité

- La majorité des grands organismes ont des programmes avec une gouvernance centralisée, mais dont les activités de contrôle qualité sont généralement décentralisées;
- La centralisation des programmes d'assurance qualité permet une cohérence et une standardisation des façons de faire et assure une vision commune et partagée;
- La décentralisation des activités de contrôle qualité facilite l'adaptation aux réalités des différents secteurs de l'organisation et favorise une meilleure adhésion de leur part. De plus, cela permet de mieux moduler les efforts requis par les activités de contrôle qualité à la charge opérationnelle de chaque secteur. Le coaching et la formation des employés s'en trouvent également facilités.

1.4 Segmentation de la clientèle

- Comme la portée des programmes d'assurance qualité varie grandement d'un organisme à l'autre, la segmentation de la clientèle diffère également;
- De façon générale, les programmes d'assurance qualité s'adressent à une clientèle interne qui varie entre un nombre limité d'intervenants pour chacun des processus visés par le programme et l'ensemble des directions principales d'une vice-présidence;
- La clientèle externe des programmes d'assurance qualité est constituée des citoyens qui reçoivent des services de l'organisme.

1.5 Secteurs de l'organisation impliqués dans le programme d'assurance qualité

- Pour la majorité des organismes, une direction ou un service est responsable de la gouvernance du programme d'assurance qualité, mais l'ensemble des unités opérationnelles sont impliquées dans le programme.

1.6 Cycle du programme d'assurance qualité

Nature du cycle du programme d'assurance qualité

- Certains programmes n'ont pas de cycle en tant que tel, d'autres ont des cycles qui leur sont propres. Pour plus d'informations sur les cycles des programmes d'assurance qualité, voir les fiches descriptives des programmes d'assurance qualité qui se trouvent en annexe.

Étapes du cycle du programme d'assurance qualité

- Les étapes suivantes font partie de la majorité des programmes d'assurance qualité des grands organismes, à des fréquences variables :
 - a. Connaître les priorités de l'organisation;
 - b. Définir et prioriser les éléments à vérifier;
 - c. Définir les critères de qualité;
 - d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation;
 - e. Analyser et émettre des recommandations;
 - f. Implanter les améliorations.

1.7 Reddition de comptes qui porte sur le programme d'assurance qualité

- La majorité des grands organismes n'effectuent pas de reddition de comptes sur leurs programmes d'assurance qualité à l'heure actuelle, mais plusieurs travaillent à mettre en place des mécanismes de reddition de comptes à cet effet;
- Certains organismes assurent une reddition de comptes à différents niveaux, notamment aux directions opérationnelles, à la vice-présidence ou encore à différents comités de gestion ou comités d'amélioration continue et publient des indicateurs de qualité aux tableaux de bord de gestion;
- L'un des grands organismes publie la reddition de comptes du programme d'assurance qualité dans son rapport annuel;
- Selon l'Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec, « Le processus de diffusion des résultats joue un rôle important dans la gestion du programme d'assurance qualité auprès de la direction et du personnel. Dans le cadre d'une démarche transparente, il est recommandé de diffuser sur une base régulière et sous des formats

différents les résultats à l'ensemble de l'organisation. La communication des résultats [...] est habituellement effectuée par un tableau de bord.⁶ »

- De plus, selon cette même organisation, « un processus de gestion et de suivi régulier des indicateurs permet au gestionnaire de mesurer l'atteinte des objectifs du processus, d'intervenir sur le déroulement du processus et de mettre en place les plans d'actions nécessaires.⁷ » Ainsi, la reddition de comptes qui porte sur le programme d'assurance qualité a pour objectifs de :
 - « Faciliter la communication écrite et créer un référentiel commun;
 - Susciter la mobilisation vers un objectif commun;
 - Valider les stratégies en place et leur évolution;
 - Fournir des données quantitatives et qualitatives à la direction.⁸ »

1.8 Présence de mécanismes participatifs dans le cadre du programme d'assurance qualité

- Les mécanismes participatifs les plus fréquents parmi les grands organismes qui en ont mis en place sont d'inviter les employés à formuler des commentaires ou des suggestions par le biais d'un programme formel ou encore lors de rencontres de travail ou de rétroaction;
- L'implication des milieux opérationnels et des différentes unités de l'organisation dans la mise en œuvre et la gouvernance du programme constitue également un mécanisme participatif en place dans certaines organisations;
- Quelques organismes n'ont pas encore mis en place des mécanismes participatifs dans le cadre du programme d'assurance qualité;
- Selon le Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale, « L'atteinte de la qualité passe par la mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'objectifs collectivement partagés. Cette mobilisation implique une participation réelle des personnes qui mettent en œuvre les processus de travail au quotidien et qui veillent constamment à les améliorer. Cela implique que les objectifs sont définis par ces personnes dans une perspective d'autonomie et de responsabilisation; les gestionnaires ont à s'assurer que ces objectifs sont en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.⁹ » Ainsi, il est pertinent de mettre en place des mécanismes participatifs dans le cadre d'un programme d'assurance qualité.

⁶ Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec (2012), *Guide d'implantation – L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, disponible à : http://www.agence911.org/wp-content/uploads/2014/12/guide-assurance-qualite-juin-2012_2.pdf, page consultée le 3 décembre 2015.

⁷ Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec (2012), *Guide d'implantation – L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, disponible à : http://www.agence911.org/wp-content/uploads/2014/12/guide-assurance-qualite-juin-2012_2.pdf, page consultée le 3 décembre 2015.

⁸ Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec (2012), *Guide d'implantation – L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, disponible à : http://www.agence911.org/wp-content/uploads/2014/12/guide-assurance-qualite-juin-2012_2.pdf, page consultée le 3 décembre 2015.

⁹ Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale (2008), *Cadre de référence sur l'amélioration continue de la qualité*, disponible à : <http://www.csssdc.ca/telechargement.php?id=406>, page consultée le 7 décembre 2015.

1.9 Présence de mécanismes d'optimisation de processus intégrés au programme d'assurance qualité

- La plupart des organismes n'ont pas intégré de mécanismes d'optimisation de processus à leur programme d'assurance qualité, mais l'un d'eux les a arrimés et certains visent à les intégrer dans le futur;
- Les processus d'un organisme sont revus dans un objectif d'optimisation et feront l'objet de plans d'assurance qualité;
- Toutefois, plusieurs organismes ont intégré la méthodologie Lean à des mécanismes d'optimisation de processus et évaluent actuellement la possibilité de développer une vision intégrée de l'assurance qualité et de l'amélioration continue;
- Selon le Mouvement québécois de la qualité (MQQ), l'amélioration continue est une « activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences [et l'un] des huit principes du management de la qualité au sens de la norme ISO 9000v2000. Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme¹⁰ »;
- Également, selon le MQQ, « La norme ISO 9001:2000 encourage l'adoption d'une approche par processus pour le développement, la mise en œuvre et l'amélioration de l'efficacité d'un système de gestion de la qualité¹¹ »;
- Il semble donc pertinent de tendre vers une vision où l'amélioration continue et l'assurance qualité sont intégrées.

