

VISION 2020 DE LA PRESTATION DE SERVICES

Un accès simplifié à nos services

1. Contexte

Le regroupement des principaux services gouvernementaux au sein d'une même organisation est une avenue empruntée par les administrations publiques parmi les plus performantes à travers le monde. Au Canada, les stratégies d'implantation diffèrent sensiblement d'une province à l'autre. Quant aux approches, certaines provinces, telles que l'Ontario, ont choisi d'obliger le regroupement des services aux citoyens, incluant l'immatriculation, les permis de conduire et l'ensemble des grands registres de l'État au sein d'une seule organisation (Service Ontario). D'autres ont emprunté des approches plus ciblées portant sur des grappes de services de base et misent sur le développement de partenariats interministériels.

Par ailleurs, l'exemple de Service Canada qui est une direction générale d'Emploi et de Développement social Canada est particulièrement intéressant par ses similarités et sa complémentarité avec la mission portée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Les services gouvernementaux québécois sont plus décentralisés que ceux dispensés par le gouvernement canadien. Le Québec offre un plus grand nombre de services qui sont aussi plus variés. La plupart de ces services sont offerts par l'intermédiaire des sociétés d'État, d'organismes publics ou parapublics ou des agences et peu sont offerts directement par des ministères. À plusieurs égards, les technologies offrent la possibilité d'améliorer l'accessibilité aux services pour tous, citoyens et entreprises, peu importe où ils résident sur le territoire.

1.1 Historique de la prestation de services au Ministère

Au cours des dernières années, l'éventail des services du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Ministère) s'est considérablement élargi, en ce qui touche les services directs aux citoyens : transfert des mesures d'emploi et de placement du fédéral (1997); convergence des réseaux de services d'emploi et de sécurité du revenu (2005); prestation du Régime québécois d'assurance parentale (2006).

De plus, depuis le 1^{er} avril 2013, le Ministère a notamment pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur tout le territoire du Québec, un guichet multiservice afin de leur permettre un accès simplifié à des services publics. Ce guichet est issu du transfert au Ministère des responsabilités autrefois dévolues à Services Québec. Depuis cette date, le Directeur de l'état civil fait également partie du Ministère. Récemment, le ministère du Travail fut fusionné avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, enrichissant l'offre de services aux citoyens et aux entreprises.

Le Ministère intègre efficacement les trois modes de prestation de services (téléphone, comptoir et Web) et est déjà en partenariat d'affaires avec un ensemble d'organismes publics au niveau fédéral, provincial et municipal.

- Le Ministère compte plusieurs centres d'appels, dont le Centre de relations avec la clientèle (CRC) de Services Québec, qui est interconnecté avec une trentaine de ministères et organismes. Au total, ces centres ont traité plus de 3 millions d'appels en 2014-2015 et certains offrent des services de 8 h à 20 h, du lundi au vendredi.
- Le Ministère a également le réseau de comptoirs le plus étendu sur tout le territoire (138 bureaux et points de services), présent dans toutes les régions du Québec.
- Le Ministère compte sur de nombreux sites Web dont Portail Québec (espace Citoyens et espace Entreprises), le Placement en ligne, le Régime québécois

d'assurance parentale, le Service québécois de changement d'adresse, le Directeur de l'état civil ainsi que le service d'authentification gouvernemental qui reçoivent plus de 40 millions de visites annuelles. De plus, il offre le service en ligne PerLE, permettant d'obtenir la liste des permis, licences et certificats requis lors du démarrage ou de l'exploitation d'une entreprise autant du gouvernement fédéral, québécois que pour les municipalités adhérentes.

Bref, le Ministère peut compter sur plusieurs acquis :

- La présence du Directeur de l'état civil qui possède une expertise de pointe en matière de tenue de registres, a la responsabilité des données officielles contenues au registre de l'état civil et a développé des déclarations uniques permettant un accès simplifié aux programmes et services gouvernementaux.
- La base de données sur les programmes et services gouvernementaux du répertoire des programmes et services.
- Les modèles d'affaires du Directeur de l'état civil et du Régime québécois d'assurance parentale supportant déjà le mode Web et à l'avant-garde des autres secteurs du Ministère.
- Les services de proximité déployés dans toutes les régions dans les bureaux d'Emploi-Québec et Services Québec (intégration progressive des services depuis 2013) permettant de répondre aux besoins de la clientèle.
- Les travaux entrepris pour la modernisation de l'infrastructure technologique du Ministère.
- L'implantation de la gestion de portefeuille de projets et de la gestion de projet qui permet une uniformisation des méthodes de développement et une meilleure coordination de nos projets.
- Le Centre de relations avec la clientèle de Services Québec, qui est interconnecté avec une trentaine de ministères et organismes.

1.2 Attentes des clientèles

Les citoyens et les entreprises ont pris le virage du numérique et s'attendent à ce que le gouvernement adapte sa prestation de services. Ils désirent la simplification des démarches et de l'accès aux services publics ainsi qu'une réduction du nombre de fois que la même information leur est demandée.

La modernisation de la prestation de services constitue une opportunité à saisir pour générer des économies et suivre la tendance technologique. Le contexte budgétaire actuel peut être considéré comme une opportunité pour travailler ensemble, différemment, vers une prestation de services davantage simplifiée, intégrée, accessible, de qualité et moins coûteuse.

Bref, les attentes des citoyens et des entreprises sont :

- Une relation simplifiée avec l'administration gouvernementale
- Une information utile et facile d'accès à un seul endroit
- Une plus grande cohésion dans les activités gouvernementales
- Une prestation de services moderne, offerte selon différents modes, dont principalement le Web et le téléphone
- Une présence gouvernementale de proximité

Par ailleurs, le Ministère est caractérisé par la diversité de ses clientèles. Leurs besoins et leurs attentes semblent être variés, voire disparates. En l'absence d'une vue coordonnée de ces clientèles, il y a risque que ce soit les perceptions, et non les faits, qui guident les actions. Ainsi, le préalable à toute transformation s'avère la connaissance des clientèles (caractéristiques, besoins et attentes, motivations, satisfaction, segmentation), de nos canaux de communication (volumétrie, utilisation, capacité), le cheminement des clientèles (selon les modes de prestation de services, les besoins et les lignes d'affaires) et de nos services (répertoire, intégration).

1.3 Orientations gouvernementales incluses à l'AEG 3.0

En relation avec les versions 2000 et 2003 de l'Architecture d'entreprise gouvernementale¹, la prestation de services des ministères et organismes a pu être optimisée. Toutefois, à une échelle gouvernementale où la prestation de services intégrée représente la cible, l'optimisation n'est certes pas encore achevée. À cet égard, le gouvernement du Québec continue sa modernisation afin de permettre aux citoyens et aux entreprises de faire affaire avec un gouvernement unique, à l'aide d'une prestation de services intégrée.

La version 3.0 de l'Architecture d'entreprise gouvernementale (AEG 3.0) met l'accent sur la possibilité pour les citoyens d'avoir un accès facile, sécuritaire et simple à l'information et aux services gouvernementaux, de profiter d'une offre de service intégrée et d'en garder l'historique dans leurs transactions avec le gouvernement. Elle mettra l'accent également sur la mise en commun et le partage de l'information, des services et des applications. L'AEG 3.0 propose 5 orientations d'affaires :

Une prestation électronique qui se transforme dans une perspective centrée sur le client

- Privilégier l'introduction des événements de vie et d'affaires
- Offrir l'accès à un dossier complet constitué dynamiquement
- Une prestation de services intégrée, complète et omniprésente

L'échange d'information avec les citoyens privilégie le mode numérique et s'effectue uniquement en mode numérique avec les entreprises

- Privilégier les échanges sans papier
- Favoriser la cohérence de l'information quel que soit le mode d'accès
- Utiliser obligatoirement, lorsqu'approprié, les standards ouverts
- Utiliser les possibilités de la tarification pour les échanges d'information faits autrement qu'en mode numérique

Une offre de service qui tire profit des nouvelles technologies

- Prioriser les développements utilisant la technologie mobile
- Intégrer les médias sociaux dans les stratégies de communication
- Proposer un environnement de travail moderne de coopération aux employés pour travailler en réseau, partager les connaissances et développer collectivement l'expertise
- Favoriser l'utilisation de services partagés

Les citoyens influencent la transformation du gouvernement

- Favoriser la participation citoyenne
- Utiliser l'intelligence collective pour le développement de nouvelles solutions
- Recueillir systématiquement l'avis des usagers au moment de développer une nouvelle solution

L'information est ouverte par défaut et protégée par nécessité

- Rendre l'information gouvernementale libre, disponible et gratuite pour les citoyens et les entreprises
- Privilégier la mise en place de sources officielles d'information

¹ L'Architecture d'entreprise gouvernementale 3.0 présente les orientations gouvernementales en matière de prestation intégrée des services (mai 2014). Elle est un des éléments de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics (Gouvernement du Québec, 2012).

