

STA
2916



Université du Québec
École nationale d'administration publique

**Élaboration d'un guide méthodologique pour l'implantation de
l'Assurance Qualité**

(Ministère de l'Immigration et Communautés Culturelles)

Québec, Montréal

Par

NDAYISHIMIYE, Johnny

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

PROFESSEUR CONSEILLER : Moktar Lamari, Ph.D

RAPPORT DE STAGE PRESENTE A L'ENAP EN VUE DE L'OBTENTION DE LA
MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE – OPTION POUR ANALYSTES
CONCENTRATION EVALUATION DE PROGRAMMES

Octobre 2013

Table des matières

Sommaire Exécutif	
Remerciements	
Liste des acronymes	
Liste des tableaux et figures	
Termes et définitions	
Introduction générale.....	11
I. Description du mandat.....	15
II. Présentation de l'Organisation.....	16
III. Cadre conceptuel et Méthodologie.....	17
III.1 Élaboration de la problématique.....	17
III.2 Problématique de travail.....	17
III.3 Cadre de référence théorique.....	18
III.3.1 La famille des normes de Qualité ISO 9000 et le SMQ.....	18
III.3.2 Le Total Quality Management (TQM).....	19
III.3.3 L'assurance qualité (AQ).....	20
III.3.4 Le QUALImètre.....	21
III.3.5 Interdépendance entre le SMQ-TQM-AQ et QUALImètre.....	22
III.4 Méthodologie.....	24
III.4.1 Établissement de la base des connaissances au MICC.....	24
III.4.2 Identification d'un cadre de modélisation adapté au MICC.....	26
IV. Contribution.....	28
IV.1 Une approche générique d'implantation.....	28
IV.1.1 Modélisation des concepts qualités au MICC.....	29
IV.1.2 Évaluation du méta-modèle.....	41
IV.2 Structures d'implantation et de coordination.....	46
Conclusion.....	54
Bibliographie.....	57
Annexes.....	59
Annexe 1 : Analyse de l'existant : questionnaire aux propriétaires de processus	
Annexe 2 : Détermination de la situation initiale (Focus Groupe)	

Sommaire Exécutif

Les travaux d'élaboration du guide méthodologique pour l'implantation de l'assurance qualité ont été alimentés par la recherche documentaire, l'analyse des ressources officielles du Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles et par les consultations menées auprès des responsables du ministère au regard des transformations technologiques et changements dans les modes d'organisation du travail.

Dans le guide proposé « structurant et facilitateur », le Ministère se doterait d'une approche qualité générique permettant de formaliser l'assurance qualité à tous les niveaux ministériels et d'un Comité Permanent d'Assurance Qualité (CPAQ) pour assurer la coordination de l'implantation d'assurance qualité. En outre, des structures, rôles et responsabilités sont préalablement définis pour la mise en place de la démarche qualité.

Le guide propose une approche graduelle de déploiement devant permettre aux différents responsables impliqués de mettre en place une véritable démarche qualité. De plus, cette stratégie d'implantation devrait être impérativement en phase avec les nouvelles transformations technologiques en cours au MICC, et reposerait d'une part, sur les systèmes d'information portant « qualité des processus » et d'autre part, sur des réseaux formels établis entre services ou entités organisationnels concernés par les mêmes processus d'affaires et s'étant investis dans la démarche qualité. Le but étant de plus de cohérence porteuse de la satisfaction de la clientèle interne et externe.

Cette démarche qualité est à considérer sur les niveaux stratégique, tactique et opérationnel du ministère en lien avec tous les autres processus de mission ou soutien aux missions. Ceci est en cohérence avec la vision du MICC (2013) qui dans ses dispositions stipule que : « *Les principes directeurs de l'assurance qualité s'appliquent dans tous les secteurs de l'organisation en charge des processus d'affaires de mission ou de soutien à la mission* ».

Pour garantir la maîtrise des processus, le défi consiste donc à faire de la démarche qualité, un véritable processus au sens système, c'est-à-dire un processus intégré sur les aspects intra et inter-niveaux : une approche systémique des processus. Eu égard à cette intégration, plusieurs méthodologies et méthodes qualité existent, mais il y a un fait : *une méconnaissance de celles-ci et subséquemment leur application*. En réponse à ce double constat d'intégration dans le souci d'une approche systémique et la méconnaissance des outils existants, le présent rapport de stage présente une proposition : une approche qualité générique fondée sur une modélisation des concepts qualités en lien avec les principes 3 & 4 (principes directeurs de l'implantation de l'assurance qualité au MICC) et en référence à l'approche TQM, SMQ et QUALImètre. Cette approche qualité permettrait de faire bien du premier coup dans les processus d'affaires au MICC.