1.10 Activités du processus qui font l'objet d'une vérification de la qualité

- Pour la majorité des organismes, les activités du processus qui font l'objet d'une vérification de la qualité sont celles réalisées par un employé;
- Certains organismes vérifient la qualité des activités directement en lien avec la clientèle ou encore ayant le plus grand risque d'erreur ou d'impact sur les citoyens;
- L'un des grands organismes vérifie la qualité des principales étapes des processus de mission automatisées ou réalisées par un agent.

¹⁰ Mouvement québécois de la qualité, *Lexique et glossaire*, disponible à : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/lexique-glossaire>, page consultée le 2 février 2016.

¹¹ Mouvement québécois de la qualité, *Normes ISO 9000*, disponible à : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/normes-iso-9000>, page consultée le 2 février 2016.

Conclusion

En somme, tous les grands organismes ont mis en place des programmes d'assurance qualité qui partagent un même objectif ultime, soit l'amélioration des services offerts aux citoyens. Bien que les programmes d'assurance qualité des grands organismes diffèrent quant à leur portée ou leur niveau de maturité, ils tendent à s'arrimer aux meilleures pratiques que l'on retrouve dans la littérature. Évidemment, les grands organismes ont chacun leurs particularités qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration ou de la mise à jour de ces programmes. De plus, il est important de préciser que ce rapport n'a pas la prétention d'être exhaustif et que d'autres bonnes pratiques auraient pu y être abordées. Celui-ci se veut un point de départ pour les organisations qui souhaitent évaluer leurs méthodes et voir dans quelles mesures celles-ci peuvent être optimisées dans le but d'améliorer les services offerts aux citoyens. Pour plus d'informations sur les programmes d'assurance qualité des grands organismes, le lecteur est invité à consulter les fiches descriptives disponibles en annexe.

Références bibliographiques

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (2011), *Cadre de référence régional – Gestion intégrée de la qualité des soins et services*, disponible à : http://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Acces_reseau_et_partenaires/Qualite/Qualite_soins_et_services.pdf, page consultée le 6 janvier 2016.

Agence municipale de financement et de développement des centres d'urgence 9-1-1 du Québec (2012), *Guide d'implantation – L'assurance qualité dans un centre d'urgence 9-1-1*, disponible à : http://www.agence911.org/wp-content/uploads/2014/12/guide-assurance-qualite-juin-2012_2.pdf, page consultée le 3 décembre 2015.

AQESSS, *Guide de la gestion intégrée de la qualité*, 2009, p. 66.

Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale (2008), *Cadre de référence sur l'amélioration continue de la qualité*, disponible à : <http://www.csssdc.qc.ca/telechargement.php?id=406>, page consultée le 7 décembre 2015.

Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (2011), *Des modèles de gestion à connaître : Lean, six Sigma et Lean Six Sigma*, disponible à : http://www.figsante.qc.ca/publicfiles/documents/ot_1111_modeles-de-gestion-lean_fr.pdf, page consultée le 6 janvier 2016.

ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, disponible à : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=46486, page consultée le 17 décembre 2015.

Mouvement québécois de la qualité, *Lexique et glossaire*, disponible à : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/lexique-glossaire>, page consultée le 2 février 2016.

Mouvement québécois de la qualité, *Normes ISO 9000*, disponible à : <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/normes-iso-9000>, page consultée le 2 février 2016.

Annexe 1 – Fiche descriptive – CARRA

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CARRA	
1.1	<p>Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Ne s'applique pas.</p> <p>Actuellement, les activités d'assurance qualité ne sont pas intégrées en un seul programme pour la CARRA. Il revient à chacun des services ou directions de mettre en place son propre processus d'assurance qualité.</p> <p>Il y a cependant une forte volonté d'instaurer un programme d'assurance qualité intégré.</p>
	<p>- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)</p> <p>Traitement des dossiers Actuellement : La plupart des activités d'assurance qualité sont en place dans le but d'assurer un traitement conforme des dossiers.</p> <p>En développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer un cadre qui définit les actions à mettre en œuvre afin d'assurer un service de qualité à la clientèle, c'est-à-dire s'assurer que les participants et les prestataires bénéficient des avantages auxquels ils ont droit en temps opportun. - Encadrer et uniformiser les activités d'assurance qualité déjà en place à la CARRA. - Instaurer un processus d'amélioration continue de la qualité des données et de l'application des règles de régimes. <p>Direction des contacts clients Améliorer la prestation téléphonique, assurer l'uniformité, l'efficacité et l'efficience de la prestation ainsi qu'offrir un meilleur soutien au personnel dans l'accomplissement de leurs tâches.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CARRA	
	<p>- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?</p> <p>- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?</p>
	<p>Traitement des dossiers Actuellement : Aucun référentiel en particulier.</p> <p>En développement : Nous sommes à nous documenter sur des approches basées sur la gestion du risque d'entreprise et selon la « Roue de Deming » ou des référentiels tels que le COSO.</p> <p>Direction des contacts clients Études, recherches, informations de corporations professionnelles. Visites, échanges entre M/O, formations.</p>
	<p>- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?</p>
	<p>Pour les objectifs : voir la réponse concernant les <i>finalités visées</i>.</p> <p>Pour les principes directeurs du programme : ne s'applique pas.</p>
	<p>- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?</p>
	<p>Traitement des dossiers Ne s'applique pas.</p> <p>Direction des contacts clients La DCC travaille continuellement à développer de nouveaux outils qui permettent l'amélioration continue de l'assurance qualité tant au niveau de la téléphonie que pour les autres activités (accueil, entrevue, estimation, renseignements écrits).</p>
1.2	<p>Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Depuis quand celui-ci est-il implanté?</p> <p>Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?</p>
	<p>Traitement des dossiers Actuellement : Ne s'applique pas.</p> <p>En développement : Nous voulons instaurer un programme d'assurance qualité.</p> <p>Direction des contacts clients Le processus est bien établi pour l'écoute téléphonique.</p>
1.3	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé?</p> <p>Quels sont les avantages et les</p>
	<p>Décentralisé, par le fait qu'il revient à chacun des services ou directions de mettre en place son propre processus d'assurance qualité.</p> <p>Nous visons toutefois à avoir un programme</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CARRA		
	<p>inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>avec une gouvernance centralisée, mais dont les activités d'assurance qualité seraient décentralisées.</p>
1.4	<p>Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.</p>	<p>Traitement des dossiers Chacun des services ou directions qui a son propre processus d'assurance qualité, les participants et les prestataires.</p> <p>Direction des contacts clients La DCC, les participants et les prestataires.</p>
1.5	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<p>Secteur : la plupart des services ou directions ont leur propre processus d'assurance qualité.</p> <p>Structure/gouvernance : Ne s'applique pas.</p>
1.6	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p> <p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier</p> <p>c. Définir les critères de qualité</p> <p>d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation</p> <p>e. Analyser et émettre des</p>	<p>Traitement des dossiers Actuellement : Les processus d'assurance qualité sont principalement en place dans le but de mesurer la qualité.</p> <p>En développement : Nous visions à avoir un programme qui intègre toutes ces grandes étapes.</p> <p>Direction des contacts clients b-c. Pour chacune des étapes du déroulement d'un appel, des critères de qualité sont définis. Ces critères permettent de préciser les actions attendues par le préposé.</p> <p>d-e-f. Écoute téléphonique; grille d'écoute; mise en place d'un plan de développement destiné aux préposés; coaching; formation continue.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CARRA		
	recommandations f. Implanter les améliorations À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?	
1.7	Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité? À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?	<p>Ne s'applique pas.</p> <p>Il y a toutefois certains services ou directions qui effectuent une reddition de comptes pour leur activité d'assurance qualité; ce n'est pas uniforme.</p>
1.8	Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?	Ne s'applique pas.
1.9	Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?	Ne s'applique pas. Toutefois, une unité de l'organisation porte sur l'optimisation des processus basée sur l'approche Lean.
1.10	De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?	<p>Actuellement : Non, les vérifications de la qualité sont davantage orientées sur les activités réalisées par un agent.</p> <p>En développement : Nous visions à avoir un programme d'assurance qualité avec des vérifications qui sont en fonction des étapes b,c de la question 1.6.</p>
1.11	Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.	<p>Marilyn Morin marilyn.morin@carra.gouv.qc.ca 418 643-2992</p>