1.4 Mission du Ministère : un guichet multiservice pour permettre un accès simplifié à des services publics

À l'heure actuelle, une large part des services publics offerts directement aux citoyens le sont par les grands réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que par des organismes gouvernementaux tels que la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et la Régie des rentes du Québec (RRQ). Par ailleurs, parmi l'ensemble des ministères du gouvernement du Québec, c'est certainement celui du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui, de loin, offre le plus grand éventail de services directs aux citoyens.

Services Québec entend devenir **l'organisation d'accueil pour la prestation de services publics des ministères et organismes**. À cet égard, Services Québec vise à augmenter le nombre d'ententes de partenariats pour chaque mode de prestation de services dans une solution de type gagnant / gagnant pour le partenaire et le Ministère en assurant une prestation de services au meilleur rapport qualité / coût. Pour sa propre prestation de services, le Ministère effectue présentement sa migration vers le modèle proposé, démontrant sa faisabilité aux partenaires actuels et potentiels.

Services Québec vise l'harmonisation et la modernisation de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises :

- un seul endroit où obtenir les informations générales sur les programmes et services gouvernementaux pour les gens qui ne savent où aller;
- des solutions qui évitent aux citoyens et entreprises d'avoir à fournir continuellement les mêmes informations, lorsque celles-ci sont déjà détenues par l'État;
- des outils d'identification et d'authentification simples d'utilisation, universels pour tous les MO et sécuritaires;
- une expérience client basée sur les attentes des citoyens et des entreprises, en proposant des modes de prestation de services et des outils demandés par ceux-ci (services électroniques, mobilité, développement d'applications, accompagnement téléphonique ou au comptoir pour certaines situations ou types de clientèles, etc.).

2. Vision : une prestation de services novatrice et adaptée

Dans son plan stratégique 2015-2018, le Ministère s'est doté d'une nouvelle vision² ministérielle : **Être reconnu comme la référence en matière de développement de la main-d'œuvre, de conditions de travail, de solidarité sociale et de prestation de service novatrice et adaptée, et ce, grâce à l'engagement de son personnel et avec le soutien de ses partenaires.**

En matière de prestation de services, cette vision ministérielle est cohérente avec la vision gouvernementale telle que présentée dans l'AEG 3.0 et portée par le Dirigeant principal de l'information. En réponse aux attentes des citoyens et des entreprises, la vision gouvernementale précise qu'un **gouvernement centré sur les citoyens et les entreprises** (qui offre des services accessibles, performants, de grande qualité et sécuritaires à l'ensemble des citoyens et des entreprises du Québec) **est à la fois efficace et efficient** (qui répond aux attentes et aux besoins de la clientèle d'une manière performante en favorisant l'utilisation responsable des ressources collectives gouvernementales).

² La vision est la représentation de ce que l'organisation veut devenir. Elle lui fournit un éclairage qui guide ses actions et ses décisions quotidiennes, afin que tous travaillent ensemble pour atteindre les mêmes buts. L'énoncé de la vision doit être clair, bref, positif et inspirant. Il doit exprimer des projections dans le futur.

De ces deux visions découlent notre vision 2020 et les objectifs stratégiques. Ils en définissent les contours et permettent de garder le cap. Ils permettent de concentrer les efforts vers les priorités ministérielles et gouvernementales. À terme, le Ministère aura évolué vers la prestation de services novatrice et adaptée et aura réussi à dégager les marges de manœuvre nécessaires à la réalisation de ses missions.

Vision 2020

En concrétisant au moins 20 projets d'amélioration de la prestation de services d'ici 2020, les lignes d'affaires du Ministère offriront un accès simplifié aux citoyens et aux entreprises, à moindre coût, sur tout le territoire du Québec. À cet égard, elles auront remplacé leurs modes de prestation de services actuels par des modes plus efficaces et efficaces permettant une expérience client basée sur les attentes des clientèles. Les modes de prestation seront améliorés et développés pour accueillir la livraison des services d'autres lignes d'affaires du Ministère et celles d'autres ministères et organismes. La prestation intégrée des services sera soutenue par des interfaces normalisées et simplifiées et l'utilisation de services communs. Cette transformation organisationnelle sera coordonnée centralement et appuyée par des stratégies de migration des clientèles et des stratégies en ressources humaines et en ressources informationnelles.

3. Objectifs stratégiques

Les décisions portant sur la prestation des services doivent permettre la structuration et la progression de la prestation de services.

La vision 2020 se divise en deux volets : la vitrine (front office) qui gère la distribution de services (la livraison et la relation directe avec la clientèle) et l'arrière-boutique (back office) qui gère la production des services (gestion des processus).

3.1 Pour la vitrine et l'expérience client

L'approche de services complets et accessibles consiste à servir directement la clientèle, dès le premier contact, en une seule intervention, au moment qu'elle désire et dans le mode qu'elle préfère. Les modes de prestation, bien qu'offrant des services assistés, permettent une plus grande autonomie de la clientèle et privilégient le libre-service, de préférence en mode électronique. Les services de proximité tiennent compte des besoins de la clientèle et des spécificités régionales, et encouragent les citoyens à utiliser le téléphone et le Web.

Le citoyen et l'entreprise bénéficieront d'un gouvernement centré sur leurs attentes, à la fois efficace et efficient. Pour accroître la satisfaction des citoyens et des entreprises, les transformations amélioreront l'accès à l'information et aux services ainsi que la qualité de l'offre électronique de services et ce, à moindre coût.

Objectif 1 : L'utilisation des services communs ministériels et gouvernementaux est favorisée au sein du Ministère³

Pour cela, le Ministère :

1. Réalisera la démarche de rationalisation et d'intégration des sites Internet sous sa responsabilité pour les faire passer de plus de 50 à près de 7.
2. Développera des services Web intégrés comme le Dossier entreprise gouvernemental et le service PerLE.
3. Verra à la mise en place d'un service gouvernemental de gestion de l'identité et de l'adresse ainsi qu'un profil utilisateur pour le citoyen.
4. Optimisera le service d'authentification gouvernemental afin qu'il soit plus convivial (transactionnel).

³ Sont reconnus à cet égard le Portail gouvernemental, le Centre de relations avec la clientèle de Services Québec, le service d'authentification gouvernemental clicSÉQR et le Dossier entreprise gouvernemental.

5. Développera une prestation électronique de services intégrée notamment accessible en utilisant un appareil mobile pour transiger avec l'État.

Objectif 2 : La prestation de services du Ministère doit évoluer dans une stratégie de migration⁴ vers des modes de prestation moins coûteux et de libre-service

Pour cela, le Ministère :

6. Transformera des centres locaux d'emploi en centres de services gouvernementaux pour que plus de 90 % de la population québécoise ait accès à un point de service intégré dans un rayon de 50 km (bornes interactives, salles multiservices, aide à la navigation, bureaux satellites, etc.).
7. Demandra au citoyen un minimum d'information nécessaire sur sa situation et utilisera plutôt des échanges de renseignements automatisés. Le personnel de prestation de services aura en outre accès facilement et rapidement à toute l'information déclarée par le citoyen, ce qui évitera de lui redemander l'information.
8. Permettra au citoyen de consulter l'état de son dossier électronique en tout temps et de simuler les montants possibles en fonction de leur situation.

Objectif 3 : La prestation des services téléphoniques est optimisée, supporte la prestation de services électroniques et permet la prise en charge de nouveaux services

Pour cela, le Ministère :

9. Optimisera puis augmentera la capacité des centres d'appels afin de développer de nouvelles lignes d'affaires et d'offrir aux partenaires potentiels la possibilité de prendre en charge leurs services de renseignements généraux.
10. Optimisera puis augmentera la capacité des centres d'appels à offrir des renseignements plus spécifiques et du support à la prestation Web – aide à la navigation - lorsque convenu avec certaines lignes d'affaires ou certains ministères et organismes.

3.2 Pour l'arrière-boutique et le rendement organisationnel

Le Ministère s'assurera de connaître les attentes des citoyens et des entreprises, et simplifiera le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services. Il aura transformé ses façons de faire, optimisé sa capacité organisationnelle et amélioré sa performance.

