

Bons coups en amélioration continue
dans les organisations membres du
Centre d'expertise des grands organismes



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



Qu'est-ce que l'amélioration continue?

Le Secrétariat du Conseil du trésor a publié sur son site Internet une [définition](#) formelle de l'amélioration continue pour les ministères et organismes : « L'amélioration continue est un engagement collectif qui implique l'ensemble des acteurs et des actrices d'une organisation pour remettre progressivement en question les façons de faire au moyen d'une démarche structurée de résolution de problèmes. Cette démarche permet à l'organisation de réaliser la bonne action au moment adéquat, afin d'enrichir l'expérience des citoyennes et citoyens aussi bien que l'expérience employé. »





Table des matières

Introduction	4
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)	5
Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)	7
Retraite Québec	9
Revenu Québec	11
Services Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)	13
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)	15
Conclusion	17
Remerciements	17
Mandats du groupe et personnes ayant participé à la rédaction du document	18

Recherche et permanence du CEGO

Mélanie Fradette

Pierre Turgeon

Mise en page

Christine Gagnon

Révision linguistique

Chantal Dussault

Site Web

<https://www.retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/cego/Pages/cego.aspx>

Dépôt légal. Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024.

ISBN : 978-2-550-97398-0 (version PDF)

© Société de l'assurance automobile du Québec



Introduction

En 2023, un document intitulé [État de situation : l'amélioration continue dans les organisations membres du Centre d'expertise des grands organismes](#) était publié.

Cet ouvrage présentait le portrait des équipes en amélioration continue et les activités qu'elles avaient réalisées en 2022 dans les six organisations membres du CEGO.

Le document offrait alors au lectorat un état des lieux suivi d'une description des conditions gagnantes et des grands enjeux relatifs à l'amélioration continue.

Plusieurs constats et recommandations pour favoriser le développement et le maintien d'une culture d'amélioration continue complétaient le document qu'avaient rédigé les membres du groupe de travail du CEGO qui se consacraient à l'amélioration continue.

La publication *Bons coups en amélioration continue dans les organisations membres du Centre d'expertise des grands organismes* que vous vous apprêtez à lire est la suite logique du premier document. Elle est rédigée par les membres du même groupe et dans le même esprit initial.

Les projets retenus et leur présentation ne sont ni une liste exhaustive des succès obtenus ni un guide définitif. Il s'agit d'un nouvel outil qui témoigne de façon concrète de l'apport des équipes d'amélioration continue dans l'optimisation de la performance organisationnelle et de la qualité des services offerts à la population.


Nous souhaitons que ces projets et réussites vous inspirent et vous donnent des idées!

Les organismes membres du CEGO sont les suivants :

- La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
- La Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Retraite Québec
- Revenu Québec
- Services Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale)
- La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Bonne lecture!





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

Déploiement d'une culture organisationnelle d'amélioration continue

- Des équipes d'amélioration continue sont présentes dans différentes vice-présidences de l'organisation.
- En complément, une unité centrale a été créée et est notamment responsable d'un mandat visant le déploiement d'une culture organisationnelle d'amélioration continue.
- Une table intersectorielle en amélioration continue a également été mise en place afin de favoriser le partage des bonnes pratiques entre les équipes d'amélioration continue.

Différentes initiatives sectorielles

- Plusieurs vice-présidences ont mis en place un cadre de gestion de la qualité pour encadrer les activités d'assurance qualité et d'amélioration continue, et contribuer à la cohérence et à l'amélioration de la prestation de services.
- Plus de 90 gestionnaires réalisent des pratiques de gestion quotidienne de la qualité (ex. : agenda standard, caucus, salle de pilotage, rencontre statutaire, etc.), ce qui leur permet notamment de faire circuler rapidement l'information, de communiquer efficacement les enjeux aux différents niveaux hiérarchiques et d'être proactifs dans la gestion des opérations.

- Des salles de pilotage ont été mises en place dans plusieurs de ces unités administratives pour améliorer le suivi de la performance, cibler les opportunités d'amélioration et favoriser l'agilité dans la prise de décision.
- Une planification annuelle à l'aide de la méthode Hoshin Kanri* a été réalisée.
- Un modèle de gouvernance par produit a été mis en place dans une vice-présidence.