Annexe 2 – Fiche descriptive – CNT

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CNT	
1.1	<p>Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>À la direction des services à la clientèle (DSC), cinq processus sont touchés par les vérifications en assurance qualité pour les dossiers traités aux guichets et aux bureaux régionaux, soit :</p> <p>Guichet, Enquête pécuniaire (PEC), Médiation, Enquête en harcèlement psychologique (HP), Étalement des heures de travail.</p> <p>Chaque processus présente une catégorie de vérification qui contient plusieurs critères.</p>
	<p>- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)</p> <p>Préciser les activités de vérification à réaliser en assurance qualité.</p> <p>Consiste à vérifier une proportion de dossiers traités afin de s'assurer que le traitement est conforme aux processus (exigences législatives, normes et procédures) et standards de qualité de l'organisation.</p>
	<p>- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Non disponible.</p> <p>Notre cadre de référence se traduit par une procédure qui vise à préciser les activités de vérification à réaliser en assurance qualité en ce qui a trait à l'axe de conformité des traitements des dossiers à la DSC.</p> <p>- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?</p> <p>À l'aide du système de mission (GI.net), les intervenants disposent d'un module d'échantillonnage et d'une grille de vérification qui permet d'identifier les éléments non conformes, le suivi à réaliser auprès des intervenants et de compiler les résultats (taux de conformité).</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CNT	
	<p>- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?</p> <p>Les éléments vérifiés dans le cadre de la conformité des traitements s'appuient sur les risques potentiels d'erreurs ayant des impacts majeurs principalement pour le salarié. Il s'agit des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erreurs à impact légal : elles ont des impacts sur la perte d'un droit ou sur la difficulté à exercer un droit pour le salarié. <input type="checkbox"/> Erreurs à impact financier : elles ont des impacts sur les montants réclamés pour le salarié. <input type="checkbox"/> Erreurs à impact administratif : elles occasionnent des difficultés pour l'organisation, mais cela n'a pas d'incidence financière pour le salarié et ne porte pas atteinte à l'exercice d'un droit.
	<p>- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?</p> <p>Révision en continu.</p>
1.2	<p>Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Depuis quand celui-ci est-il implanté?</p> <p>Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?</p> <p>Le programme a été implanté en février 2014 pour le processus du guichet. À l'automne 2014, l'enquête PEC, la médiation et l'étalement des heures de travail ont été implantés. Finalement, au printemps 2015, le processus du harcèlement psychologique est venu compléter le programme.</p>
1.3	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé?</p> <p>Quels sont les avantages et les inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Le chef d'équipe d'un bureau régional a la responsabilité de vérifier, aux fréquences prévues, une proportion prédéterminée de dossiers à des fins d'assurance qualité.</p> <p>L'équipe de vérification de la Direction du soutien et de l'optimisation (DSO) procède à une vérification de l'ensemble des dossiers selon le même échantillon global, deux fois par année.</p>
1.4	<p>Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux</p> <p>Notre clientèle comprend exclusivement les intervenants affectés au traitement des dossiers pour chacun des processus.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CNT		
	types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.	
1.5	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<p>Au bureau régional et au guichet, le chef d'équipe effectue les vérifications et assure le suivi auprès des intervenants sous sa responsabilité, le cas échéant.</p> <p>À la DSC, la DSO coordonne les activités de vérification, les analystes de processus agissent à titre de personnes-ressource auprès des chefs d'équipe et conseillent la DSC au besoin.</p>
1.6	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p> <p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier</p> <p>c. Définir les critères de qualité</p> <p>d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation</p> <p>e. Analyser et émettre des recommandations</p> <p>f. Implanter les améliorations</p> <p>À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?</p>	<p>Les dossiers transférés au bureau ou à la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) font l'objet d'une vérification en assurance qualité a priori, c'est-à-dire avant le transfert du dossier.</p> <p>Une proportion prédéterminée de dossiers est vérifiée aux fréquences prévues. Ces fréquences sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Guichet : hebdomadairement <input type="checkbox"/> Enquête PEC : aux 2 semaines <input type="checkbox"/> Médiation : aux 2 semaines <input type="checkbox"/> Enquête HP : aux 4 semaines <input type="checkbox"/> Étalement des heures de travail : trimestriellement <p>Les étapes mentionnées sont revues de façon bisannuelle.</p>
1.7	Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre	Pas à ce jour.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CNT		
	<p>programme d'assurance qualité?</p> <p>À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?</p>	
1.8	<p>Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Pas à ce jour.</p>
1.9	<p>Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Pour le suivi, un plan d'action se traduit soit par de la formation, soit par des améliorations aux procédures et aux correspondances.</p> <p>De plus, la réalisation d'un sondage en ligne vise à mesurer la qualité et la satisfaction de la clientèle quant à l'intervention réalisée en médiation.</p>
1.10	<p>De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?</p>	<p>Il importe de bien distinguer les vérifications effectuées dans le cadre de la gestion courante des opérations (contrôles opérationnels) et celles réalisées dans le cadre de l'assurance qualité en matière de conformité des traitements.</p> <p>Toutes les activités de vérification exécutées dans le cadre des contrôles opérationnels ne sont pas saisies dans l'outil de vérification utilisé à des fins d'assurance qualité. De plus, il se peut que certains dossiers aient fait l'objet d'un contrôle opérationnel et que ces mêmes dossiers soient sélectionnés dans le cadre de l'échantillonnage des dossiers à vérifier en assurance qualité la période suivante (vérification a posteriori).</p> <p>La vérification en assurance qualité, pour le dossier qui aurait fait l'objet d'un contrôle opérationnel au préalable, se fait donc au moment où il a été sélectionné en assurance qualité et non au moment où il a été soumis à un contrôle opérationnel.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CNT		
		Lorsque requis, le chef d'équipe effectue un suivi auprès de l'intervenant au dossier pour l'aviser des corrections à apporter. Au besoin, il lui offre son support. S'il le juge opportun, il accompagne celui-ci dans une démarche de formation continue.
1.11	Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.	Nathalie Bégin Directrice Direction des services à la clientèle (DSC) Direction du soutien et de l'optimisation (DSO) 400, boulevard Jean-Lesage Hall est, 7e étage Québec (QC) G1K 8W1 418 525-1953, poste 4753 Nathalie.Begin@cnt.gouv.qc.ca