Le Ministère s'appuiera sur une main-d'œuvre compétente et performante, qui adopte de nouvelles méthodes de travail, s'inspire des meilleures pratiques en prestation de services et met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution. Il utilise des outils et des méthodes modernes qui permettent d'offrir aux clients des services en temps opportun, faciles d'accès, sécurisés et efficaces. Il s'appuie sur un examen rigoureux de ses processus et de ses méthodes avec l'intention d'offrir un service de qualité au plus bas coût possible. Il s'assure de la synergie entre les unités responsables de la livraison des services.

Par ailleurs, les technologies sont l'assise permettant de gérer harmonieusement l'information, les réseaux de même que les systèmes d'information et de collaboration. Conséquemment, le Ministère optimisera l'infrastructure lui permettant de soutenir les solutions d'affaires, d'encadrer l'évolution des besoins technologiques par rapport à la transformation organisationnelle et d'assurer la disponibilité de l'interopérabilité des infrastructures technologiques. L'utilisation des possibilités offertes par l'infonuagique fera partie intégrante des réflexions dans les choix organisationnels.

⁴ Les stratégies de migration sont associées à une révision de processus et à un rendement mesurable.

Objectif 4 : La prestation de services est mesurée pour en gérer la performance et améliorer les résultats obtenus

Pour cela, le Ministère :

11. Analysera l'avis des citoyens, des entreprises et du personnel en prestation de services lors du développement d'une nouvelle solution.
12. Aura structuré la connaissance des clientèles (segmentation, besoins, attentes, motivations, satisfaction), des canaux⁵, des modes de prestation (capacité, possibilités, utilisation, coût) et des services (marketing, volumétrie, contact humain, etc.) afin de dégager des opportunités de développements intégrés.
13. Affectera les ressources, notamment au plan du portefeuille de projets ministériels, pour gérer la prestation de services selon les priorités ministérielles (orientations, objectifs, cibles), la capacité organisationnelle (coût de revient par activité ou par processus, la compétence du personnel) et les besoins de la clientèle.
14. Axera le plan de surveillance en conformité en matière d'aide financière de dernier recours sur la gestion intégrée des risques.

Objectif 5 : Les processus de prestation des services sont harmonisés et optimisés afin d'éliminer les gaspillages et les obstacles à leur bon fonctionnement

Pour cela, le Ministère :

15. Automatisera le traitement des programmes, mesures et services.
16. Inclura, lors de la conception ou le remodelage des programmes, les modes de traitement et de prestation pour privilégier le mode électronique lorsque possible.
17. Réduira le nombre de situations qui nécessitent des documents ou support papier.

Objectif 6 : Le Ministère développe chez ses employés le souci de la qualité du service et les associe à l'atteinte des résultats fixés.

Pour cela, le Ministère :

18. Dotera les lignes d'affaires d'outils favorisant l'amélioration continue afin que celle-ci devienne partie intégrante des activités quotidiennes de l'organisation⁶
19. Standardisera ses processus de prestation de services et ses normes de qualité du service aux citoyens et aux entreprises.
20. Consolidera la culture d'organisation pour mettre en œuvre des pratiques organisationnelles et de gestion innovantes.

⁵ Canaux : Web, téléphone, comptoir, libre-service ou service assisté, etc.

⁶ Stratégie d'amélioration continue – décembre 2014 – adaptation.

Stratégie ministérielle en amélioration continue

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Décembre 2014

Table des matières

1	INTRODUCTION	2
1.1	QU'EST-CE QUE L'AMELIORATION CONTINUE?	2
2	CONTEXTE.....	2
2.1	LE CONTEXTE GOUVERNEMENTAL	2
2.2	LE CONTEXTE MINISTERIEL	3
3	DÉMARCHE.....	3
3.1	L'OBJECTIF.....	4
3.2	LE MODELE ORGANISATIONNEL	4
3.2.1	<i>Grands leviers liés aux opportunités d'amélioration</i>	<i>5</i>
3.2.2	<i>Projets d'amélioration des processus.....</i>	<i>5</i>
3.2.3	<i>Culture d'amélioration continue dans l'organisation</i>	<i>5</i>
3.3	LES FACTEURS DE SUCCES	6
4	STRUCTURE.....	7
4.1	LA STRUCTURE DE LA DEMARCHE	7
4.2	LES PRINCIPAUX ROLES ET RESPONSABILITES DES PARTIES PRENANTES	7
4.2.1	<i>Sous-ministre</i>	<i>7</i>
4.2.2	<i>Comité exécutif.....</i>	<i>7</i>
4.2.3	<i>Haute direction.....</i>	<i>8</i>
4.2.4	<i>Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et la prestation de services.....</i>	<i>8</i>
4.2.5	<i>Comité d'amélioration continue</i>	<i>8</i>
4.2.6	<i>Directeur de la démarche d'amélioration continue.....</i>	<i>8</i>
4.2.7	<i>Équipe dédiée à la démarche d'amélioration continue</i>	<i>9</i>
4.2.8	<i>Gestionnaire responsable d'un projet d'amélioration.....</i>	<i>10</i>
4.2.9	<i>Personnel du Ministère.....</i>	<i>10</i>
5	PLANIFICATION ET SUIVI DE LA DÉMARCHE	10
5.1	LES MANDATS LIES AUX GRANDS LEVIERS D'AMELIORATION.....	11
5.2	LES PROJETS D'AMELIORATION DES PROCESSUS.....	11
5.3	LES ACTIVITES D'INTEGRATION A LA CULTURE DE L'ORGANISATION	11
5.4	LE SUIVI ET L'EVALUATION DE LA DEMARCHE	12
5.4.1	<i>Suivi de la démarche et des mandats et projets d'amélioration</i>	<i>12</i>
5.4.2	<i>Évaluation de la démarche</i>	<i>12</i>
	ANNEXE 1 : SCHEMA DE LA DEMARCHE EN AMELIORATION CONTINUE.....	13
	ANNEXE 2 : SOURCES DOCUMENTAIRES	14

1 INTRODUCTION

La présente stratégie vise à définir la démarche en amélioration continue au Ministère. Elle décrit les éléments qui soutiennent le développement et l'évaluation de l'amélioration continue au Ministère ainsi que ses objectifs globaux, et ce, afin de s'assurer que toute amélioration est planifiée, gérée et contrôlée et que des résultats tangibles et mesurables sont réalisés pour l'organisation et la clientèle.

Elle vise également à assurer que tous les intervenants du Ministère prennent part à la démarche et comprennent leur rôle dans l'amélioration continue ainsi que l'impact positif de leur contribution sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

1.1 Qu'est-ce que l'amélioration continue?

L'amélioration continue se définit comme la recherche constante de façons plus efficaces et efficientes d'accomplir la mission et d'atteindre les objectifs organisationnels. L'amélioration continue est une philosophie qui s'exprime par la volonté affirmée de mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients.

Concrètement, cette volonté prend forme par la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent les remises en question des façons de faire d'une organisation. Ceci, en se servant d'un processus systématique d'amélioration continue de tous les aspects des services et des processus de travail, pour obtenir de meilleurs résultats, réduire les pertes, les doublons et la complexité inutile du travail.

Pour y arriver, une organisation doit, notamment, être à l'écoute de son personnel et des clients, accorder de l'importance aux résultats et partager ces informations pour ainsi être en mesure d'aligner l'ensemble des intervenants sur les objectifs communs, en harmonisant les plans, les processus, les informations, les ressources, les analyses et les actions dans le sens des objectifs globaux.

2 CONTEXTE

2.1 Le contexte gouvernemental

L'amélioration continue est une philosophie de gestion qui gagne en popularité dans les organisations publiques. À cet effet, plusieurs initiatives visant à améliorer la performance organisationnelle des ministères et organismes ont fait leur apparition au cours des dernières années. Citons l'implantation d'approches *Lean*, dont celles observées dans le réseau de la santé et l'expérience mise de l'avant par la Régie de l'assurance maladie du Québec. De plus, les organisations publiques, à l'instar des entreprises privées, profitent désormais de l'expertise liée à la réalisation de diagnostics de leurs pratiques de gestion en recourant au QUALImètre, outil administré par le Mouvement québécois de la qualité.

Ce déploiement de l'amélioration continue trouve assise dans les principes énoncés dans la Loi sur l'administration publique, adoptée en 2000. Son approche de gestion par résultats donne lieu à une redéfinition de la conception de la performance dans les organisations publiques du Québec. Cette conception privilégie la planification stratégique, l'évaluation de programmes et la révision des méthodes de travail comme outils de développement de la performance, dans un cadre de reddition de comptes efficace. De plus, la Loi sur l'administration publique incite les ministères et organismes à centrer leur action sur la qualité des services offerts à la population.