L'approche qualité proposée a donc pour objet, d'une part, de formaliser les concepts de la démarche qualité (*méthodologie*) de niveau tactique en lien avec le niveau stratégique. D'autre part, elle modélise l'extension de la démarche qualité vers le niveau opérationnel permettant de mettre en évidence l'interdépendance entre la méthodologie et quelques méthodes/outils de support (*modélisation des objets communs*).

Bref, l'approche qualité proposée permet, dans sa **phase d'évaluation**, de formaliser l'interdépendance entre la méthodologie et le « core value » mis en évidence par des indicateurs qualité. C'est une approche « préventive » de la qualité qui consiste, par l'analyse, à faire en sorte que les dysfonctionnements (non-conformités) ne se produiront pas, donc à **faire bien du premier coup**.

En somme, il apparaît que dans le déploiement d'une telle approche dans différents services et directions, les intervenants activement impliqués auraient tous intérêt à bénéficier d'un lieu commun d'échanges et de partage assurant à la fois un rôle de soutien et de formation. Le Comité Permanent d'Assurance Qualité (CPAQ) deviendrait l'organe ministériel de coordination le plus élevé, chargé de soutenir l'implantation de cette approche qualité dans les processus d'affaires ministériels. Le CPAQ serait également un lieu d'échanges ayant pour mandat de fournir un soutien aux comités et responsables qualités.

Remerciements

La réalisation de mon stage a impliqué la contribution de nombreuses personnes. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui par leurs orientations, leurs critiques et leurs conseils ont grandement facilité la réalisation de ce travail.

Tout particulièrement, je voudrais remercier le Professeur Maktar Lamari Ph.D, conseiller des présents travaux, pour la qualité de son encadrement ainsi que la rigueur avec laquelle il a suivi nos avancées dans les travaux.

Je tiens à remercier également Mme Francine Laliberté, Coordinatrice de l'amélioration continue au Ministère de l'Immigration et Communautés Culturelles (MICC), pour sa disponibilité, ses conseils, l'exigence dans le suivi de nos travaux et surtout l'expérience transmise lors de nos séances de travail.

J'ai été honoré de la participation dans nos travaux de Monsieur Rejean Charrette et je lui remercie aussi pour son enthousiasme et ses encouragements, ainsi que la confiance qu'il m'a accordé en m'accueillant au sein de son service de solutions d'affaires (SSA).

Je remercie aussi l'apport de tous les professeurs de l'ENAP-Gatineau tout au long de ma scolarité de maîtrise.

Je n'oublie pas non plus ceux qui de près ou de loin, ont directement ou indirectement contribué au bon déroulement de mon stage.

Liste des tableaux et figures

- Tableau 1 :** Similitude des principes et orientations entre les quatre concepts clés
- Figure 1 :** Modélisation de la relation entre « Processus », « Produit d'entrée » et « Produit de sortie ».
- Figure 2 :** Modélisation de la relation entre les objets relatifs aux processus, produits de sortie et leurs exigences
- Figure 3 :** Modélisation de la relation entre les objets « Cause » et « Action »
- Figure 4 :** Extrait du méta-modèle des objets, issus de la norme ISO9000:2000, support de la méthodologie proposée
- Figure 5 :** Extrait du modèle d'activité support de la méthodologie proposée (partie extraite de la norme ISO9000:2000)
- Figure 6 :** Méta-modèle d'objets support de la méthode MSP
- Figure 7 :** Modèle d'activités support de la méthode MSP
- Figure 8 :** Méta-modèle d'objets support de la méthode APR
- Figure 9 :** Modèle d'activités support de la méthode APR

Liste des acronymes

APR	:	Analyse Préliminaire des Risques
BSM	:	Bureau du Sous - Ministre
CPC	:	Comité Permanent de Coordination
DA	:	Diagramme en arbre
DEAPRA	:	Direction de l'Authentification, Évaluation Professionnelle et Révision Administrative
DPPISE	:	Direction des Politiques et Programmes d'Intégration Sociale et Économique
DR	:	Diagramme des relations
DSC	:	Déclaration de services à la clientèle
DVI	:	Direction de la vérification interne
ISO	:	Organisation Internationale de Normalisation
KJ	:	Diagramme des affinités
MICC	:	Ministère de l'immigration et des Communautés culturelles
MSP	:	Maîtrise Statistique de Processus
OMQ	:	Outils de Management de la Qualité
PDCA	:	Plan – Do – Check - Act
PQS	:	Plan Qualité Sectoriel
RQ	:	Responsable Qualité
SMQ	:	Système de Management de la Qualité
TQM	:	Total Quality Management

Termes et définitions

La famille des normes ISO 9000 qui est souligné dans le présent guide a été originellement élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces.

- L'ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

Les définitions proposées ci-dessous répondent à cette règle.

L'ISO 9000 : 2000(F) qu'on retrouve sur www.niits.ru/public/2003/071.pdf stipule :

« Un terme dans une définition ou une note qui est défini ailleurs dans l'article figure en caractères gras, suivi de son numéro de référence entre parenthèses. Ce terme en caractères gras peut être substitué dans la définition ou la note par sa propre définition.