Annexe 3 – Fiche descriptive – CSST

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CSST		
1.1	Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?	Tous les grands processus opérationnels en P/I et en réparation.
	- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)	Satisfaction de la clientèle, standardisation et uniformisation des façons de faire.
	- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?	Plan d'assurance qualité avec mécanismes de prévention, contrôle et vérification.
	- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?	Basé sur la méthodologie Lean Six Sigma.
	- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?	Standardisation et uniformisation des façons de faire.
	- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?	Oui, nous travaillons actuellement à un guide de mise en œuvre.
1.2	Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité? Depuis quand celui-ci est-il implanté? Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?	Le cadre de gestion de la qualité est en conception depuis 2013. L'équipe qui le supporte est en fonction depuis octobre 2014. Les premiers projets d'amélioration continue ont débuté à l'automne 2014 et nous déployons actuellement le cadre dans l'ensemble des directions régionales.
1.3	Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé? Quels sont les avantages et les inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de	Le service d'expertise en AQ et AC est centralisé. Toutefois, l'application du programme se fait dans chacune des directions régionales (21 directions). La centralisation permet une cohérence et une standardisation des façons de faire, ce qui est

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CSST		
	vous programme d'assurance qualité?	plus difficile avec la décentralisation.
1.4	Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.	Les processus regardés sont ceux directement en lien avec le service aux citoyens.
1.5	Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité? Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité? Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?	Le cadre de gestion de la qualité s'applique à la vice-présidence aux opérations. Actuellement, l'équipe relève directement de la vice-présidente aux opérations.
1.6	Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité? Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité? Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme? a. Connaître les priorités de l'organisation b. Définir et prioriser les éléments à vérifier c. Définir les critères de qualité d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation e. Analyser et émettre des recommandations	Il n'y a pas de cycle en tant que tel. Toutefois, les solutions issues des projets d'améliorations alimentent les plans d'assurance qualité. De plus, les écarts dans l'atteinte des standards opérationnels présents dans les plans d'assurance qualité amènent les projets d'améliorations.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la CSST		
	f. Implanter les améliorations À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?	
1.7	Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité? À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?	Nous travaillons actuellement à la mise en place du suivi du cadre incluant audit et reddition de comptes.
1.8	Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?	Le Cadre de Gestion de la Qualité prévoit de nombreux mécanismes participatifs. Les employés, incluant les gestionnaires, sont appelés à participer aux différents projets en amélioration continue. Leur contribution est également requise dans les différents groupes de travail visant l'élaboration des plans d'assurance qualité.
1.9	Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?	Oui, tous les processus seront revus avec un objectif d'optimisation et feront l'objet de plans d'assurance qualité.
1.10	De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?	Nous nous attardons dans un premier temps aux activités réalisées par un intervenant et directement en lien avec la clientèle.
1.11	Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.	Jean Rodrigue Chef du Service d'Assurance Qualité et Amélioration Continue 514 906 3877 poste 2450

Annexe 4 – Fiche descriptive – RAMQ

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)	
1.1	<p>Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Les activités d'assurance qualité ne sont pas intégrées en un seul programme pour la Régie. Il en revient à chacun des secteurs de mettre en œuvre le sien.</p> <p>En ce qui concerne la Direction générale de l'admissibilité et des renseignements aux personnes assurées (DGARPA), le programme vise la majorité des processus en lien avec deux lignes d'affaires, soit l'assurance maladie et l'assurance médicaments.</p> <p>Les programmes liés aux autres lignes d'affaires de la Régie, comme les aides techniques à titre d'exemple, sont moins documentés et en cours de développement.</p>
	<p>- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)</p> <p>Le programme vise principalement à s'assurer de la conformité du traitement des dossiers et des échanges avec les clients. La conformité est établie sur la base des normes et des procédures en vigueur, en plus des standards de qualité de l'organisation en matière de services aux citoyens.</p> <p>Le programme permet également de détecter les interventions moins bien maîtrisées par les agents et de renforcer les apprentissages à la suite des formations continues.</p>
	<p>- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Bien que le programme ne soit pas formellement balisé par un référentiel, celui-ci s'inspire du cycle de la qualité de Deming.</p> <p>- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?</p> <p>Comme mentionné, le programme s'inspire du cycle de la qualité de Deming. Un cadre de gestion du programme et un cadre méthodologique sont actuellement en refonte.</p>
	<p>- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?</p> <p>Au surplus des finalités visées par le programme, ce dernier repose sur une volonté d'adhésion et de participation du personnel à</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)	
	la culture de qualité de la Régie.
	<p>- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?</p> <p>La documentation du programme est au cœur des objectifs que s'est fixés l'équipe d'assurance qualité au plan d'action 2015-2016. En plus de la refonte du cadre de gestion et du cadre méthodologique, il est prévu de regrouper la documentation de chacun des secteurs afin de l'harmoniser et l'intégrer.</p> <p>Depuis 2010, le programme fait l'objet d'une évolution en continu par l'entremise des plans d'action développés annuellement et des bilans en fin d'exercice.</p>
1.2	<p>Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité? Depuis quand celui-ci est-il implanté? Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?</p> <p>Le programme d'assurance qualité de la DGARPA a atteint un grand niveau de maturité par rapport à la vision qui le soutenait au cours des dix dernières années.</p> <p>Toutefois, le contexte organisationnel et celui relatif à la prestation de services gouvernementaux amène la DGARPA à développer une nouvelle vision pour son programme, laquelle entraînera assurément des changements de paradigmes. À cet effet, le maillage plus étroit entre l'assurance qualité et l'amélioration continue s'avère l'un des prochains défis, au même titre que l'intégration de nouvelles activités comme la tenue du Registre des Directives médicales anticipées, le traitement des avis de renouvellement spécifiques, les contrôles en assurance maladie, l'inspection et les authentications réalisées par nos partenaires.</p>
1.3	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé? Quels sont les avantages et les inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de</p> <p>Il est décentralisé en ce qui concerne la réalisation des activités de vérification. Cependant, la gestion du programme et son évolution sont essentiellement centralisées au niveau de la direction générale et par l'entremise de la structure de gouvernance du</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)