Par ailleurs, le contexte budgétaire actuel renforce la nécessité de réviser les façons de faire, afin de répondre adéquatement aux attentes des citoyens et d'offrir des services de qualité, et ce, malgré une rareté de plus en plus importante des ressources humaines et financières. De plus, la volonté de transformer l'action gouvernementale en vue de réaliser des gains de productivité et de réorienter les

ressources vers les programmes prioritaires, exprimée par le gouvernement suscite des opportunités à saisir pour les ministères et organismes afin d'effectuer une transition réussie vers l'amélioration continue.

À cet effet, dans son plan stratégique 2012-2015, le Secrétariat du Conseil du trésor précise : « qu'il doit veiller à une utilisation optimale des ressources du gouvernement. Il entend ainsi jouer un rôle central afin de favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue dans l'appareil gouvernemental. Ce rôle se traduira par des gestes concrets visant à soutenir et à encourager la réalisation de mandats de diverses natures, par les ministères et organismes, par exemple en optimisation des processus avec la méthode Lean en vue d'améliorer leurs façons de faire ».

En promouvant et en soutenant les initiatives d'amélioration continue dans les organisations publiques, les autorités gouvernementales misent sur le déploiement de pratiques qui favorisent les améliorations constantes en ce qui a trait à la qualité des services et à la performance afin de maximiser les retombées des actions gouvernementales dans un contexte de rareté des ressources.

2.2 Le contexte ministériel

Le Ministère doit faire face à des défis budgétaires impliquant une réduction de ses ressources tant humaines et financières, tout en s'assurant de répondre aux besoins des différentes clientèles, de livrer des services de qualité et de respecter ses engagements et ses obligations. À titre d'exemples, notons les délais légaux en matière de révision prévus par la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles ou les engagements de la *Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens* comprenant des normes de services en matière de délais de réponse et de traitement des demandes. Ces différents engagements sont diffusés publiquement et certains doivent faire l'objet d'une reddition de comptes dans le rapport annuel de gestion.

Le Ministère doit donc poursuivre ses activités et atteindre ses objectifs organisationnels dans cet environnement en pleine mutation. À cet égard, un enjeu au regard de la performance au sein d'une organisation en évolution a été identifié dans son futur plan stratégique 2014-2018, pour lequel le Ministère s'engage à « faire évoluer les pratiques de gestion de l'organisation » afin de transformer ses façons de faire de manière mobilisatrice et structurante et de développer, de promouvoir et de soutenir une culture organisationnelle orientée vers l'amélioration continue.

3 DÉMARCHE

Cette section vise à décrire la démarche d'amélioration continue du Ministère, laquelle constitue un cycle complet d'amélioration en mettant à contribution tous les intervenants de l'organisation, incluant les différentes clientèles.

Elle est inspirée des méthodes proposées dans la documentation officielle du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec et du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada ainsi que des pratiques observées dans les organisations, tant du secteur public que du secteur privé.

La démarche proposée comporte quatre étapes, soit 1- un diagnostic organisationnel, 2- une activité de priorisation et de planification des activités, 3- la réalisation des mandats d'amélioration et 4- une évaluation de l'évolution de la performance.

Ainsi, le cycle a débuté par la réalisation d'un diagnostic des pratiques organisationnelles réalisé au moyen du QUALImètre, administré par le service d'accompagnement du Mouvement québécois de la qualité au printemps 2014. Celui-ci a servi à établir la mesure de base en amélioration continue, qui permettra l'identification des priorités d'amélioration. Un deuxième diagnostic est prévu en fin de cycle dans le but de mesurer et de témoigner de l'évolution de la performance organisationnelle du Ministère.

Afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie et de favoriser une cohérence d'action à l'échelle ministérielle, il est primordial de se donner des objectifs d'amélioration continue qui sont communs et connus de l'ensemble de l'organisation et de structurer la démarche.

3.1 L'objectif

L'objectif principal poursuivi par cette démarche est de transformer les façons de faire par l'optimisation des capacités organisationnelles afin d'accroître la performance.

Ainsi, la stratégie ministérielle d'amélioration continue vise plus précisément à

- accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles en ce qui a trait aux délais, à la contribution des ressources humaines et aux coûts, notamment par l'amélioration des processus afin d'éliminer les gaspillages et les obstacles à leur bon fonctionnement;
- assurer la satisfaction des clientèles par une réponse adéquate à leurs attentes, des services conçus en fonction de leurs besoins ainsi que la diminution des écarts d'accessibilité et de continuité dans la prestation de services;
- favoriser l'agilité organisationnelle permettant au Ministère de s'adapter aux besoins changeants des clientèles et de l'organisation;
- renforcer la culture d'amélioration continue afin que celle-ci devienne partie intégrante des activités quotidiennes de l'organisation;
- mobiliser et mettre à contribution les employés et les équipes de travail par la reconnaissance, les mécanismes de rétroaction et le renforcement de leur savoir-faire dans les interventions d'amélioration, favorisant la créativité et l'innovation;
- améliorer les résultats de façon continue : mesurer la performance et faire l'analyse systématique des résultats de l'organisation tant à l'égard de la qualité des services, du rendement des ressources que du fonctionnement opérationnel et ce, afin d'identifier d'autres pistes d'amélioration;
- maximiser les retombées des investissements en ce qui a trait à l'acquisition et au développement des compétences ainsi qu'à la réalisation des projets d'amélioration et assurer le partage des bonnes pratiques mises en œuvre à l'échelle organisationnelle par la création d'un pôle d'expertise ministériel en amélioration continue.

Pour ce faire, le Ministère devra miser sur ses forces, regrouper l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs et adopter des approches novatrices et mobilisatrices pour adapter ses pratiques de gestion et ses façons de faire. Ceci lui permettra de s'assurer que ses structures, ses processus et ses outils soutiennent la performance de l'organisation ainsi que de créer un environnement de travail favorisant le recrutement, le développement des compétences et la rétention de son personnel.

3.2 Le modèle organisationnel

Le QUALImètre a permis de brosser un portrait des forces et des faiblesses des pratiques de gestion de l'organisation. Ainsi, prenant assise sur les résultats du diagnostic et inspirée des meilleures pratiques et des méthodes recommandées par les spécialistes en la matière, la démarche d'amélioration continue proposée comporte trois volets, devant être développés simultanément :

1. Les grands leviers liés aux opportunités d'amélioration.
2. Les projets d'amélioration des processus.
3. La culture d'amélioration continue.

Un schéma illustrant le modèle organisationnel est présenté à l'annexe 1.

3.2.1 Grands leviers liés aux opportunités d'amélioration

Les principaux leviers liés aux opportunités d'amélioration au Ministère, soulevés lors du diagnostic, serviront de base pour identifier les priorités et établir la planification des interventions. Des améliorations peuvent être réalisées aussi bien par de petits projets que par de grands. À ce titre, l'ensemble des observations tirées du diagnostic ne sont pas de même niveau ; certaines opportunités nécessitent des travaux d'envergure, alors que d'autres ne requièrent que des ajustements.

Des mandats spécifiques pourront ainsi être identifiés et chacun sera traité individuellement en ce qui concerne l'échéancier prévu tout comme les intervenants nécessaires à sa réalisation.

Ces mandats porteront sur des projets structurants en matière d'amélioration de la performance globale de l'organisation. Ils consolideront la base de l'environnement de gestion favorable au développement d'une véritable démarche d'amélioration continue.

3.2.2 Projets d'amélioration des processus

Afin d'accompagner adéquatement les gestionnaires dans la révision de leurs façons de faire et d'appuyer leurs démarches d'amélioration continue, une équipe aura le mandat de soutenir les unités dans la réalisation des projets d'amélioration des processus. Ces derniers seront choisis selon des critères définis, notamment pour leur contribution aux priorités ministérielles ainsi que pour leur haut potentiel de réussite et de retour sur l'investissement.

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples des éléments à considérer par les critères de sélection de projets, lesquels pourraient être pondérés en fonction de l'importance accordée par le Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services.