Par exemple:

- **produit** (3.4.2) est défini comme le «résultat d'un **processus** (3.4.1)»,
- **processus** est défini comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie».

En remplaçant le terme «**processus**» par sa définition, on obtient **produit** défini comme le «résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie».

Un concept se limitant à un sens spécial dans un contexte particulier est indiqué en précisant le domaine d'utilisation entre les signes_ _, avant la définition, par exemple **expert technique** (3.9.11) _audit »

- **Amélioration continue** : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux **exigences** (3.1.2)
- **Amélioration de la qualité** : partie du **management de la qualité** (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux **exigences** (3.1.2) pour la **qualité** (3.1.1)
- **Assurance de la qualité** : partie du **management de la qualité** (3.2.8) visant à donner confiance en ce que les **exigences** (3.1.2) pour la **qualité** (3.1.1) seront satisfaites

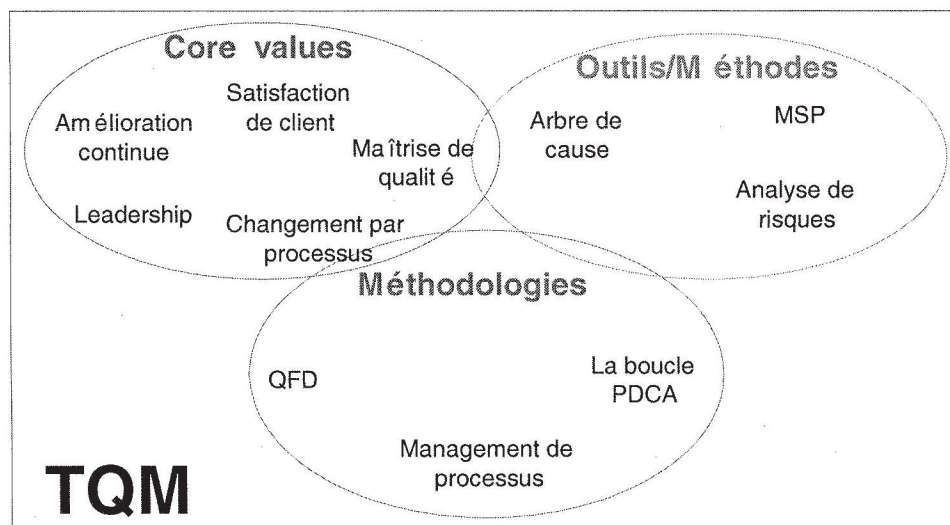
- **Exigence** : besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés
- **Maîtrise de la qualité** : partie du **management de la qualité** (3.2.8) axée sur la satisfaction des **exigences** (3.1.2) pour la **qualité** (3.1.1)
- **Management de la qualité** : activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un **organisme** (3.3.1) en matière de **qualité** (3.1.1)
- **Management** : activités coordonnées pour orienter et contrôler un **organisme** (3.3.1)
- **Objectif qualité** : ce qui est recherché ou visé, relatif à la **qualité** (3.1.1)
- **Plan qualité : document** (3.7.2) spécifiant quelles **procédures** (3.4.5) et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un **projet** (3.4.3), un **produit** (3.4.2), un **processus** (3.4.1) ou un contrat particulier
- **Planification de la qualité** : partie du **management de la qualité** (3.2.8) axée sur la définition des **objectifs qualité** (3.2.5) et la spécification des **processus** (3.4.1) opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité
- **Politique qualité** : orientations et intentions générales d'un **organisme** (3.3.1) relatives à la **qualité** (3.1.1) telles qu'elles sont officiellement formulées par la **direction** (3.2.7)
- **Qualité** : aptitude d'un ensemble de **caractéristiques** (3.5.1) intrinsèques à satisfaire des **exigences** (3.1.2)
- **Satisfaction du client** : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses **exigences** (3.1.2)
- **Système de management de la qualité : système de management** (3.2.2) permettant d'orienter et de contrôler un **organisme** (3.3.1) en matière de **qualité** (3.1.1)
- **Système de management : système** (3.2.1) permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs
- **Système** : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs.

- **Total Quality Management** : Le Management Total de la Qualité, traduction de l'anglais Total Quality Management (TQM), est une extension du concept de management de la qualité en intégrant la participation et la motivation de tous les membres d'une organisation.

Le TQM a pour objectif général de maîtriser et d'améliorer continuellement la qualité des processus. Il a été défini comme une approche qualité qui vise à maîtriser et améliorer la qualité dans une organisation pour optimiser sa performance et satisfaire ses clients.

En outre, le TQM est défini comme un système de management constitué de trois composants qui sont mutuellement dépendants: « core values », « méthodologie » et « méthodes/outils qualité » :

- « **core values** » : ce sont normalement les éléments principaux de la philosophie de management d'une organisation tels que les concepts d'amélioration continue, de maîtrise de la qualité, de leadership, ...
- méthodologie telles que : QFD, Six Sigma,...
- méthodes/outils tels que: MSP, APR, AMDEC...