	<p>votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>programme.</p> <p>La décentralisation du programme aura permis, à son démarrage, de faciliter son adaptation aux réalités de chacun des secteurs en plus de favoriser l'adhésion de celui-ci. Or, considérant qu'il est maintenant bien implanté, la tendance au cours des prochaines années sera d'intensifier la centralisation et la standardisation des pratiques et des outils. Toutefois, les ressources effectuant les vérifications d'assurance qualité demeureront dans chacune des unités opérationnelles.</p>
<p>1.4</p>	<p>Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.</p>	<p>La direction générale gère le programme qui est mis en œuvre au sein de ses trois directions.</p> <p>Celles-ci regroupent deux centres d'appels, deux bureaux d'accueil, le traitement des demandes relatives aux régimes d'assurance maladie et médicaments, des activités de contrôle et d'inspection ainsi que la production de la carte d'assurance maladie.</p> <p>Les services de la DGARPA visent les 7,9 millions de personnes couvertes par le régime d'assurance maladie, dont 3,5 millions sont également couvertes par le régime public d'assurance médicaments.</p>
<p>1.5</p>	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<p>Les activités d'assurance qualité ne sont pas intégrées en un seul programme pour la Régie. Il en revient à chacun des secteurs de mettre en œuvre le sien.</p> <p>À la Direction générale de l'admissibilité et des renseignements aux personnes assurées, toutes les unités sont impliquées. La structure de gouvernance se découpe ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de gestion <ul style="list-style-type: none"> o Approuver les orientations; o Fixer les cibles de qualité; o Approuver la planification et la reddition de comptes;

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Veiller à l'allocation suffisante des ressources. - Comité de coordination <ul style="list-style-type: none"> ○ Proposer les orientations; ○ Proposer les objectifs; ○ Élaborer la planification et la reddition de comptes; ○ Approuver les procédures et les outils; ○ Veiller à l'avancement des travaux et au respect des échéanciers. - Comité de réalisation <ul style="list-style-type: none"> ○ Conseiller le comité de coordination; ○ Proposer des pistes d'amélioration; ○ Élaborer et tester les procédures et les outils; ○ Favoriser l'harmonisation des pratiques. - Réseau de concertation (PROJET – devrait regrouper les autres unités de la vice-présidence) <ul style="list-style-type: none"> ○ Favoriser la cohérence des programmes d'assurance qualité de la VPSPA; ○ Partager l'expertise et les outils; ○ Échanger sur les visions et les enjeux.
<p>1.6</p>	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p>	<p>Chaque année, la DGARPA réalise le cycle suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition des priorités d'évolution du programme en fonction des constats de l'année précédente et des opportunités; - Planification des activités pour l'année à venir; - Réalisation des activités planifiées; - Bilan des activités et recommandations

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)

	<p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier c. Définir les critères de qualité d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation e. Analyser et émettre des recommandations f. Implanter les améliorations</p> <p>À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?</p>	<p>pour l'année suivante.</p> <p>a. Pas de façon formelle b. Oui, annuellement c. Oui, revu périodiquement d. Oui, périodiquement e. Oui, annuellement f. Oui, selon le plan d'action</p>
<p>1.7</p>	<p>Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité?</p> <p>À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?</p>	<p>Le processus, le cycle et les outils de planification et de reddition de comptes sont actuellement en révision. Cette reddition de comptes est effectuée au comité de gestion de l'assurance qualité, au directeur général ainsi qu'au vice-président.</p> <p>Situation actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action annuel; - Suivi au 30 septembre; - Bilan annuel. <p>Situation cible (avril 2016) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification biennale; - Suivi d'avancement à l'année 1; - Bilan à l'année 2; - Tableau de bord mensuel de suivi des activités (résultats de vérifications et suivi quantitatif des activités récurrentes comme les séances de calibrage, etc.)
<p>1.8</p>	<p>Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>La structure de gouvernance du programme se veut, de par sa conception et sa composition, un mécanisme participatif important.</p> <p>Toutes les unités sont représentées à chacun des différents niveaux (gestion supérieure, gestion opérationnelle, professionnel-conseil aux opérations, techniciens en assurance qualité).</p> <p>De plus, les employés sont invités à formuler des commentaires quant au programme d'assurance qualité lors des rencontres de</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RAMQ (DGARPA)

		<p>rétroaction qui suivent une vérification. C'est ainsi que le programme a effectué une transition d'un taux de non-conformité à un taux de réussite.</p>
1.9	<p>Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>L'amélioration continue n'est pas, à ce jour, intégrée au programme d'assurance qualité. Il s'agit de l'un des défis futurs du programme. Toutefois, une unité de l'organisation porte sur l'optimisation des processus basée sur l'approche Lean.</p>
1.10	<p>De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?</p>	<p>Les activités d'assurance qualité sont principalement orientées sur la vérification du travail effectué par les agents. Toutefois, des vérifications sont effectuées quant à la qualité et la conformité des cartes d'assurance maladie produites.</p> <p>Des travaux sont également amorcés afin de développer des mécanismes d'assurance qualité pour le réseau des authenticateurs.</p> <p>Par ailleurs, il est à noter que ces activités s'ajoutent à celles réalisées à la Direction du soutien aux opérations, laquelle est responsable de l'assurance qualité pour le volet systémique (échanges électroniques de renseignements, etc.).</p> <p>De façon générale, les efforts de vérifications sont consentis prioritairement aux processus identifiés comme étant les plus à risque d'erreur ainsi que ceux dont l'impact sur le citoyen est d'une plus grande importance.</p>
1.11	<p>Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.</p>	<p>M. Pierre Cyr – 418 682-5108 Directeur général de l'admissibilité et des renseignements aux personnes assurées</p> <p>M. Kevin Belleau – 418 682-5108, p. 4049 Chef du Programme d'assurance qualité de la DGARPA</p>