- Projet permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience en ce qui a trait aux délais, aux effectifs et aux ressources financières (gains de productivité $\geq 20\%$).
- Projet correspondant aux leviers de performance et aux opportunités identifiés par le diagnostic organisationnel (QUALImètre).
- Projet aligné avec les priorités ministérielles.
- Projet apportant des solutions à une situation qui peut placer le Ministère en position de vulnérabilité (risques stratégiques).
- Projet répondant à un besoin de la clientèle, contribuant à sa satisfaction ou favorisant l'accessibilité des services.
- Projet contribuant au respect des engagements et des obligations organisationnelles, législatives ou gouvernementales.
- Projet ayant un impact sur le climat organisationnel et la qualité de vie au travail (mobilisation, charge de travail, environnement de travail, etc.).
- Projet donnant une grande visibilité et avec un potentiel de réussite (contraintes et risques liés à la réalisation du mandat faibles, disponibilité des ressources allouées à la réalisation du projet, etc.).

La méthode *Lean* sera privilégiée pour structurer les interventions qui visent l'optimisation de processus et l'organisation du travail. D'autres méthodes pourraient aussi être utilisées en fonction des besoins d'intervention et de l'envergure du projet.

3.2.3 Culture d'amélioration continue dans l'organisation

L'un des principes fondateurs de toute démarche d'amélioration continue est l'intégration du concept d'amélioration continue dans la culture de l'organisation. Cet aspect de la stratégie implique la nécessité de mobiliser le personnel et les gestionnaires en stimulant leur intérêt pour l'amélioration continue.

Cet intérêt se traduit notamment par une modification de notre rapport avec les notions relatives à la mesure de la performance. Jusqu'ici, ce concept rime davantage avec *reddition de comptes*, qu'avec *amélioration continue*. En effet, bien que les informations de la reddition de comptes puissent permettre de renforcer l'amélioration continue, il est essentiel de consacrer des efforts à la mesure de la performance aussi dans le but de pouvoir ajuster nos façons de travailler afin de faire mieux à l'avenir.

Cette connaissance de nos performances constitue une pierre d'assise à la recherche constante des occasions d'éliminer le gaspillage et l'importance d'accroître la satisfaction de la clientèle. La mesure de la performance sera aussi mise de l'avant dans le déploiement des projets d'amélioration de processus.

En vue de renforcer la culture de performance et de recherche de la qualité dans l'organisation, des activités de communication, de diffusion des résultats ou de formation pourront être privilégiées.

3.3 Les facteurs de succès

Une telle démarche amène des changements à différents niveaux, qui requièrent l'engagement de l'ensemble du personnel et demandent des dirigeants un style de leadership participatif qui met l'emphase sur le travail en équipe où chacun est invité à s'exprimer.

Afin de favoriser l'atteinte des objectifs, voici les facteurs de succès visés :

Au plan de la légitimité de la démarche :

- les autorités du Ministère approuvent et appuient activement la stratégie ainsi que chacune des phases de sa mise en œuvre;
- la démarche est inscrite au chapitre des priorités ministérielles pour les prochaines années.

Au plan de l'impact sur l'organisation :

- les unités concernées par un projet d'amélioration participent activement et appuient la réalisation des projets, notamment en allouant les ressources nécessaires.
- les unités de soutien (ressources humaines, communications, ressources financières et matérielles, technologies de l'information etc.) collaborent adéquatement avec les unités touchées par les changements apportés;
- l'appropriation de la démarche et la communication sont favorisées à tous les niveaux de l'organisation;
- le concept d'amélioration continue est intégré dans la culture de l'organisation.

Au plan de la gestion de la démarche :

- la structure de gestion s'appuie sur les mécanismes de communication et de décisions déjà en place;
- les gestionnaires sont propriétaires des projets d'amélioration les concernant et font preuve d'engagement et de leadership;
- les projets d'amélioration des processus sont sélectionnés selon des critères définis, notamment pour leur contribution aux priorités ministérielles ainsi que leur haut potentiel de réussite et de retour sur l'investissement.

Au plan des ressources affectées à la démarche :

- le nombre de personnes qui se consacrent à la mise en œuvre de la stratégie est adéquat;
- la capacité organisationnelle est respectée;
- l'utilisation des ressources, des compétences et des outils en place est privilégiée, notamment pour assurer la continuité de l'expertise après la réalisation des projets d'amélioration.

Au plan des résultats obtenus :

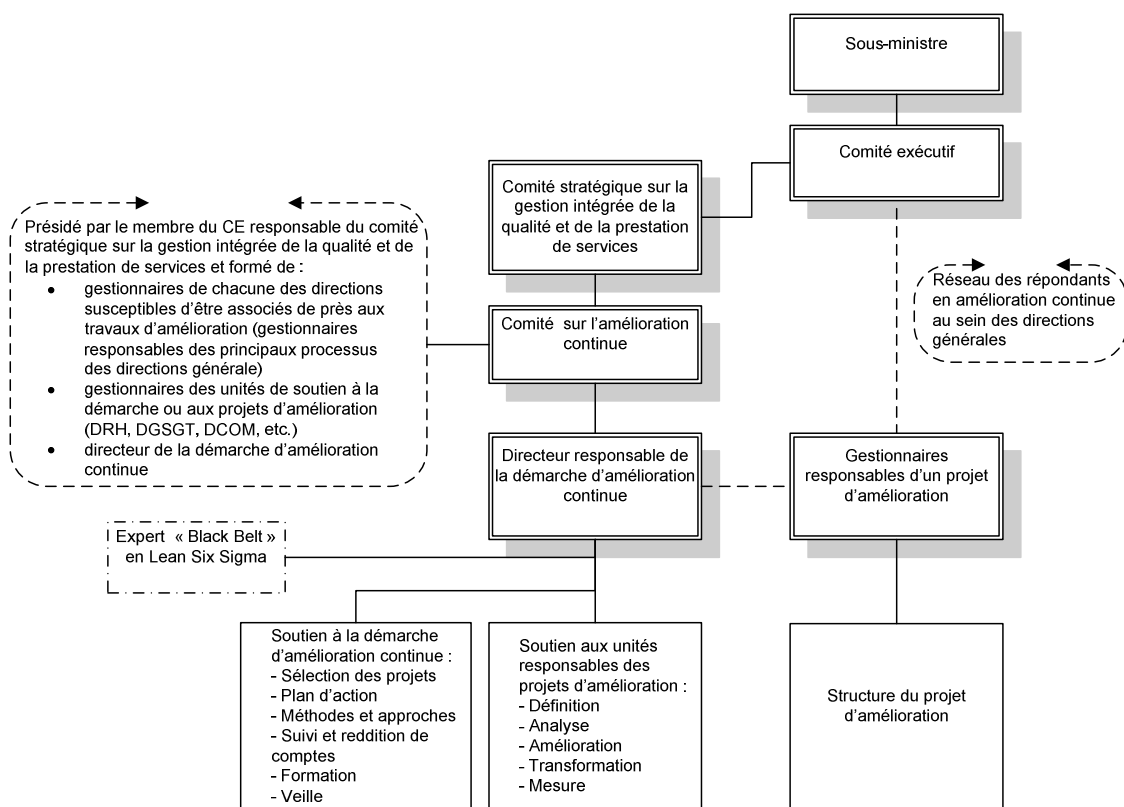
- le Ministère se donne la capacité de démontrer les résultats obtenus;
- les projets d'amélioration ciblent une meilleure réponse aux demandes citoyennes;
- les projets d'amélioration ont un impact positif sur la satisfaction des employés au travail.

4 STRUCTURE

La mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue s'articule autour d'une structure permettant de soutenir l'ensemble des actions et dans laquelle chacun des acteurs connaît sa contribution.

4.1 La structure de la démarche

La structure proposée est la suivante :



4.2 Les principaux rôles et responsabilités des parties prenantes

4.2.1 Sous-ministre

- Approuver la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue.
- Appuyer la démarche et l'inscrire au chapitre des priorités ministérielles pour les prochaines années.
- Valoriser la remise en question des pratiques de gestion de l'organisation visant l'amélioration.
- Reconnaître les succès des démarches d'amélioration réalisées dans les équipes.

4.2.2 Comité exécutif

- Approuver le plan d'action ministériel en amélioration continue ainsi que le choix des projets à inclure.
- Autoriser l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des projets d'amélioration.
- Assurer l'alignement des projets d'amélioration avec les orientations et les priorités ministérielles.
- Promouvoir la démarche d'amélioration continue dans le Ministère

4.2.3 Haute direction

- Promouvoir la démarche d'amélioration continue dans leurs secteurs.
- Valoriser la remise en question des pratiques de gestion de l'organisation visant l'amélioration.
- Reconnaître les succès des démarches d'amélioration réalisées par leurs équipes.
- Proposer des projets à inclure au plan d'amélioration ministériel.
- Mandater les gestionnaires responsables d'un projet d'amélioration.