Formation et accompagnement

Les différents secteurs offrent des formations et de l'accompagnement en amélioration continue. Voici quelques exemples :

- Formation Ceinture blanche visant l'appropriation des principes de l'amélioration continue ainsi que de quelques-uns des outils les plus courants
- Soutien aux gestionnaires dans l'implantation d'un projet stratégique au moyen d'une formation Kata, d'un outil, de séances d'accompagnement et d'une plateforme d'échange (équipe Teams)
- Formations sur les pratiques de la gestion quotidienne de la qualité et accompagnement personnalisé des gestionnaires pour leur mise en œuvre



* La méthode Hoshin Kanri vise à faire en sorte que les objectifs stratégiques planifiés d'une organisation soient alignés et cohérents, de la haute direction jusqu'au niveau opérationnel.





Quelques exemples de projets d'optimisation

Optimisation des stratégies de développement de solutions numériques destinées aux clientèles

Une démarche structurée de cartographie du processus, de clarification des responsabilités et d'identification des pistes d'optimisation a permis notamment de

- créer des outils et des processus afin de gérer la capacité des ressources et la charge prévisionnelle avec les chefs d'équipe, les chargés de projet et les gestionnaires;
- mettre en place un site regroupant les aides à la tâche du personnel.

Optimisation du rôle de chef d'équipe dans un secteur

Le rôle de chef d'équipe dans un secteur a été optimisé pour améliorer l'efficacité dans la gestion des équipes, le transfert des connaissances et la gestion de la charge de travail, notamment grâce à

- la production d'une trousse à outils permettant de gérer la charge de travail;
- la diffusion de tutoriels destinés à mieux accompagner les chefs d'équipe dans les changements.

Optimisation d'un système de mission

Lors du remplacement du système de mission d'une vice-présidence, tous les processus de traitement de dossiers et de demandes ont été analysés afin que le nouvel outil de travail principal du personnel permette aux équipes de gagner en efficacité.

Ce nouvel outil intègre désormais un tableau de bord personnalisé permettant le suivi des délais et la gestion des priorités au quotidien, et présentant une vision globale des dossiers concernant un même employeur.

Bénéfices de certains projets pour la clientèle

- Bonification de l'offre de service grâce à l'amélioration de la prestation électronique de services
- Création et mise en ligne de l'espace Représentant
- Réduction des délais de traitement par l'automatisation de l'inscription et de la classification des employeurs
- Diminution des délais de traitement des plaintes pécuniaires
- Diminution des délais de traitement des plaintes liées aux normes du travail dans les dossiers de faillite d'employeurs
- Uniformisation du rapport d'enquête en équité salariale

Projets en cours

Plusieurs vice-présidences sont à pied d'œuvre afin d'instaurer des pratiques de gestion des processus qui permettront de faciliter le suivi de la performance, tout en mettant en lumière les opportunités d'optimisation.





Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)

L'amélioration continue : l'ADN de la RAMQ

Soucieuse de répondre adéquatement aux besoins évolutifs de sa clientèle et d'offrir des services de qualité, la RAMQ s'est engagée en 2010 dans une démarche organisationnelle d'optimisation des processus basée sur la philosophie de gestion et l'approche *Lean management*. Au cours des dernières années, elle a mis en œuvre de nombreuses mesures structurantes pour bien enraciner la gestion de la performance. La RAMQ souhaite maintenant aller plus loin et a l'ambition de renforcer davantage sa culture de la performance auprès de l'ensemble de son personnel. Cette volonté se traduit dans sa vision, ses valeurs, ses objectifs organisationnels et ses orientations stratégiques, ainsi que dans les mesures qu'elle met de l'avant, telles que les suivantes :

- son nouveau profil de compétences pour ses gestionnaires;
- ses attentes à l'égard de la gestion de la performance;
- son engagement formel à offrir des services simples, accessibles et performants à la population, qui est inscrit dans son plan stratégique, ainsi que son virage numérique, qui est bien amorcé;
- son plan de développement des connaissances et des compétences en amélioration continue, qui fait partie de son offre de formation organisationnelle;
- sa stratégie en amélioration continue, qui permet de soutenir la progression de l'organisation en matière de performance et ainsi de mieux répondre aux besoins de ses clientèles.

Voici d'autres initiatives récentes que la RAMQ met en œuvre pour être une organisation apprenante, innovante et toujours plus performante.