Annexe 5 – Fiche descriptive – RRQ

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RRQ		
1.1	Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?	Tous les processus en lien direct avec le service à la clientèle externe.
	- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)	- Amélioration continue de la qualité de la prestation donnée aux citoyens conformément à leurs attentes. - Assurance d'un haut niveau de conformité des services reçus au regard des lois, normes et procédures, en garantissant la reddition de comptes.
	- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?	Le cycle de qualité de Deming.
	- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?	Schémas de cycle de la qualité élaboré à interne avec les directions concernées.
	- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?	- Veiller à maintenir un très haut niveau de qualité du service. - Faire évoluer les façons de faire pour s'adapter à un environnement changeant. -S'assurer de l'adhésion positive des gestionnaires et des employés au programme.
	- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?	Oui. Le programme est revu régulièrement.
1.2	Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité? Depuis quand celui-ci est-il implanté?	Le Programme d'assurance qualité à la Régie a débuté en 1995 et a été étendu, revu et amélioré à plusieurs reprises. Il peut être qualifié de mature.
	Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?	Implantations successives de projets d'amélioration s'appuyant sur la méthodologie Lean.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RRQ		
1.3	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé?</p> <p>Quels sont les avantages et les inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>- Le volet « Conformité des traitements » est centralisé, pour s'assurer de l'objectivité en reddition de comptes.</p> <p>- Le volet « Amélioration continue » est décentralisé pour faciliter le coaching et une formation efficace des employés.</p>
1.4	<p>Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.</p>	<p>Seules sont prises en charge par le programme les activités en lien avec le service à la clientèle externe.</p>
1.5	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<p>Tous les secteurs opérationnels de la vice-présidence aux services à la clientèle qui assurent un service direct aux citoyens sont impliqués dans les deux volets du programme : Amélioration continue et Conformité des traitements.</p>
1.6	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Le cycle de la qualité comprend 4 phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les attentes de la clientèle : <u>qualité attendue</u> (revu tous les 4 ans). - Définir les priorités en fonction des attentes et des opportunités au moyen de cibles régulières et d'étapes : <u>qualité souhaitée</u>. - Mesurer, améliorer et rendre compte : processus annuel régulier : <u>qualité livrée</u>. - Sonder périodiquement la satisfaction de la clientèle : <u>qualité perçue</u>.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RRQ		
	<p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p> <p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier</p> <p>c. Définir les critères de qualité</p> <p>d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation</p> <p>e. Analyser et émettre des recommandations</p> <p>f. Implanter les améliorations</p> <p>À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?</p>	<p>Oui, révision périodique.</p> <p>Oui, révision périodique.</p> <p>Oui, révision périodique.</p> <p>Oui, annuellement.</p> <p>Oui, annuellement.</p> <p>Oui, en fonction de leur importance et des disponibilités.</p>
1.7	<p>Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité?</p> <p>À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?</p>	<p>La reddition de comptes est assurée au niveau de chaque direction opérationnelle, de la vice-présidence aux services à la clientèle et publiée au rapport annuel.</p> <p>Les principaux indicateurs de qualité sont publiés trimestriellement au tableau de bord de gestion.</p>
1.8	<p>Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>1- Projets Lean.</p> <p>2- Le programme Eurêka recueille les suggestions des employés et les plus pertinentes sont régulièrement implantées.</p>
1.9	<p>Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Pas de façon systématique.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la RRQ		
1.10	De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?	Les principales étapes des processus de mission, qu'elles soient automatisées ou traitées par un employé, sont prises en charge par le programme.
1.11	Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.	M. Abdel Fazazi 418-657-8710 poste 3328.

Annexe 6 – Fiche descriptive – Revenu Québec

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de Revenu Québec (DGP)		
1.1	Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?	Notre programme d'assurance qualité est un système de gestion de la qualité et s'adresse à toutes les unités de la Direction générale des particuliers (DGP). Les activités de contrôle de la qualité sont l'une de ses composantes.
	- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaire la clientèle desservie par la Direction générale des particuliers (DGP), notamment en ce qui a trait aux services à la clientèle et aux contrôles fiscaux; • Harmoniser les initiatives d'amélioration des services; • Contrôler la conformité des services rendus; • Surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services.
	- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?	Norme ISO 9001-2008.
	- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?	Les travaux du CEGO en assurance qualité. La roue de Deming : illustration de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act).
	- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer une culture qualité au sein de la DGP; • Optimiser le processus de gestion des opinions de la clientèle vis-à-vis des services rendus; • Améliorer la conformité, l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des activités.
- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?	Le programme est documenté par un cadre de gouvernance, écrit en novembre 2014. Ce document décrit les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Champ d'application (portée); 	

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de Revenu Québec (DGP)

		<ul style="list-style-type: none"> • Mission du Service de l'assurance qualité et de la gestion du changement (SAQGC); • Orientations en gestion de la qualité; • Principes directeurs; • Démarche de mise en œuvre de l'assurance qualité; • Rôles et responsabilités des acteurs concernés.
<p>1.2</p>	<p>Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité? Depuis quand celui-ci est-il implanté?</p> <p>Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme est en phase de démarrage. • Le Service de l'assurance qualité et de la gestion du changement (SAQGC) a été créé en janvier 2014. • La coordination des sondages et des groupes de discussion vient d'être confiée au Service de l'assurance qualité et de la gestion du changement (SAQGC). Ce mandat est en lien avec la portée mentionnée, car elle permet de corréler les attentes et la satisfaction de la clientèle avec les actions d'amélioration.
<p>1.3</p>	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé?</p> <p>Quels sont les avantages et les inconvénients reliés à la centralisation/décentralisation de votre programme d'assurance qualité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de gestion de la qualité est centralisé. Cependant, les orientations concernant les activités de contrôle qualité sont de décentraliser ces activités. • En ce qui concerne les activités en contrôle qualité décentralisées : <u>Avantages :</u> <ul style="list-style-type: none"> – Les mesures de la qualité livrée sont produites par les milieux opérationnels au lieu de passer par différents acteurs. Ces mesures sont ainsi disponibles plus rapidement; – Les milieux opérationnels connaissent leurs mesures et sont plus impliqués pour réaliser les actions d'amélioration.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de Revenu Québec (DGP)

		<p><u>Inconvénient</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Il y a un risque de manque d'objectivité dans l'interprétation des données.
1.4	<p>Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.</p>	<p>Nous desservons six directions principales comptant au total près de 3 000 employés. Notre clientèle externe est composée de l'ensemble des particuliers du Québec ainsi que des particuliers en affaires. Nous sommes responsables de la gestion de programmes sociofiscaux ainsi que de l'impôt des particuliers.</p>
1.5	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les secteurs sont impliqués. Par contre, la mise en œuvre du programme se fait progressivement, unité par unité. À terme, l'ensemble des directions seront impliquées dans notre programme. Le programme est sous la responsabilité du Service de l'assurance qualité et de la gestion du changement (SAQGC), positionné dans une direction de soutien et de développement organisationnel. • Les secteurs impliqués sont les milieux opérationnels, le Service de l'assurance qualité et de la gestion du changement (SAQGC) et les directions de soutien aux milieux opérationnels.
1.6	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 : Établissement et mise en œuvre des processus transversaux de gestion de la qualité (cadre de gestion, orientations). • 2-a : Interventions auprès des milieux de réalisation des services : diagnostic, plan d'action, mesure de la qualité livrée, améliorations. • 2-b : Écoute client : sondage, groupe de discussion, plaintes, interventions du Protecteur du citoyen, etc. • 3 : Surveillance du bon fonctionnement de

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de Revenu Québec (DGP)