4.2.4 Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et la prestation de services

Afin d'assurer un leadership constant dans la conduite de la stratégie, le Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation de services, présidé par le sous-ministre adjoint au développement des services aux citoyens et à la gouvernance aura la responsabilité de :

- proposer au Comité exécutif la stratégie d'amélioration continue;
- recommander au Comité exécutif une planification de travaux en amélioration continue et les ressources à allouer;
- suivre l'évolution des travaux ;
- être le promoteur de la stratégie et agir en soutien à l'équipe de l'amélioration continue dans son application.

4.2.5 Comité d'amélioration continue

Le Comité d'amélioration continue relève du Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation de services. Ce comité est présidé par le sous-ministre adjoint au développement des services aux citoyens et à la gouvernance et coordonné par le directeur de la démarche d'amélioration continue (Direction des mandats stratégiques et de l'amélioration continue).

Le comité est formé :

- de gestionnaires représentant des directions générales, associés de près aux travaux d'amélioration;
- de gestionnaires des unités de soutien dans les secteurs suivants : communications, ressources humaines, financières et matérielles, technologies de l'information, etc.
- du directeur de la démarche d'amélioration continue (Direction des mandats stratégiques et de l'amélioration continue).

Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Recommander au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation de services la stratégie d'amélioration continue et les critères à utiliser pour mettre en priorité les projets d'amélioration de processus à inclure au plan d'action ministériel.
- Recommander au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation de services les mandats liés aux grands leviers d'amélioration et les projets d'amélioration des processus, priorisés en fonction des critères de sélection.
- Assurer le suivi et rendre compte de l'état d'avancement des projets d'amélioration ainsi que des bénéfices générés par les projets.
- Contribuer à faire tomber les obstacles qui empêchent les projets d'avancer.

4.2.6 Directeur de la démarche d'amélioration continue

Le directeur de la démarche d'amélioration continue assure la réalisation des activités de soutien à la démarche d'amélioration continue et aux unités responsables des projets d'amélioration.

Ses principales responsabilités sont les suivantes :

En matière de soutien à la démarche :

- Prendre en charge adéquatement et efficacement l'implantation de ce nouveau domaine d'activités et la réalisation des mandats en la matière.
- Assurer le fonctionnement du Comité d'amélioration continue.
- Assumer un rôle-conseil auprès des autorités sur les dossiers à portée stratégique, tels que la stratégie ministérielle, le diagnostic organisationnel, les outils et les pratiques ministérielles.
- Soumettre au Comité d'amélioration continue l'analyse d'opportunités des projets d'amélioration afin de proposer un ordre de priorité.
- Faire approuver par le Comité d'amélioration continue le plan d'action ministériel.
- Soumettre au Comité d'amélioration continue les ressources à allouer à la réalisation des mandats liés aux grands leviers ou aux projets d'amélioration des processus.
- Conseiller le Comité d'amélioration continue et les gestionnaires responsables des projets d'amélioration sur le choix des approches ou méthodologies d'amélioration à privilégier.
- Faire le suivi des mandats et des projets d'amélioration auprès du Comité d'amélioration continue, notamment les états de réalisation, les risques liés aux projets et le suivi des bénéfices.
- Fournir l'information nécessaire au suivi du plan d'action ministériel et à la rédaction du rapport annuel de gestion.
- Soutenir le Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services dans la promotion de la démarche auprès du personnel.
- Jouer un rôle d'ambassadeur de la démarche auprès des organisations externes.

En matière de soutien aux unités responsables des projets d'amélioration des processus :

- Fournir l'expertise-conseil et le soutien aux intervenants dans la réalisation des projets d'amélioration et les amener à progresser dans le domaine.
- Solliciter la contribution des ressources en place au Ministère nécessaires au bon déroulement des projets d'amélioration.
- Coordonner l'acquisition de ressources externes, lorsque requis.

4.2.7 Équipe dédiée à la démarche d'amélioration continue

L'équipe a les responsabilités suivantes :

En matière de soutien à la démarche :

- Soutenir le directeur de la démarche d'amélioration continue dans le cadre de ses responsabilités.
- Produire et mettre à jour la documentation et les rapports nécessaires au suivi ministériel de la démarche.
- Mettre à la disposition des autorités ministérielles l'information qui leur est destinée.
- Accompagner, lorsque nécessaire, les gestionnaires responsables des mandats liés aux grands leviers d'amélioration dans la réalisation de leurs mandats, en faire le suivi et rendre compte des bénéfices.
- Contribuer à faire connaître la démarche et à diffuser les résultats obtenus auprès du personnel.
- Effectuer une veille des meilleures pratiques dans le domaine de l'amélioration continue.

En matière de soutien aux unités responsables des projets d'amélioration des processus :

- Soutenir les gestionnaires responsables de projets d'amélioration dans la planification, la réalisation et le suivi de leurs projets.
- Fournir l'expertise nécessaire à la réalisation des projets d'amélioration, notamment dans les domaines de l'optimisation, de la mesure de la

performance, de l'identification des besoins de la clientèle, de l'évaluation de la satisfaction et de la transformation organisationnelle.

4.2.8 Gestionnaire responsable d'un projet d'amélioration

Un des facteurs de succès de la démarche réside dans le degré d'engagement des gestionnaires dont l'unité est concernée par un projet d'amélioration. C'est le principe du gestionnaire « propriétaire » du projet.

Tout en assurant la poursuite de la mission de sa direction, ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Allouer les ressources nécessaires à la bonne réalisation du projet d'amélioration.
- Mobiliser les membres de son équipe dans la réalisation du projet d'amélioration.
- Mettre en place la ou les équipes de réalisation de son projet d'amélioration ou la structure de projet, s'il y a lieu.
- Assurer le respect des orientations ou des objectifs poursuivis dans le cadre du projet d'amélioration.
- Participer activement et appuyer la réalisation du projet, dès la planification de celui-ci jusqu'à l'implantation des solutions identifiées.
- Faire tomber les obstacles qui empêchent l'équipe d'avancer.
- Veiller à l'opération et à l'évolution du processus optimisé et être responsable des résultats de celui-ci.
- Voir à ce que soit transmise au directeur de la démarche d'amélioration continue l'information nécessaire au suivi ministériel des projets d'amélioration, notamment les états d'avancement et les bénéfices générés.
- Soumettre au directeur de la démarche d'amélioration continue les problématiques qui entravent l'avancement du projet d'amélioration.

4.2.9 Personnel du Ministère

Chacun des membres du personnel du Ministère est concerné par les questions d'amélioration de la qualité et de la performance organisationnelle. L'implication de l'ensemble des membres du personnel est essentielle à l'implantation d'une telle démarche. Son rôle consiste principalement à :

- porter une attention particulière à l'amélioration des façons de faire;
- participer à l'élaboration des pistes d'optimisation et à leur implantation, le cas échéant;
- être un acteur positif du changement.

5 PLANIFICATION ET SUIVI DE LA DÉMARCHE

La mise en œuvre de la stratégie est basée sur trois types d'activités : les mandats liés aux grands leviers d'amélioration de la performance organisationnelle, les projets d'amélioration des processus et les activités d'intégration à la culture de l'organisation.

Le Plan d'action ministériel en amélioration continue pourra donc suivre le modèle organisationnel proposé et s'appuyer sur le diagnostic organisationnel. Ainsi, à la suite d'une analyse des constats relatifs aux leviers de performance soulevés dans le rapport du diagnostic, une planification des besoins d'intervention selon les priorités retenues et la capacité organisationnelle des secteurs sera établie.

L'adoption du *Plan d'action ministériel en amélioration continue 2015-2017* est prévue au printemps 2015. Ce plan devra être accompagné d'un plan de gestion du changement et de communication.

5.1 Les mandats liés aux grands leviers d'amélioration

En fonction des priorités identifiées lors du diagnostic organisationnel, une planification de mandats structurants, en lien avec ces leviers, sera réalisée. La collaboration d'une ou plusieurs unités pourrait être requise pour l'identification et la réalisation de ces mandats. Ils seront proposés par le Comité d'amélioration continue au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services et recommandés par la suite au Comité exécutif pour approbation. Une fois la planification terminée, chaque mandat sera traité individuellement suivant l'échéancier prévu.

Voici quelques exemples de mandat qui pourraient en découler :

- Créer ou modifier des indicateurs de gestion ou des tableaux de bord.
- Mettre en place des mesures visant à favoriser l'apprentissage organisationnel.
- Réviser une politique, une directive, un processus, une procédure ou tout autre outil de travail.