Parcours de formation en gestion de la performance pour les gestionnaires


Développé en cohérence avec le nouveau *Profil de compétences pour les gestionnaires leaders de la RAMQ* et adapté à la réalité de la fonction publique, ce parcours vise à soutenir l'acquisition de connaissances et le développement de compétences nécessaires aux gestionnaires pour gérer la performance de leurs processus et de leurs équipes.

Programme de certification pour devenir agent *Lean* ceinture verte

Le programme de certification vise à développer l'expertise en amélioration continue au sein des équipes de la RAMQ. Afin d'être certifiés, les participants doivent mettre en application les connaissances acquises lors de la formation théorique en réalisant un projet d'optimisation. Au terme du programme, ils seront en mesure d'identifier les opportunités d'amélioration dans les processus et d'en mesurer la performance. Ils seront également habilités à utiliser une approche structurée et des techniques éprouvées favorisant la mise en place de solutions innovantes et pérennes pour améliorer l'expérience client et l'expérience employé.

Formation Introduction à l'amélioration continue

La nouvelle formation Introduction à l'amélioration continue s'adresse à l'ensemble des membres du personnel et a pour objectif de leur faire vivre et expérimenter une démarche de résolutions de problèmes simplifiée. Les personnes participantes pourront par la suite appliquer celle-ci dans leur quotidien afin de faciliter l'exécution de leur travail et d'offrir un meilleur service à la clientèle (interne et externe).



Optimisation du processus de traitement de la correspondance avec le citoyen (prétraitement)

Responsable de l'ouverture et de la numérisation de la correspondance reçue, l'équipe affectée au prétraitement des documents a souhaité mettre en place une culture d'amélioration continue afin d'accélérer le traitement de la correspondance reçue de la clientèle. En s'appuyant sur une approche *Lean*, l'équipe a cherché comment optimiser ses activités. Plusieurs solutions collectives ont été apportées :

- certaines tâches à valeur non-ajoutée ont été éliminées;
- la séquence des activités a été changée afin de réduire les interruptions du flux de numérisation et de permettre une meilleure gestion des priorités;
- l'aménagement physique a été complètement revu en une cellule de travail permettant de mettre la numérisation au cœur de l'action (initialement, elle s'effectuait dans plusieurs locaux différents et sur plusieurs étages).

Ces actions ont contribué à réduire de manière importante les délais relatifs au prétraitement des documents et ainsi à accélérer le processus qui suit pour répondre aux clients.

Voici quelques-uns des résultats obtenus grâce à leur mise en place :

- Réduction de 30 % du nombre d'activités dans le processus
- Réduction de 38 % du temps de passage moyen d'un lot à traiter
- Réduction considérable des déplacements
- Augmentation de la collaboration au sein de l'équipe

Optimisation du processus d'embauche

Le Service de l'attraction et de la gestion des emplois a fait appel à l'équipe d'amélioration continue pour qu'elle optimise le processus d'embauche. Plus précisément, les objectifs poursuivis étaient d'améliorer les délais de traitement des demandes concernant des postes à pourvoir, l'efficacité du processus (réduire les efforts requis pour pourvoir des postes) et la satisfaction de la clientèle interne utilisatrice du processus.

Grâce à la mobilisation de l'équipe et au leadership de la gestionnaire, les travaux ont été réalisés avec une belle cadence : un tout nouveau formulaire de demande d'affichage a été instauré, la gestion du répertoire partagé a été optimisée, un système de gestion des améliorations a été mis en place au sein de l'équipe et un outil de suivi des demandes a été implanté. Déjà, les efforts investis portent fruit : par rapport aux ministères et organismes, la RAMQ se situe favorablement notamment quant au taux d'emplois pourvus et au délai pour les pourvoir.

Transformation numérique

Dans le but de toujours mieux servir sa clientèle avec des services adaptés, simples et modernes, la RAMQ a entamé un virage numérique et lancé un grand projet de transformation. Au-delà d'une modernisation technologique, ce projet va ultimement transformer l'organisation à tous les niveaux. Cette transformation numérique permettra à la RAMQ de réinventer ses services pour ses clientèles et de consolider la culture d'amélioration continue auprès de l'ensemble de son personnel.