	<p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p> <p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier</p> <p>c. Définir les critères de qualité</p> <p>d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation</p> <p>e. Analyser et émettre des recommandations</p> <p>f. Implanter les améliorations</p> <p>À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?</p>	<p>l'ensemble du système de gestion de la qualité : audit qualité sur tous les processus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 : Amélioration des processus transversaux de gestion de la qualité. • Elles font toutes partie de notre programme avec les précisions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> a) Établir les priorités de l'organisation en matière de qualité; b) Définir/reconfirmer/ajuster les objectifs en qualité de service; c) Prioriser les unités à surveiller; d) Établir des diagnostics en assurance qualité; e) Émettre des recommandations; f) Implanter les améliorations; g) Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation. • La fréquence de chaque étape n'est pas encore définie.
<p>1.7</p>	<p>Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité?</p> <p>À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une reddition de comptes est prévue dans le programme, mais elle n'est pas encore créée compte tenu du fait que nous sommes encore en phase de démarrage. • Les redditions de comptes sont prévues et devraient se faire au niveau des milieux opérationnels; elles alimenteront le tableau de bord du Comité directeur de la DGP.
<p>1.8</p>	<p>Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Les milieux opérationnels sont impliqués dans la mise en œuvre du programme d'assurance qualité et le service de l'assurance qualité joue le rôle, entre autres, de gardien des bonnes pratiques.</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de Revenu Québec (DGP)

1.9	Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?	Les mécanismes d'optimisation des processus ne sont pas intégrés, mais le service de l'assurance qualité vise à harmoniser ces optimisations afin que la notion client soit prise en compte dans ces mécanismes.
1.10	De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?	Notre programme n'est pas encore arrivé à ce niveau de précision.
1.11	Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.	<p><u>Sandra JANVIER (chef de service):</u> Tél : 418 652-5658 poste 6522424 Courriel : Sandra.Janvier@revenuquebec.ca</p> <p><u>Hajatiana RAMANJATOSON (chef d'équipe):</u> Tél. : 418 652-5658 poste 6523150 Courriel : Hajatiana.Ramanjatoson@revenuquebec.ca</p>

Annexe 7 – Fiche descriptive – SAAQ

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)	
1.1	<p>Quelle est la portée de votre programme d'assurance qualité?</p>
	<p><u>Contexte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Depuis de nombreuses années, la VPASRR est responsable de réaliser, en continu, des contrôles qualité au niveau des transactions réalisées en points de service. Des activités d'assurance qualité pour les appels téléphoniques et les opérations centralisées sont également réalisées. - Depuis les dernières années, l'organisation est en changement afin de modifier ses façons de travailler : elle vise à travailler davantage en mode matriciel plutôt qu'en mode silo. - Depuis 2011, la VPASRR a développé une stratégie d'implantation d'un processus d'assurance qualité intégré. - En 2012, la vice-présidence a élaboré un système management de la qualité (SMQ) basé sur les bonnes pratiques en lien avec la gestion par processus. - En 2014, une stratégie d'arrimage avec la gestion par processus ainsi que le développement d'un cadre de référence en amélioration continue ont été mis en place.
	<p>- Quelles sont les finalités visées? (Exemples : contrôler la conformité des services rendus; satisfaire la clientèle; surveiller la maîtrise, l'application et l'efficacité des processus de réalisation des services; autres.)</p>
	<p>Le processus d'assurance qualité intégré a comme grands objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'établir une vision et des objectifs d'assurance qualité; - De gérer les risques relatifs à la qualité et optimiser les contrôles qualité en fonction de ceux-ci; - De s'inscrire dans une culture

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)

		<p>d'amélioration continue.</p> <p>Le SMQ s'inscrit dans le processus d'assurance qualité intégré. Le SMQ comprend des audits de processus (volet 1) ainsi que des contrôles qualités (volet 2).</p> <p>Le volet 1 répond aux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier, assurer, contrôler et améliorer la qualité des prestations de la VPASRR. <p>Le volet 2 vise principalement à contrôler la conformité de la prestation de service à la clientèle.</p>
<p>- Quels sont les référentiels utilisés pour édifier/soutenir votre programme d'assurance qualité?</p> <p>- Appliquez-vous une méthodologie ou un cadre de référence connu?</p>		<p>La mise en place du SMQ s'appuie sur la méthode de la gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act) aussi appelée Roue de Deming ainsi que sur les exigences de la norme ISO 9001.</p> <p>Partant des pratiques déjà en place à la VPASRR, le SMQ a été construit autour de principes qualité et d'amélioration reconnus.</p> <p>Concernant les contrôles qualité, ceux-ci sont réalisés selon un échantillonnage. Dans les prochaines années, la gestion des risques devrait être davantage utilisée afin de mieux cibler les contrôles à valeur ajoutée.</p>
<p>- Quels sont les objectifs ou principes directeurs de votre programme?</p>		<p>Les principes du SMQ sont fondés sur les huit principes ISO (approche clientèle; leadership; implication du personnel; approche processus; gestion par approche système; amélioration continue; approche factuelle pour la prise de décision et les relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires).</p> <p>Concrètement cela veut dire que l'objectif principal est d'orienter et de contrôler les activités de la VPASRR en matière de qualité. Pour ce faire, il est important de développer une vision commune en exerçant un</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)		
		<p>leadership et en favorisant la participation de tous les acteurs. Les audits visent notamment à identifier des améliorations à apporter aux processus.</p>
	<p>- Le programme est-il documenté? Fait-il l'objet d'une révision ou d'une mise à jour régulière?</p>	<p>Le processus est cartographié. Celui-ci a été audité en octobre 2015. De cet audit suivront des pistes d'amélioration à mettre en place.</p> <p>Il est également prévu de définir des objectifs de performance afin de suivre l'efficacité et l'efficacité du processus.</p> <p>Les contrôles qualité vérifient la conformité aux procédures de travail.</p>
1.2	<p>Quel est le niveau de maturité de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Depuis quand celui-ci est-il implanté ?</p> <p>Y a-t-il des développements en cours dans vos secteurs pour élargir les responsabilités ou les mandats en assurance qualité? Si oui, sont-ils en lien avec la portée mentionnée en 1.1?</p>	<p>Le processus d'assurance qualité intégré : Niveau d'implantation</p> <p>Le SMQ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volet 1 – Audits de processus : Début d'implantation. - Volet 2 – Contrôles qualité : Niveau de maîtrise.
1.3	<p>Est-ce que votre programme d'assurance qualité est centralisé ou décentralisé?</p> <p>Quels sont les avantages et les inconvénients liés à la centralisation/décentralisation de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Le processus d'assurance qualité intégré est sous la responsabilité de la direction du soutien aux opérations (DSO).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cependant, chacune des directions opérationnelles réalise des contrôles qualité afin d'améliorer la qualité de la prestation de services. - Ces contrôles ne sont pas réalisés de façon uniforme partout sur le territoire. - Il y a des directions qui n'effectuent pas de contrôles qualité. - Les audits de processus sont sous la responsabilité de la DSO. <p>L'avantage principal de centraliser le processus est d'assurer une vision commune et partagée. Ceci permettrait également une</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)		
		application uniforme. Cependant, dans la pratique, diverses activités d'assurance qualité sont réalisées de façon décentralisée. Il est donc souhaitable d'arrimer les façons de faire.
1.4	Comment votre clientèle est-elle segmentée? S.v.p. répondre à la question en fonction de ces deux types de clientèle : les unités qui réalisent les services et sur lesquelles le programme d'assurance qualité s'applique et les citoyens.	<p>Clientèle interne : vise l'amélioration du fonctionnement interne de la VPASRR pour garantir un usage maîtrisé des fonds publics.</p> <p>Clientèle externe (citoyens et partenaires) : vise la satisfaction des clients en fournissant un service répondant à leurs attentes.</p>
1.5	<p>Quels secteurs de votre organisation sont impliqués dans votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelle est la structure, la gouvernance du programme d'assurance qualité ?</p> <p>Quels sont les secteurs impliqués selon les différentes étapes (voir point suivant)?</p>	<p>Tous les secteurs de la vice-présidence sont impliqués dans l'amélioration continue de la prestation de service à la clientèle.</p> <p>Le modèle de la gouvernance de l'amélioration continue est basé sur 3 grandes responsabilités : la vice-présidence est porteuse du modèle; les propriétaires délégués des processus et les gestionnaires de processus.</p> <p>Le comité d'amélioration continue ainsi que le comité de gestion VPASRR sont les instances de reddition de comptes.</p> <p>Plus spécifiquement, le processus d'assurance qualité est sous la responsabilité (propriétaire délégué) de la Direction du soutien aux opérations (DSO).</p> <p>Les gestionnaires de processus sont au nombre de huit : 1 gestionnaire représente l'ensemble des quatre directions régionales; 3 gestionnaires représentent la Direction des opérations centralisées et 4 gestionnaires représentent la Direction générale du soutien et du développement des affaires.</p> <p>Il y a aussi un comité de pilotage du SMQ qui a le mandat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les activités d'assurance