Introduction générale

Depuis la seconde guerre mondiale, le contexte socio-économique s'est considérablement transformé et subit encore aujourd'hui d'importantes mutations, surtout avec le boom des télécommunications et d'Internet; au point que la concurrence internationale fait potentiellement partie du présent de toute organisation. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et les normes se resserrent constamment. Afin de fidéliser avec leur clientèle actuelle et maximiser les chances d'en acquérir davantage, les organisations se voient dans l'obligation, plus que jamais, de se démarquer pour satisfaire les clients externes, les employés, les partenaires et même la société en général.

En outre, depuis plus de deux décennies, des changements importants sont intervenus quant aux méthodes de management du secteur public. Une nouvelle philosophie de la gestion de la chose publique est apparue : *la minimisation des coûts est devenue l'une des priorités des gouvernements* ; conséquence d'un endettement et des déficits budgétaires publics trop importants. Cette nouvelle philosophie de gestion publique est une inspiration d'un courant de pensée apparu en Angleterre au début des années 1980 appelé le *New Public Management* (NPM). Formalisé Par Erwan FERLIE (2002) dans son ouvrage *The New Public Management in action*, il explique que l'application de méthodes managériales du secteur privé permettrait aux administrations publiques de devenir plus compétitives tout en garantissant un service public de qualité.

Subséquentement, depuis l'adoption de la version 2000 de la norme ISO 9001, les organismes engagés d'implanter une assurance qualité doivent d'une part, définir leurs processus d'affaires en précisant leur interaction; et d'autre part, établir des objectifs mesurables et cohérents dans une optique d'amélioration continue. Des concepts y relatifs ont été développés et sont d'application dans les entreprises privés.

Qu'en est-il de l'administration publique, en particulier au Ministère de l'Immigration et Communautés Culturelles (MICC) ?

En effet, des principes de l'assurance qualité furent donc adoptés au Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (MICC) en 2012. Si ces principes ont été adoptés c'est parce qu'ils sont considérés comme susceptibles d'être bénéfiques et efficaces tant pour l'administration ministérielle elle-même que pour ses clients. C'est l'idée que nous confortons dans ce rapport, cherchant à répondre à la problématique suivante : **« Comment faire » ou quels sont les méthodes et/ou méthodologie pour implanter l'assurance qualité au MICC ?**

Pour ce faire, dans sa contribution de modernisation de la fonction publique, le MICC a adopté une « architecture d'affaires » pour améliorer sa performance organisationnelle. Ce modèle s'inscrit dans une approche processus, identifie et décrit les grands principes et processus qui conditionnent l'organisation du travail dans l'ensemble du Ministère.

La norme ISO 9001 : 2000 exige que les organisations définissent leurs processus et la manière dont ils interagissent ensemble : elle précise « **quoi faire** » mais demeure vague sur le « **comment faire** ». Puisque la norme ne spécifie le « comment » dont les processus d'affaires doivent interagir, « [...] **la modélisation** apparaît comme une méthodologie pouvant faciliter la visualisation de cette interaction [...] » (Bergeron, 2009 : 4). Dans ce sens, le MICC a adopté la gestion par processus et ceux-ci sont cartographiés de manière à offrir une description graphique des activités aux clients impliqués dans les processus.

Ce faisant, à l'instar de la modélisation des processus, la démarche qualité devrait être vue comme un des processus du MICC. La démarche qualité qui concourt à l'obtention de la performance globale n'aurait de sens que considéré comme intégré dans l'ensemble du MICC. Pour ce faire, l'intégration consisterait, en une destruction des barrières organisationnelles de l'institution dans l'objectif d'améliorer la synergie (DEEB, 2008).

En outre, la démarche qualité qu'il est recommandé de conduire dans le ministère renseigné que, la qualité des processus d'affaires n'est pas un concept abstrait, mais une réalité concrète, tangible, vérifiable et autant que possible mesurable.

Dans ce sens, il n'y a de vraie démarche qualité qu'à partir du moment où des objectifs de qualité des processus sont clairement définis et où leur degré de réalisation est régulièrement et objectivement **évalué**. La fixation de ces objectifs suppose une mesure de l'existant au moyen des indicateurs retenus, ensuite la définition des moyens d'amélioration et des choix qu'ils impliquent.

Autrement dit, le développement de la qualité des processus, et la culture de la mesure qui en est indissociable, nécessitent des méthodes appropriés pour valider **les pratiques d'évaluation** qu'il est indispensable de développer.

Ainsi, pour répondre aux besoins ministériels à l'origine du guide, l'originalité de notre contribution a porté principalement sur deux propositions :

1. une **approche qualité générique** permettant de formaliser l'assurance qualité à tous les niveaux ministériels (intra et inter-niveaux structurels) ;
2. une **structure d'implantation et de coordination** de l'assurance qualité qui facilite une application transversale.