L'amélioration continue sert d'assise à ce projet : elle permet d'offrir une expertise conseil, d'amener les équipes de transformation à innover, à réinventer les façons de faire, à sortir des sentiers battus et à optimiser les services, ainsi que d'intégrer des technologies modernes. En favorisant la satisfaction du client, l'implication des employés et la prise de décision basée sur des données, l'amélioration continue est essentielle à la transformation numérique.



Retraite Québec

Développement des activités *Lean* de l'équipe organisationnelle de Retraite Québec

- Unification des équipes *Lean* et agiles afin d'optimiser l'offre de service de l'équipe organisationnelle
- Création d'une communauté de pratique entre les différentes équipes d'amélioration continue de l'organisation
- Création d'un cadre méthodologique afin d'uniformiser et de mieux soutenir les activités d'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation
- Accompagnement stratégique tant sur le plan de la facilitation que sur celui du développement de contenus pour
 - l'implantation des recommandations du diagnostic de la performance de Retraite Québec avec le QUALmètre (Mouvement québécois de la qualité);
 - l'élaboration du Vrai Nord avec les gestionnaires, le CODIR et le CA;
 - l'élaboration du plan stratégique 2024-2027 avec le CODIR.

Développement des activités *Lean* de l'équipe sectorielle de la Vice-présidence aux services à la clientèle

- Ajout du service de soutien et de conseils *Lean* pour soutenir les gestionnaires dans leurs réflexions et établir une bonne approche de résolution de problèmes
- Diffusion de la formation Notions de base des concepts et des outils *Lean* au personnel de la Direction de l'optimisation des processus d'affaires
- Réalisation de parcours afin de parfaire l'utilisation de 10 outils de base (FIPEC, Cartographie, Diagnostic, RACI, etc.)
- Soutien personnalisé offert par le personnel formé lors de la mise en pratique des outils visant la consolidation des acquis
- Instauration d'une communauté de pratique visant la standardisation et favorisant les échanges
- Diffusion de formations de base auprès des leaders et des gestionnaires responsables de l'optimisation de processus



Réalisation de divers projets

Des projets qui améliorent notamment la mobilisation, la standardisation et la capacité des équipes en diminuant les délais de traitement et en augmentant la qualité des services et la satisfaction de la clientèle ont été réalisés.

Versement mensuel de la rente de retraite du secteur public

Le processus de versement mensuel des rentes de retraite du secteur public est complexe : chaque mois, 420 000 versements sont effectués, et le total de ceux-ci atteint environ 830 millions de dollars.

La démarche d'optimisation en mode virtuel a nécessité la collaboration d'équipes multidisciplinaires de la Vice-présidence aux services à la clientèle et de la Vice-présidence aux technologies de l'information, la diffusion d'ateliers kaizen répartis sur deux semaines et la concrétisation du plan d'action pendant près de deux mois.

Les objectifs ont tous été réalisés. Mentionnons notamment les suivants :

- Atteinte d'une compréhension commune du processus
- Amélioration notable des canaux de communication
- Clarification de la façon de procéder lors d'incidents

Demande de certificat d'assujettissement

Le processus de demande de certificat d'assujettissement du Bureau des ententes de sécurité sociale permet à des employeurs de détacher temporairement des membres de leur personnel hors du Québec, tout en maintenant leur assujettissement à la législation québécoise. De plus, il permet au membre du personnel de payer certaines cotisations de sécurité sociale au Québec seulement.

Les travailleurs autonomes peuvent également bénéficier de ces avantages.

Retraite
Québec 

La standardisation des activités et l'unification du service à la clientèle ont eu des effets positifs importants sur les efforts opérationnels en quelques mois, soit les suivants :

- Diminution de 30 % du temps de traitement par demande
- Diminution de 74 % des efforts consacrés aux renseignements téléphoniques

Demande de rente d'invalidité du Régime de rentes du Québec (RRQ)

Le processus de demande de rente d'invalidité du RRQ implique le traitement de demandes effectuées par une clientèle vulnérable et sollicite la participation de plusieurs services et de différents partenaires externes.

De plus, plusieurs mandats en cours, de nouvelles décisions législatives ainsi que les besoins liés au mode numérique obligent la modernisation du processus et la standardisation des activités.