5.2 Les projets d'amélioration des processus

Afin d'établir la planification des projets d'amélioration de processus les plus porteurs pour l'organisation, un appel pour répertorier des projets d'amélioration pourra être lancé auprès des directions générales et des unités relevant du sous-ministre. Une sélection de ces derniers, en fonction des critères définis par le Comité d'amélioration continue, sera soumise pour approbation au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation de services ainsi qu'au Comité exécutif.

La procédure de sélection des projets est la suivante :

1. Appel de projets d'amélioration et sélection préliminaire dans les directions générales.
2. Analyse des projets soumis selon les critères de sélection et classement par priorité.
3. Intégration des projets sélectionnés dans une planification regroupant l'ensemble des projets priorisés, qui fera l'objet d'une recommandation auprès du Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services.
4. Recommandation au Comité exécutif des projets à inclure au plan d'action ministériel.

Une fiche de sélection de projets sera fournie aux directions générales, incluant une description du projet ainsi que les critères de sélection.

Les projets d'amélioration retenus figureront au plan d'action ministériel en amélioration continue. Chaque projet fera l'objet d'une planification qui lui sera propre, compte tenu des objectifs poursuivis et de son ampleur.

5.3 Les activités d'intégration à la culture de l'organisation

En cohérence avec le plan de gestion du changement et de communication, des activités visant à informer le personnel ainsi qu'à alimenter son intérêt pour l'amélioration continue devront faire partie du plan d'action ministériel. En effet, l'amélioration continue s'intégrera dans la culture, si les réalisations font l'objet d'une diffusion adéquate. De plus étant donné que la démarche s'articule autour du travail de plusieurs équipes, des activités de formation seront aussi identifiées.

Voici quelques exemples d'activité pouvant être proposés :

- Organiser des présentations ou des conférences avec des experts destinées aux gestionnaires et au personnel de l'organisation.
- Mettre en ligne sur l'intranet ministériel une page sur l'amélioration continue dans le but de :

- déposer des articles et des liens relatifs à la gestion de la performance et de la qualité sur la zone de veille de l'intranet;
- produire et de diffuser des capsules sur les résultats des mandats de gestion de la performance.
- Favoriser un lieu d'échange pour les gestionnaires responsables des projets d'amélioration (réseau de répondants).

En cohérence avec le plan de gestion du changement et de communication, l'équipe consacrée à l'amélioration continue, en collaboration avec la Direction générale adjointe des ressources humaines et la Direction des communications proposeront un ensemble d'activités au Comité d'amélioration continue ; elles seront recommandées par la suite au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services pour approbation.

5.4 Le suivi et l'évaluation de la démarche

5.4.1 Suivi de la démarche et des mandats et projets d'amélioration

Le suivi s'effectuera au plan de la démarche ministérielle ainsi que des mandats et des projets d'amélioration.

Le Comité d'amélioration continue s'attardera au suivi de la réalisation du plan d'action ministériel. Le suivi, qui sera trimestriel, portera sur l'état d'avancement des activités, les actions découlant des décisions prises au Comité d'amélioration continue ainsi que les bénéfices générés par les projets d'amélioration. Ce suivi sera présenté au Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services qui en rendra compte au Comité exécutif qui l'inscrira à son agenda deux fois par année.

Un bilan annuel, sous la responsabilité du Comité d'amélioration continue, répondra notamment aux besoins du suivi du plan d'action du Ministère.

Au plan des projets d'amélioration, le suivi est fait par les gestionnaires responsables de ces projets. Le type et la fréquence des suivis seront déterminés en fonction des objectifs poursuivis et de l'ampleur de ceux-ci. Les gestionnaires responsables de projets d'amélioration rendront compte au directeur de la démarche d'amélioration continue de l'évolution de leur projet d'amélioration, de toute situation pouvant entraver son avancement ainsi que des bénéfices générés par leur projet.

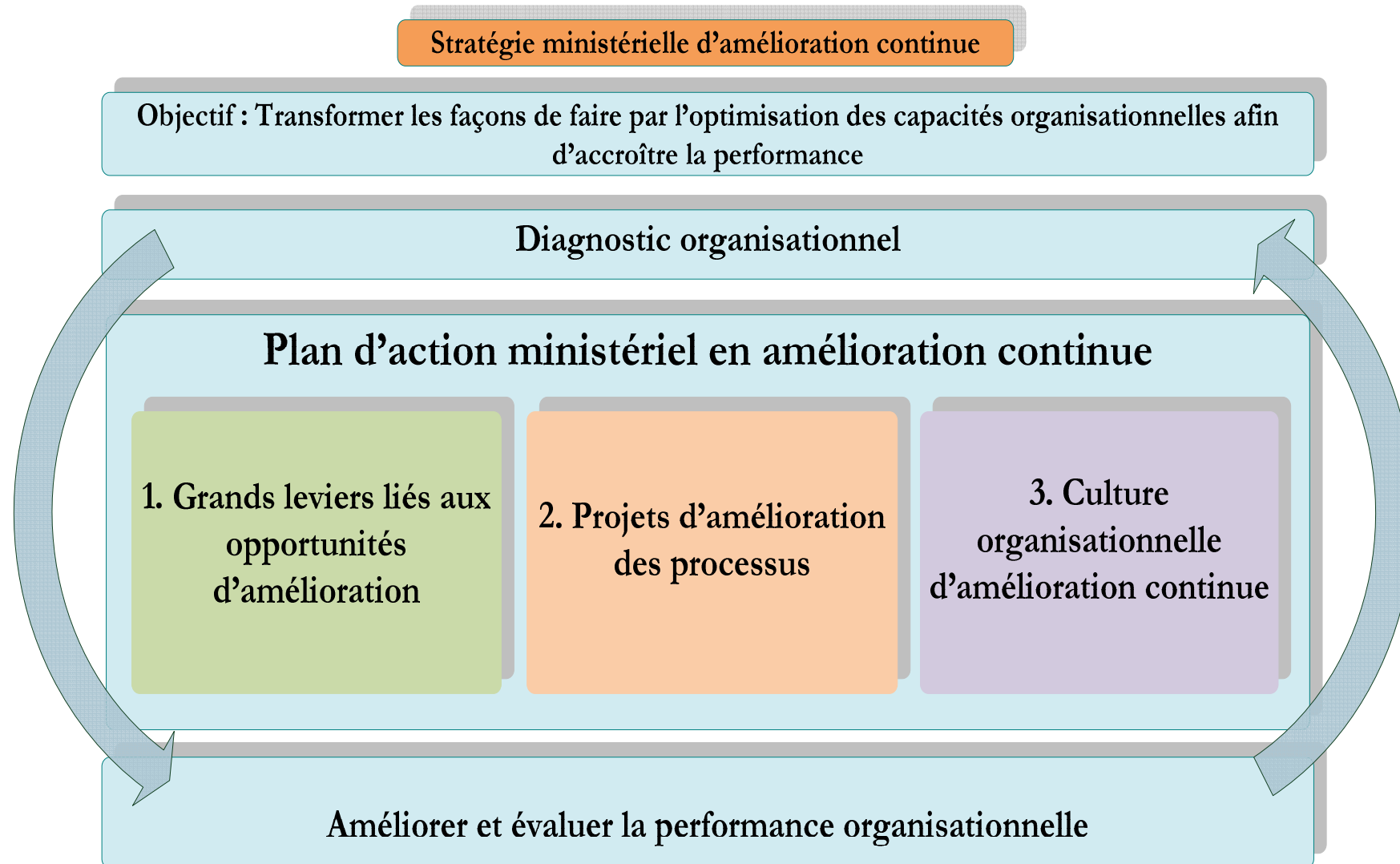
Les calendriers de réalisation du plan d'action ministériel sont sous la responsabilité du directeur de la démarche d'amélioration continue. Une révision des échéanciers sera réalisée, si nécessaire, lors du dépôt du bilan annuel.

5.4.2 Évaluation de la démarche

Le bilan annuel sera également l'occasion d'évaluer et de réviser la démarche afin d'informer le Comité stratégique sur la gestion intégrée de la qualité et de la prestation des services et la haute direction de l'évolution de la démarche. Cette évaluation permettra ainsi :

- de rendre compte de l'état d'avancement de la démarche ;
- de cerner les problèmes rencontrés ou anticipés ;
- de déterminer les besoins de décisions ;
- de trouver et de justifier les écarts par rapport à la planification détaillée ;
- d'identifier les mesures préventives ou correctrices qui découlent des recommandations ;
- de présenter les principales activités à réaliser au cours de la période suivante;
- d'évaluer la satisfaction du personnel par rapport à la démarche (participation, collaboration aux projets, etc.).