L'approche proposée se positionne en cohérence avec d'une part, les principes directeurs de l'assurance qualité adopté par le MICC ; et d'autre part, les approches du système de management de la qualité (SMQ), du Total Quality Management (TQM) et du QUALIMÈTRE, dans l'objectif ultime de long terme, d'arriver à maîtriser et améliorer continuellement la qualité des processus d'affaires du MICC.

Notre contribution est ainsi exposée dans le présent guide sous la forme de 4 chapitres complémentaires. **Le premier chapitre** décrit brièvement le mandat de stage. **Le second chapitre** présente sommairement le MICC sous l'angle de changement organisationnel amorcé, dont les conseils et l'expertise relèvent principalement de la Direction dans laquelle s'est effectué notre stage. **Le troisième chapitre** introduit différents concepts qualité au sein d'un organisme et recense les travaux principaux sur les aspects « modèles, méthodes et méthodologies » liés à la formalisation et à l'intégration du processus qualité pour répondre à l'objectif d'une plus grande maîtrise et de l'amélioration de la qualité des processus. Sur la base de ce positionnement théorique, une section portant méthodologie vient présenter la méthodologie de recherche.

Celle-ci établie une base des connaissances sur la situation initiale en matière de démarche qualité au sein du MICC, et partant définie la méthodologie proposée (**le guide**) qui se base sur un principe de méta-modélisation de concepts qualité identifiés à travers les principes directeurs établis par le MICC pour l'implantation de l'assurance qualité. Ceci nous amène à développer le chapitre quatre qui est le cœur de **l'originalité de notre contribution** qui comprend : **(i)** la construction d'une approche générique d'implantation de l'assurance qualité au MICC, en mettant en évidence l'impact de la modélisation et de l'intégration inter-niveaux à travers des « méthodes/outils et méthodologie »; **(ii)** le dispositif institutionnel garant d'une application transversale et efficace de l'implantation de l'assurance qualité au sein du MICC.

I. Description du mandat

La personne titulaire du stage participe activement à la rédaction d'un Guide pour l'implantation d'un programme d'assurance – qualité adapté au contexte organisationnel du ministère et à l'élaboration d'un programme de formation. Notamment, elle prend part à (MICC, 2013) :

- √ La planification des activités;
- √ La recherche;
- √ La conception et la rédaction du Guide;
- √ La formation de répondants (pilotes du processus);
- √ La participation au développement d'outils.

La personne titulaire du stage, (MICC, 2013) « collabore à la mise en place des programmes d'assurance-qualité en cours. Elle collabore aussi aux différents travaux de mise en œuvre (documentation des risques, du processus d'assurance – qualité, des indicateurs, des enregistrements) ».

Le stage s'est étalé sur une période de 15 semaines : [6 Mai 2013 – 15 Août 2013]

II. Présentation de l'Organisation

Les présents travaux répondent au mandat qui nous a été confié par la Direction de Développement des Solutions d'Affaires (DDSA)¹. Celle-ci intervient notamment dans les domaines de gestion par processus qui contribue à la performance de l'ensemble des unités administratives du Ministère de l'immigration et Communautés Culturelles (MICC). Pour se faire, les axes d'intervention vont dans le sens de (MICC, 2013) « [...] l'amélioration et l'optimisation des processus, le développement et l'implantation des nouveaux processus, l'implantation de pratiques d'amélioration continue des processus d'affaires et de travail ; et ce, afin de soutenir la prestation de services à la clientèle [...] ».

Responsable de l'implantation des programmes d'assurance – qualité, (MICC, 2013) la DDSA fournit les conseils et l'expertise nécessaire au développement, déploiement et maintenance des programmes d'assurance – qualité basés sur les principes directeurs ministériels en matière d'implantation de programmes d'assurance – qualité.

Il importe de souligner que dans le cadre de la modernisation de son appareil, le MICC a amorcé une grande transformation, un changement en cours et qui a un impact sur l'ensemble de l'organisation ministérielle, notamment sur la culture, la structure, les processus, l'organisation du travail et les outils.

En outre, (MICC, 2013) le Ministère se veut une organisation agile, qui doit être à l'affût et être capable de réagir rapidement dans son environnement. Pour se faire, le Ministère a réalisé une Architecture d'Affaires (AA). Ce modèle « Architecture d'Affaires » fixe les grands principes et processus qui devront régir le nouveau cadre organisationnel applicable au Ministère.

¹ Récemment appelé Direction de l'amélioration continue de la qualité (DACQ).

III. Cadre conceptuel et Méthodologie

III.1 Élaboration de la problématique

« [...] Dans un contexte de mondialisation [...], la recension de la documentation tend à démontrer que la Qualité reste un concept difficilement applicable [...] » (Renault, 1997 : 47).