La démarche d'optimisation en mode hybride a nécessité la diffusion d'ateliers kaizen répartis sur deux semaines, et la concrétisation du plan d'action d'envergure en seulement six semaines grâce à l'implication du personnel. En quelques mois, les résultats des objectifs sont positifs. En voici quelques-uns :

- Diminution de 14,4 % du temps de traitement administratif
- Diminution de 10 % du délai de traitement global
- Diminution notable du « surtraitement »

Livraisons informatiques des régimes de retraite du secteur public (RRSP)

Le processus lié aux livraisons informatiques des RRSP est très complexe et requiert la participation de plusieurs équipes de l'organisation. La démarche d'optimisation a permis d'atteindre plusieurs résultats positifs, dont les suivants :

- Réduction du délai de la planification de 12 à 3 semaines, soit une diminution de 75 %
- Augmentation de la qualité de l'évaluation des demandes d'évolution systémique



Revenu Québec

Performance et amélioration continue au bénéfice du client

Revenu Québec a fait du virage client sa priorité tout en poursuivant ses efforts en matière de performance et d'amélioration continue. Dans les dernières années, en plus de réaliser des travaux en optimisation et en assurance qualité, l'organisation a amélioré son agilité dans la gestion de projet et mis de l'avant l'expérience client. Cet engagement en faveur des citoyens et des entreprises, jumelé aux défis de la transformation numérique, a guidé l'organisation vers une transformation organisationnelle appelée *VISION*.

Transformation organisationnelle avec *VISION*

- *VISION* est un portefeuille de projets qui vise à améliorer l'expérience client, à simplifier et à moderniser la prestation de services, et à renforcer l'équité fiscale et la sécurité de l'information. La mise en œuvre de *VISION* vise à augmenter la conformité fiscale volontaire et à réduire le nombre de formalités.
- Une unité administrative a été créée, soit le Bureau de la transformation et de la gestion du changement, qui a comme rôle la coordination transversale des projets organisationnels.

Développement de l'amélioration continue

- Diffusion de formations organisationnelles en amélioration continue
- Mise en place d'une formation Ceinture verte *Lean Six Sigma* et bonification de celle-ci par des modules sur la gestion du changement, la facilitation et la coordination de mandats
- Mise en place de systèmes de gestion intégrée de la performance par certaines directions générales

- Communautés de pratiques en amélioration continue et gestion du changement
- Arrimage graduel des expertises *Lean Six Sigma*, assurance qualité, agilité et expérience client
- Développement d'une approche de gestion intégrée de la qualité à Revenu Québec

Projets à succès

Parcours simplifié des liquidateurs de succession

En plus d'être émotionnellement difficile, le parcours des liquidateurs de succession n'est pas simple. Plusieurs étapes doivent être suivies afin de pouvoir obtenir les garanties nécessaires à la liquidation des biens de la personne décédée. L'accroissement prévisible de cette clientèle, le temps investi par les liquidateurs et les longs délais de traitement ont convaincu l'organisation d'agir.

Laboratoires clients, analyses statistiques, personas, parcours client, optimisation des processus ainsi qu'arrimages avec des partenaires gouvernementaux et privés ont été réalisés pour qu'une révision complète du parcours des liquidateurs et de l'organisation de travail soit effectuée.

Les objectifs atteints sont les suivants :

- Transfert automatique du versement du crédit d'impôt pour solidarité au conjoint survivant pour près de 7 000 contribuables par année depuis 2021
- Augmentation de 19 % du nombre de liquidateurs ayant réussi à s'enregistrer à ce titre à Revenu Québec du premier coup (bon document, information complète, etc.)
- Réduction du délai d'enregistrement de la date de décès
- Mise en place d'un nouvel outil d'aide en ligne utilisé plus de 26 000 fois en 2022-2023





Qualité et amélioration continue des activités de vérification fiscale

L'une des principales activités de Revenu Québec est la vérification fiscale des dossiers de contribuables et d'entreprises. Ayant pour vision *Juste. Pour tous.*, l'organisation doit réaliser ces activités de la manière la plus uniforme possible et offrir un service de grande qualité aux particuliers et aux entreprises.

Dans les dernières années, la Direction générale des particuliers a conduit des travaux d'envergure visant à optimiser les processus de vérification, à assurer leur uniformité et à bonifier la qualité des services offerts à la population. Désormais, un accompagnement est offert aux citoyens, et des équipes se consacrent exclusivement au contrôle qualité et à l'amélioration continue des vérifications.