ANNEXE 1 : Schéma de la démarche en amélioration continue



ANNEXE 2 : Sources documentaires

- Christophe DEVULDER, CFPIM, Ingénieur conseil LEAN & SCM, *HOMMES & PRODUCTION*, Qualitique n° 180 Septembre/Octobre 2006.
- Mouvement québécois de la qualité. Plusieurs documents produits par cette firme ont été utilisés pour ce document
- Manufacturiers et exportateurs du Québec. « Lean manufacturing » au Québec. Portrait 2010.
- Groupe CMI conseillers en management et informatique, octobre 2013. En ligne : http://www.gcmi.ca/Publications/1_Pourcent_En_Amelioration_Continue
- Banque du développement du Canada. L'amélioration continue. En ligne : http://www.bdc.ca/FR/centre_conseils/demandez_a_un_specialiste/Pages/lamelioration_continue.aspx
- Bouchard, Érick-Noël. Bulletin Prospective Volume 14 - Numéro 1 - Juin 2012.
- Gouvernement du Nouveau Brunswick. Processus d'excellence du rendement. Présentation du 8 mai 2014.
- Gouvernement du Nouveau Brunswick. Bureau du Conseil exécutif. Novembre 2013. En ligne : <http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communiqu2013.11.1107.html>
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Promouvoir la culture de l'amélioration continue. En Ligne : <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/eco-bce/NBPerforms/PDF/LWOM-VSNM/ameliorationcontinue.pdf>
- Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. Cadre de référence sur l'amélioration continue de la qualité. 2008.
- Centre de santé et de services sociaux de la Baie-des-Chaleurs. Programme d'amélioration continue de la qualité et des risques. Décembre 2009.
- ISO. Principes de management de la qualité. 2012.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada. En ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13879§ion=text>
- Services Québec. Projet de stratégie de développement et d'évaluation de la performance. Février 2013.
- Ville de Québec. La gestion des processus à la Ville de Québec. Présentation au Centre d'expertise des grands organismes. Novembre 2011.
- Services Québec. Guide de gestion par processus. Février 2013.
- Centre d'expertise des grands organismes. Gestion par processus et optimisation des processus. Groupe de travail - Optimisation des processus. Printemps 2013.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. Plusieurs documents ont été utilisés pour ce document.
- Ministère de la sécurité publique. Démarche d'amélioration de la performance. Plusieurs documents ont été utilisés pour ce document.

**Ministère du Travail,
de l'Emploi
et de la Solidarité
sociale**

Québec 

Plan d'action ministériel en amélioration continue 2015-2017

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Se réunir est un début; rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est une réussite
- Henry Ford

Actions	Opportunités concernées	Qualimètre					Laboratoires d'amélioration continue					
		Soutenir l'amélioration de processus	Continuer l'intégration du TBG	Favoriser la gestion du savoir	Mettre à jour équipements et logiciels	Appliquer le système de gestion du rendement	Revitaliser les valeurs	Mieux déployer la stratégie	Mieux mesurer la performance	Mieux gérer le personnel	Meilleure circulation de l'information	Mieux connaître nos clients
1. GRANDS LEVIERS D'AMÉLIORATION												
1. Renforcer l'appropriation de la planification stratégique ministérielle		X	X	Prévu dans le cadre de la Stratégie de mise à niveau des infrastructures technologiques (plan stratégique)	X	Prévu dans le cadre de la Stratégie visant à renforcer la culture organisationnelle forte (plan stratégique)	X	X	X	X		
2 Déployer davantage le système de gestion du rendement			X		X		X	X	X			
3. Entreprendre/réaliser des travaux d'organisation de l'information dans l'intranet	X		X		X						X	X
2. RÉALISER DES PROJETS D'AMÉLIORATION CONTINUE												
4. Poursuivre la structuration de la démarche ministérielle en amélioration continue		X	X	X				X	X	X	X	X
3. RENFORCER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE EN AMÉLIORATION CONTINUE												
5. Renforcer la culture organisationnelle en amélioration continue		X	X	X				X	X	X	X	X

1. GRANDS LEVIERS D'AMÉLIORATION			
Actions	Échéancier		Responsable
	2015-2016	2016-2017	
1. Renforcer l'appropriation de la planification stratégique ministérielle			
1.1. Présenter le plan stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Vulgariser • Personnaliser : démontrer la contribution des secteurs à la réalisation de la planification stratégique • Petit à petit, plutôt qu'une présentation en bloc • À l'aide d'une carte heuristique interactive 	Automne 2015		Direction générale du développement des services aux citoyens et de la gouvernance
1.2. Préparer des Plans d'action appuyant l'atteinte des objectifs du plan stratégique	Annuellement	Annuellement	Coll. : Tous les secteurs
1.3. Mesurer la performance des actions réalisées et communiquer les résultats sur une base régulière	En continu		
1.4. Rappeler fréquemment les objectifs stratégiques (saisir les opportunités de communication : Annonce de projets, de politiques, de directives, communication des bons coups des équipes, etc.)	En continu		
2. Déployer davantage le système de gestion du rendement			
2.1 Réitérer l'importance stratégique de la gestion du rendement du personnel	Dès la première année	En continu	Direction des ressources humaines
2.2 Adapter les outils offerts aux gestionnaires afin de favoriser : <ul style="list-style-type: none"> • la simplification de la démarche • la communication d'attentes d'équipe • la mise en œuvre de processus dynamiques et continus de gestion du rendement au sein des équipes • une perception positive de la démarche • l'implication du personnel dans l'identification et l'appréciation de leur contribution (ex. : autoévaluation, échanges) 	Décembre 2015		Coll. : Tous les secteurs
2.3 Rattacher le développement des compétences à la gestion du rendement du personnel	En continu	En continu	

3. Entreprendre/réaliser des travaux d'organisation de l'information dans l'intranet				
3.1	Structurer l'information présentée dans un seul intranet (par thèmes, par volets de mission, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ○ Éliminer l'organisation de l'information par direction ○ Réduire la quantité d'informations disponibles en éliminant les doublons et des pages désuètes et en ciblant l'information pertinente 	Dès la première année	En continu	Direction générale du développement des services aux citoyens et de la gouvernance
3.2	Prévoir des sections thématiques qui porteraient sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le portrait de nos clientèles (besoins, attentes, satisfaction (résultats des sondages), etc.) ○ Une présentation d'ensemble du Ministère (planification stratégique, produits et services offerts, rôles et responsabilités (POA) des secteurs/lignes d'affaires, etc.) 	Mars 2016		Coll. : Tous les secteurs
3.3	Améliorer la recherche d'information		Mars 2017	
2. RÉALISER DES PROJETS D'AMÉLIORATION CONTINUE				
Actions		Échéance		Responsable
		2015-2016	2016-2017	
4. Poursuivre la structuration de la démarche ministérielle en amélioration continue				
4.1	Réaliser des projets d'amélioration à l'aide de la méthodologie Lean six sigma en s'appuyant sur la Stratégie ministérielle en amélioration continue <ul style="list-style-type: none"> ○ Mesurer la performance des processus clés en termes de délai, coût et qualité ○ Documenter les processus (facilitant le transfert d'expertise) 	En continu	En continu	Direction générale du développement des services aux citoyens et de la gouvernance
4.2	Réaliser une cartographie des grandes chaînes de valeurs à Emploi-Québec en vue de bien cibler les interventions en amélioration continue	Automne 2015		
4.3	Mettre en place des mécanismes permettant de solutionner les problèmes identifiés (ex. : activité sans valeur ajoutée) par les employés <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation sur les « améliorations spontanées » ○ Mettre en place une boîte courriel à suggestion et assurer une rétroaction systématique permettant de recueillir les suggestions du personnel et de l'impliquer dans la prise de décision 		Printemps 2016	Coll. : Tous les secteurs

3. RENFORCER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE EN AMÉLIORATION CONTINUE			
Actions	Échéance		Responsable
	2015-2016	2016-2017	
5. Renforcer la culture organisationnelle en amélioration continue			Direction générale du développement des services aux citoyens et de la gouvernance
5.1 Communiquer le Plan d'action ministériel en amélioration continue 2015-2017	Automne 2015		
5.2 Diffuser les résultats des projets d'amélioration <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre l'accent sur la performance en termes de qualité, délai et coût 	En continu	En continu	Coll. : DRH, tous les secteurs
5.3 Reconnaître le travail des équipes d'amélioration, notamment en favorisant l'implication du personnel opérationnel	Dans tous les projets réalisés		
5.4 Former les membres du personnel du MTESS au concept de l'amélioration continue, notamment à la méthodologie Lean six sigma	Dans tous les projets réalisés		