Dans ce sens, « [...] Il est aujourd'hui presque impossible de maîtriser la totalité du domaine des outils de la qualité. Il en résulte une confusion au sein des organisations qui, souvent mal orientées, choisissent des outils inadéquats ou les utilisent à de mauvaises fins [...] » (Raïche, 2000 : I).

En outre, à date, **la littérature scientifique ne recense que très peu d'études portant sur la qualité des processus dans les administrations publiques.**

Le peu de recherches sur l'efficacité des outils qualité dans le secteur public et l'importance des administrations publiques de se positionner dans cette perspective de recherche de la qualité des processus et de l'amélioration continue nous ont fort intéressés dans le cadre de notre stage au MICC.

Face à cette réalité, notre objectif s'est avéré d'identifier les méthodes, outils et méthodologie d'implantation et d'évaluation d'une démarche qualité à travers une approche générique à même d'améliorer les initiatives en cours et ultimement dans le but de maximiser les retombées sur la performance organisationnelle du ministère.

III.2 Problématique de travail

« Comment faire » / quels sont les méthodes, outils et/ou méthodologie pour implanter l'assurance qualité au MICC ?

III.3 Cadre de référence théorique

Cette démarche présente une approche exploratoire en deux étapes.

Dans un premier temps, l'analyse porte sur les différentes variables du système de normes international ISO 9000 qui répondent à des exigences mondiales pour le management et l'assurance qualité. La deuxième étape analyse les méthodes, outils et méthodologie susceptibles de conduire au succès de l'implantation et **l'évaluation** de la démarche qualité au MICC.

III.3.1 La famille des normes de Qualité ISO 9000 et le SMQ

Tel qu'énoncé un peu plus tôt, les effets de la mondialisation ont poussé les organisations à adopter de nouvelles stratégies afin de s'assurer de la qualité de leurs produits/services et/ou processus. C'est une des raisons qui expliquent la naissance des normes de la qualité ISO. Nos travaux se sont particulièrement intéressés aux exigences de la norme ISO 9000 : 2000, dont les concepts clés de qualité nous permettent d'en dégager une méthodologie d'implantation au sein du MICC.

En effet, la « Qualité » parle à chacun et se comprend intuitivement. Cependant, la norme ISO 9000 version 2000 définit la qualité comme « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressées* ».

A cet effet, et dans le cadre des présents travaux, la définition que nous avons adoptée est celle de la norme ISO 9000 : 2000 car la qualité est vue comme un ensemble d'activités qui concerne les processus, les clients etc. La série ISO 9000 traite principalement du « management de la qualité ». L'ISO 9000 : 2000 traite de la manière de travailler d'une organisation et non directement du résultat de son travail. **Elle traite des processus, et non des produits**, du moins, pas directement.

La norme ISO 9000 : 2000 définit le management de la qualité comme un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. L'implantation de celui-ci est réalisée par la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ). Ce dernier est défini comme : « *l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées* ».

III.3.2 Le Total Quality Management

La recension des écrits sur l'approche qualité s'accorde que : « la démarche qualité, pour améliorer la performance globale, se déclinerait sur les différents niveaux structurels du ministère : stratégique, tactique et opérationnel ».

Ainsi, dans ce sens, « [...] Une des approches significatives par rapport à la problématique d'intégration est le TQM (Total Quality Management) qui se positionne dans les différents niveaux structurels en entreprise [...] » (Rodney, dans DEEB, 2008 : 15). De plus, selon (Hellsten, dans DEEB, 2008 : 15), le TQM est défini comme « un système de management constitué de trois composants qui sont mutuellement dépendants : - core values -, - méthodologies et outils/méthodes ». En ce sens, « [...] Cette approche présente un intérêt particulier puisqu'elle permet d'intégrer, au sein des composantes, différentes méthodes et méthodologies qualité telles que la Maîtrise Statistique de Processus (MSP) [...] » (DEEB, 2008 : 40).

Il ressort, que le TQM est un système de management qui renferme des outils, des méthodes et des techniques pour assurer l'amélioration continue et la satisfaction des clients. Il a donc pour objectif général de maîtriser et d'améliorer continuellement la qualité des processus et des produits/services issus de sa génération.

Certes, il serait fort intéressant d'explorer plusieurs auteurs sur la notion de TQM, **mais là n'est pas l'objectif des présents travaux**. Cependant, une analyse des principes fondateurs du TQM, le SMQ, l'assurance qualité au MICC et le QUALImètre et leur similitude, est effectuée à la fin du présent chapitre.

III.3.3 L'assurance qualité

Le MICC (2013) définit l'assurance de la qualité comme des actions prévues ou systématiques nécessaires pour donner la confiance que le service satisfait aux exigences formulées (ISO 9000 : 2005).

Précisons que l'édition de la nouvelle version ISO 9000 : 2005 n'a pas d'effet sur notre démarche dans le sens où les changements apportés à l'ancienne version ne concernent pas les concepts qualité modélisés dans l'approche qualité proposée.