Les objectifs atteints sont les suivants :

- Uniformisation des activités de vérification pour tous les dossiers de contribuables à travers la province et définition de ce qu'est une vérification de qualité afin d'en mesurer l'atteinte
- Suivi en continu de la qualité des vérifications de dossiers de particuliers et processus permettant l'identification de pistes d'amélioration
- Augmentation de la qualité globale des vérifications externes effectuées chez les particuliers (77 % à 84 %), de 2019 à 2023

Amélioration des processus liés à la délivrance des avis de cotisation relatifs à l'impôt minier

Revenu Québec est responsable du traitement et de la vérification des déclarations relatives à l'impôt minier et vise à délivrer un avis de cotisation dans les 180 jours suivant la date de la production d'une déclaration par les exploitants miniers. L'organisation n'arrivait pas à traiter les déclarations dans le

délai fixé. Pour l'exercice financier 2018-2019, cet engagement était respecté à 46,8 %. Un long délai de traitement peut entraîner des conséquences financières sur l'exploitant. La consultation des associations minières, les rencontres avec le personnel et différentes analyses ont permis de cibler les éléments à améliorer.

L'objectif atteint est le suivant : le taux de respect relatif à la délivrance d'un avis de cotisation dans les 180 jours est passé de 45,2 % à 76,5 %.

Optimisation du processus de délivrance des certificats VDE-23

L'organisation est responsable de la délivrance des certificats de détermination de la TVQ lors de l'immatriculation d'un véhicule routier (VDE-23). Dans la majorité des cas, l'acquéreur se présentait à un bureau de Revenu Québec pour obtenir son certificat, mais il était souvent redirigé vers la SAAQ.

Une analyse du processus, des rencontres de démarchage ainsi que des ateliers auxquels ont participé du personnel de la SAAQ et différents intervenants ont permis de présenter des pistes d'amélioration répondant aux besoins de la clientèle. Une solution opérationnelle a été soutenue par l'implantation d'un système informatique et par le début du premier projet de chaîne de blocs du gouvernement québécois pour pérenniser la réalisation de l'objectif.

Les objectifs atteints sont les suivants :

- Traitement rapide des formulaires VD-55.1 et VD-60. R pour permettre la délivrance des certificats VDE-23 (moins de 1 jour ouvrable pour 90 % des demandes)
- Passage d'un processus 100 % papier à un processus 100 % électronique





Services Québec Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)

Changement organisationnel

Depuis février 2023, il y a un changement dans l'organigramme. L'équipe d'amélioration continue est maintenant sous la gouverne du Secrétariat général adjoint, de la culture client et de l'amélioration continue.

Nouveaux services

Programmes de formation et d'accompagnement pour le développement des compétences

Le MESS investit dans la formation pour aider les gestionnaires et le personnel à acquérir des compétences en matière de résolution de problèmes, de gestion de projets *Lean* et d'analyse de données. L'accompagnement et les ateliers de transfert des apprentissages dans la pratique permettent de voir des résultats rapidement.

[Lien avec la capsule du midi-conférence](#)

[Lien avec l'offre de service](#)

Quatre nouvelles formations

- **L'accompagnement du gestionnaire en gestion de la performance** (ajout d'une page Web dans le parcours du gestionnaire, autodiagnostic, formation, atelier et accompagnement)
[Lien avec la capsule](#)
[Lien vers le napperon](#)
- **Le concentré des essentiels du gestionnaire leader *Lean*** (deux demi-journées de formation, codéveloppement et accompagnement)
[Lien avec la capsule](#)
- **Les essentiels de la ceinture verte** (formation, codéveloppement et accompagnement)
[Lien avec la capsule](#)
- **L'introduction à la cartographie des processus BPMN*** (capsules de formation, codéveloppement, atelier et accompagnement)
[Lien avec la capsule](#)
[Lien vers le napperon](#)

Projet d'optimisation de processus courts

(Concerne les projets déployés sur une période allant de deux à huit semaines).

[Lien avec la capsule](#)

* *BPMN* est le sigle de Bureau des processus métiers et des normes. Essentiellement, il s'agit de modéliser l'intégralité d'un processus planifié pour une tâche ou un métier donné.