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)

		<p>qualité au sein de la VPASRR;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager les bonnes pratiques en place à la VPASRR; - Soutenir le Comité d'amélioration continue VPASRR et le Comité de gestion VPASRR pour le volet amélioration continue en lien avec le SMQ. <p>Une revue de performance du SMQ est également prévue au début de chaque année. La première revue aura lieu en 2016. Les résultats seront présentés au comité de pilotage du SMQ ainsi qu'au comité de gestion de la VPASRR.</p>
<p>1.6</p>	<p>Quelle est la nature du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Quelles sont les grandes étapes du cycle de votre programme d'assurance qualité?</p> <p>Parmi les grandes étapes suivantes, lesquelles font partie de votre programme?</p> <p>a. Connaître les priorités de l'organisation</p> <p>b. Définir et prioriser les éléments à vérifier</p> <p>c. Définir les critères de qualité</p> <p>d. Mesurer la qualité et connaître la tolérance de l'organisation</p> <p>e. Analyser et émettre des recommandations</p> <p>f. Implanter les améliorations</p> <p>À quelle fréquence ces différentes étapes sont-elles reprises?</p>	<p>Tel que mentionné précédemment, le processus d'assurance qualité s'articule autour des quatre étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier (a-b) : - Réaliser (c) : - Contrôler et mesurer (d-e) : - Améliorer (f) : <p>Ce cycle débute en fin d'année avec la planification et l'identification des priorités pour l'année prochaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des audits, des critères de sélection ont été utilisés pour déterminer, avec l'approbation du comité de gestion de la VPASRR, les audits à réaliser. Ces critères sont : l'arrimage avec le plan stratégique; l'importance du nombre de ressources impliquées dans le processus; le nombre de plaintes; l'impact sur le service client (déclaration de service aux citoyens) et des opportunités à saisir.

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)

		<ul style="list-style-type: none"> - Les contrôles qualité sont planifiés annuellement afin de s'assurer notamment de la conformité aux procédures de travail. La gestion des risques devrait davantage être utilisée pour réaliser les contrôles à valeur ajoutée. <p>La prestation de service est réalisée de façon continue en cours d'année.</p> <p>Le contrôle et la mesure de la qualité s'effectuent dans l'année au moment opportun, selon la planification établie. Des indicateurs de performance et de qualité seront développés afin de mieux suivre les résultats.</p> <p>Finalement, des pistes d'amélioration sont suggérées et celles-ci sont priorisées par l'organisation afin d'être mises en place. Un suivi de l'état d'avancement de la réalisation des pistes est fait par le comité de l'amélioration continue.</p>
1.7	<p>Y a-t-il présence d'une reddition de comptes qui porte sur votre programme d'assurance qualité?</p> <p>À quel niveau est faite la reddition de comptes? Y en a-t-il plus d'une pour les différents niveaux? Utilisez-vous un tableau de bord interne pour le suivi du programme ?</p>	<p>La reddition de comptes se fait directement au comité de gestion de la VPASRR et au comité d'amélioration continue.</p>
1.8	<p>Est-ce que des mécanismes participatifs sont en place dans le cadre de votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>Oui, tous les acteurs sont impliqués. Des rencontres de travail sont tenues régulièrement afin de partager l'information et de favoriser le travail collaboratif.</p>
1.9	<p>Est-ce que des mécanismes d'optimisation de processus sont intégrés à votre programme d'assurance qualité?</p>	<p>À l'heure actuelle, les mécanismes d'optimisation des processus sont sous la responsabilité d'une division de la gestion par processus. Celle-ci peut initier des ateliers d'optimisation. Les pistes relatives à ces ateliers sont inscrites dans le registre de</p>

Fiche descriptive du programme d'assurance qualité de la SAAQ (VPASRR)

		<p>l'amélioration continue. Parallèlement à cela, les audits de processus donnent lieu à des pistes d'amélioration. Ces pistes sont également inscrites dans le registre.</p> <p>Les pistes d'amélioration découlant des audits de processus visent à améliorer la qualité de la prestation de service. On parle plutôt d'arrimage entre les deux initiatives et non d'intégration.</p>
1.10	<p>De façon générale, est-ce que toutes les activités d'un processus font l'objet d'une vérification de la qualité, autant les activités automatisées que celles réalisées par un agent ou un préposé?</p>	<p>De façon générale, ce sont les activités réalisées par un humain qui sont visées.</p>
1.11	<p>Veillez s.v.p. inscrire les coordonnées de la personne-ressource que vos collègues du groupe d'échange pourront interpeller s'ils ont des questions sur cette fiche ou encore sur votre programme d'assurance qualité de façon plus générale.</p>	<p>Emilie Boutin, chef d'équipe de l'amélioration continue, Direction du soutien aux opérations, VPASRR</p>