Le MICC (2013) a déterminé six principes directeurs :

- 1. L'engagement du propriétaire du processus**, où chaque unité doit évaluer la situation existante et identifier les axes d'amélioration (en définissant la séquence du processus, en identifiant les risques du processus, les points de contrôle et en déterminant les indicateurs de performance).
- 2. L'implication du personnel**,
- 3. Faire bien du premier coup**, qui est compris au MICC comme non seulement la conformité des services aux exigences formulées (implicites ou imposées) mais aussi l'absence de dysfonctionnement dans les processus mis en œuvre pour les réaliser.

Ce principe directeur, du fait qu'il touche directement le fonctionnement des processus, entre de plein fouet dans le cœur de réflexion de notre démarche qualité.

Le ministère a ainsi choisi de *faire bien du premier coup* dans les processus à tous les niveaux et donnant lieu à une démarche qualité généralisée. Ce choix est d'autant plus justifié par le fait que cette démarche serait présente dans tous les processus, que par l'économie des coûts qu'elle engendrerait : « les dysfonctionnements sont générateurs de retards, d'une valeur ajoutée inutile faite en particulier de toute une série de « **Re...** » : **Retraiter, Refaire, Rejeter**, etc. De plus ils ne permettent pas de réaliser l'activité optimale ».

4. **La prévention**, qui est définie comme une mise en œuvre des actions de nature à éviter les dysfonctionnements et les non-conformités, vient conforter le principe 3. « [...] La prévention prospective (pour « faire bien du premier coup ») s'applique à priori, en particulier dès la conception du processus. L'assurance de la qualité, appuyée pour une large part sur la prévention, en constitue la forme opérationnelle [...] » (MICC, 2013).

A ces titres, **les principes (trois) et (quatre)** établis par le MICC constituent valablement les fondements et sources d'inspiration de la démarche qualité proposée, une base de départ dans la démarche qualité et un terrain d'expérimentation en perspective d'une approche plus globale et réellement coordonnée (*et conforme au TQM*) dans l'ensemble des services du Ministère.

5. **La mesure** du niveau de qualité qui constitue un préalable à toute action d'amélioration,
6. **La communication** qui fonctionne verticalement et horizontalement pour rejoindre tous les employés concernés et les parties prenantes du processus.

III.3.4 Le QUALImètre

Le MICC (2009) comprend le QUALImètre comme « **Système d'évaluation** de six niveaux, basé sur un pointage de 1000 points; **Modèle** qui offre l'occasion de se comparer avec les organisations les plus performantes; Fournit un profil des forces et des possibilités d'amélioration; Système d'évaluation utilisé pour les candidats aux Grands Prix québécois de la qualité ».

Dans (Raïche, 2000), ce référentiel permet de mesurer le degré de déploiement du **TQM** dans l'organisation : « [...] le modèle QUALImètre met l'accent sur le leadership comme force motrice du système de gestion totale de la qualité car, sans un leadership solide, la portée du déploiement reste assez faible [...] » (p.30).

De plus, le même auteur précise :

« Le *QUALI mètre* doit s'inscrire dans un cycle complet d'amélioration continue. En effet, le référentiel sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et celle-ci doit ensuite développer un plan et un processus d'amélioration pour progresser vers l'excellence. La réévaluation périodique permet de suivre et de maintenir cette évolution constante. Le *QUALI mètre* met donc bel et bien l'accent sur l'importance de l'amélioration continue en tant que fondement majeur de la qualité » (p.35).

Le modèle du **QUALImètre** évalue les approches de l'organisation ainsi que leur déploiement selon sept catégories (MICC, 2009) : (1) Leadership, (2) Planification stratégique, (3) Attention accordée aux clients et au marché, (4) Attention accordée aux ressources humaines, (5) Gestion des processus, (6) Mesure, analyse et gestion de l'information et (7) Résultats de l'organisation.

III.3.5 *Interdépendance entre le SMQ – TQM – Assurance qualité & QUALI mètre*

A partir de ces quatre concepts clés de la qualité, notre attention, sinon notre tentative est de les intégrer, et de déployer une démarche qualité au niveau tactique et vers le niveau opérationnel de manière à formaliser une méthodologie et des méthodes qualité fondées sur les principes directeurs majeurs identifiés et corrélés (principes portant sur « *faire bien du premier coup* » et « *prévention* ») dans le cadre des principes directeurs du MICC précédemment cités. L'intégration de ces quatre concepts se base sur la recherche de l'intersection entre les principes fondateurs et donc une mise en commun des principes et/ou orientations similaires.

Pour ce faire, nous avons mis en évidence dans le tableau 1, les principes communs (équivalents) entre les différents concepts TQM, SMQ, Qualimètre et Assurance qualité au MICC.