Projets à succès

Services Québec

Dans la poursuite des travaux ministériels en gestion de la performance, la Direction générale principale des services téléphoniques responsable des activités du Centre de communication avec la clientèle (CCC) a fait le nécessaire pour **déployer les salles de pilotage stratégique, tactique et opérationnelle**.

Les salles de pilotage imposent un rythme et cadrent les processus décisionnels à tous les niveaux, permettant donc d'accroître considérablement le délai de prise en charge et de résolution de problèmes, la gestion des risques et la prise en charge des priorités liées aux résultats ciblés, ainsi que de concerter les idées et les efforts des équipes qui ont un effet direct sur la performance du centre d'appels. Les salles de pilotage sont maintenant définies comme une assise incontournable du CCC.

Gestion par processus (cartographie)

Une évaluation régulière des processus en place permet d'identifier les points forts et les faiblesses, et de déterminer les domaines à améliorer.

En connaissant bien ses processus, le Ministère peut accélérer les délais de traitement des demandes et la qualité des services aux citoyens ainsi qu'aux entreprises.

Innovation

Un parcours Expérience totale

Ce type de parcours total inclut trois éléments : l'expérience employé et l'expérience client, ainsi qu'une cartographie du processus actuel et optimisé.

C'est une représentation graphique complète de chacune des étapes parcourues par un client pour obtenir un bien ou un service. Les étapes de chaque interaction entre le Ministère et le client, les constats, les attentes et les ressentis provenant de la recherche sont documentés.

Une cartographie du processus actuel et visé ainsi qu'une cartographie des ressentis à l'égard de l'expérience client et de l'expérience employé sont dressées simultanément.

De nombreuses solutions pour résoudre diverses problématiques complètent le parcours Expérience totale.



Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Travail d'équipe

Règlement sur le remboursement de certains frais

Dans le cadre du dépôt du **Règlement sur le remboursement de certains frais** en décembre 2023, des modifications au système et aux processus ont été apportées en collaboration avec chacune des équipes de la Direction de l'amélioration continue, qui est rattachée à la Vice-présidence aux services aux assurés. Il s'agit des modifications suivantes :

- l'intégration des nouveaux montants maximaux admissibles prévus au règlement;
- l'harmonisation des frais engagés pour le transport par automobile privée avec le Secrétariat du Conseil du trésor;
- l'ajout du terme *automobile assimilée à un taxi*;
- la modification de l'indemnité forfaitaire pour frais funéraires et l'intégration du montant de l'indemnité forfaitaire pour frais funéraires.

Réalisation de parcours clients

Un parcours client est une représentation visuelle et chronologique de ce que vit le client tout au long de ses interactions avec une organisation pour un motif déterminé.

Ces parcours permettent

- de comprendre ce que vit notre client et sa vision de notre offre de service;
- de communiquer et de se rassembler autour d'une vision commune du parcours de notre client;
- d'identifier des opportunités d'amélioration et d'améliorer notre approche afin d'optimiser l'expérience client.

En 2023, les parcours suivants ont été réalisés :

- Les fournisseurs et les partenaires
- Le programme d'enseignement post-accident
- La clientèle incapable d'exercer tout emploi de façon permanente
- La clientèle âgée de 65 ans ou plus
- La clientèle conjointe CNESST-SAAQ
- La clientèle étudiante

**Société de l'assurance
automobile**
Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité



Exemples de mandats d'optimisation de processus réalisés avec succès

Amélioration du processus de calcul du revenu

Le projet d'envergure Optimiser les processus visant l'établissement du revenu avait pour objectif de créer et d'améliorer les processus, les procédures de travail, les outils et le contenu de formations en vue de faciliter les modes de calcul du montant d'indemnisation pour la clientèle.

Des ateliers d'optimisation visant à faciliter différents calculs complexes ont été réalisés. Le développement et l'implantation des actions se sont poursuivis tout au long de l'année.

Augmentation de l'utilisation des services électroniques par la clientèle, les fournisseurs et les partenaires, examen de la pertinence d'exiger des pièces et des signatures, et amélioration des communications et des échanges de documents avec la clientèle

Ce projet vise à optimiser les services offerts à la clientèle, aux fournisseurs et aux partenaires, à bonifier l'expérience client et à intégrer l'expérience employé, et ce, en agissant sur les trois volets suivants :

- les services Web;
- les pièces exigées et les signatures;
- les communications sécurisées.

Les objectifs ont été d'analyser les possibilités en vue

- d'améliorer les services offerts à la clientèle, aux fournisseurs et aux partenaires pour mieux répondre à leurs besoins et augmenter ainsi l'utilisation des services;
- de rendre plus accessibles les services servant aux échanges entre la clientèle, les fournisseurs, les partenaires et la SAAQ;
- de faciliter les communications et les transactions de la clientèle, des fournisseurs et des partenaires en les sécurisant, en allégeant les processus et en revoyant la nécessité d'exiger des documents et des signatures.

Remboursement des orthèses ou des prothèses

Ce projet a amélioré le processus de traitement des frais liés à l'achat d'orthèses ou de prothèses. Puisque la SAAQ agit à titre de deuxième payeur, elle doit procéder à différentes étapes de validation avant de rembourser ces frais. Ce processus complexe créait des délais pour la clientèle et une surcharge de travail pour la SAAQ.

Société de l'assurance automobile

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Conclusion

Tous les bons coups évoqués dans ce document témoignent, de manière concrète, de l'apport essentiel des équipes d'amélioration continue dans les six organisations membres du CEGO.

Les auteurs espèrent, par cette publication, encourager le développement et le maintien des équipes d'amélioration continue.

Ces équipes permettent d'améliorer la performance organisationnelle, l'expérience employé et la qualité des services offerts à la clientèle.

Au cours des dernières années, dans toutes les organisations membres du CEGO, des efforts considérables ont été faits en vue de déployer une culture d'amélioration continue. Par exemple, plusieurs de ces organisations ont proposé des programmes de gestion de la performance à leurs gestionnaires, déployé des formations *Lean Six Sigma* pour développer les compétences de leurs ressources ou encore mis en place des systèmes intégrés de gestion de la performance afin d'offrir au quotidien à tout leur personnel l'occasion de participer à l'amélioration de leurs activités.

Nous vivons actuellement une ère de changement marquée notamment par la transformation numérique, par la rareté des ressources humaines et financières, et par l'évolution rapide des attentes élevées et légitimes de la clientèle. Dans ce contexte, il est nécessaire de poursuivre le développement d'une culture de l'amélioration continue à tous les niveaux de nos organisations. Cette culture implique une gestion rigoureuse de nos processus et de nos projets, une gestion courageuse de la performance et la mise de l'avant de l'expérience client et de l'expérience employé. Les équipes d'amélioration continue ont démontré qu'elles sont là pour soutenir ces démarches d'envergure et qu'elles jouent un rôle majeur dans l'atteinte des résultats de nos organisations.

Remerciements

Les membres du groupe remercient pour son appui constant et sa disponibilité leur marraine du CEGO, M^{me} Julie Cerantola, vice-présidente à l'équité salariale à la CNESST.

Les membres du groupe souhaitent également remercier les membres de l'équipe de révision linguistique de Revenu Québec et ceux de la Direction de la production, du Web et de l'administration de la SAAQ, qui ont grandement contribué à améliorer ce document.





Groupe d'échange CEGO – Amélioration continue

Mandat

Échanger sur les meilleures pratiques et rendre disponibles les expertises en matière d'amélioration continue

- Assurer la cohérence et la complémentarité des activités en assurance qualité et en optimisation des processus
- Favoriser le développement d'une culture d'amélioration continue

Personnes ayant participé à la rédaction du document

CNESST

Annie Brochu

Directrice du Service de l'optimisation des processus et de l'amélioration continue

RAMQ

Marie-Pierre Huot

Cheffe du Service de l'amélioration continue et de la gestion intégrée des risques

Retraite Québec

Marc Dussault

Directeur de l'optimisation des processus et des communications personnalisées
Direction générale de l'intégration et de l'évolution des services à la clientèle

Revenu Québec

Jean-François Perreault

Chef du Service de l'amélioration continue et de la gestion du changement

SAAQ

Marcelle Huntington

Cheffe du Service de l'optimisation des processus et de la formation

Services Québec (MESS)

Lauris Richard (coordonnateur du groupe CEGO)

Directeur du soutien aux services téléphoniques

Kathie Robitaille

Coordonnatrice ministérielle en amélioration continue
Secrétariat général adjoint, de la culture client et de l'amélioration continue



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