Tableau1 : Similitude des principes et orientations entre les quatre concepts clés qualité.

Principes directeurs Assurance Qualité (MICC)	ISO / TQM	TQM (cores values)	Qualimètre (outil d'évaluation des résultats)
Engagement du propriétaire du processus	Responsabilité de la direction	Leadership Satisfaction client	Leadership Planification stratégique Attention accordée aux clients et au marché
Implication du personnel	Management des ressources	Implication du personnel à tous les niveaux	Attention accordée aux ressources humaines
Faire bien du premier coup	Réalisation du produit ou service	Management par processus	Gestion des processus
La prévention	Mesure, analyse et amélioration	Analyse de risques	Mesure, analyse et gestion de l'information
La mesure	Mesure, analyse et amélioration	Amélioration continue	Mesure, analyse et gestion de l'information
La communication	Responsabilité de la direction	La communication	Mesure, analyse et gestion de l'information

Source : tableau confectionné par l'auteur du rapport.

En se basant sur les similitudes constatées, nous réalisons que les quatre concepts sont intégrés dans notre démarche qualité correspondant à une mise en commun de l'ensemble des principes manipulés par les différents concepts. Ces principes (orientations) manipulés par les quatre concepts font partie du noyau de la démarche qualité proposée au sein du MICC. Ainsi, cette intégration des concepts nous aura permis de développer une modélisation de l'approche qualité en support du « core value » du TQM.

En conséquence, cela nous aura permis d'identifier parmi les méta-modèles, les objets communs aux principes directeurs majeurs (« *faire bien du premier coup* » et « *prévention* »), et faisant objet d'attention particulière dans le cadre d'élaboration du guide d'implantation de la démarche qualité au sein du MICC.

III.4 Méthodologie

Il s'avère que la qualité des processus est un sujet assez immense qu'on ne saurait appréhender de façon exhaustive dans le cas présent du mandat de stage : élaboration d'un Guide méthodologique d'implantation d'une démarche qualité au sein du MICC.

Par conséquent, avons-nous restreint notre démarche aux options suivantes :

1. Établir une base des connaissances sur les concepts qualités au sein du MICC ;
2. Identifier un cadre de modélisation dans lequel peut s'inscrire la démarche qualité au sein du MICC.

III.4.1 *Établissement de la base des connaissances sur les concepts qualités au MICC.*

L'étude sous cet aspect a été descriptive : on a observé un échantillon et on a enquêté, ceci nous a permis d'obtenir, sous une forme structurée et précise, le "portrait" du Ministère sur lequel sera basé les résultats. Ce portrait nous a permis de mieux saisir l' « existant ». En effet, notre rôle d'analyste était associé à un processus de collecte systématique de données reliées à la situation que l'on veut changer au sein du ministère, puis à la

production d'un document destiné à favoriser le changement souhaité. Pour ce faire, nous devrions disposer de méthodes et d'instruments pour cueillir et traiter l'information nécessaire à la progression du processus de changement.

La fonction objective de cet exercice était d'obtenir rapidement l'état des connaissances et l'information nécessaires sur les concepts qu'on cherche à initier. Autrement dit, avant de déterminer ce qu'il s'agissait d'instaurer, il y avait lieu de prendre le temps d'évaluer la situation initiale.

Il s'agissait de formuler un certain nombre de **questions fermées** et de consigner les réponses. Ceci nous a permis notamment de mesurer l'avidité à l'assurance qualité au sein des différents services du ministère. Les questionnaires, et analyse des résultats sont consignés en **annexe 1** du présent rapport.

En outre, cet exercice a été complété par un **focus de groupe**. Selon l'approche proposée, *la façon de procéder pour arriver à une situation plus souhaitable et plus adéquate est tout aussi importante que le produit fini (le document) lui-même*. Ainsi, nous avons convié les propriétaires des processus au focus groupe afin de les aider à cerner et à définir leurs insatisfactions, puis les impliquer dans une méthode de travail à laquelle ils peuvent eux-mêmes apporter des orientations et recommandations quant à la stratégie d'implantation d'une démarche qualité au sein du MICC.

Les **questions** étaient **ouvertes**. Nous avons présenté les sujets de discussion et les questions. Les participants ont été entièrement libres de formuler leurs réponses et commentaires à leur gré. Le choix d'utiliser des questions ouvertes a découlé de l'intention de travailler avec une approche qualitative, c'est-à-dire basée sur les faits, et exprimé par les responsables des processus d'affaires au sein du MICC.

Cette méthode aura permis également de valoriser les résultats issus des questions fermées et ainsi d'en faire une couverture élargie et circonscrire toute la problématique liée à la démarche qualité au sein du MICC. Cette méthode s'est appuyée sur des outils qualitatifs dans son processus.

Un des outils de la qualité du nom de KJ « *Jiro Kawakita* », ou **diagramme des affinités** nous a permis de conclure sur certaines questions. Ce dernier a pour objectif de clarifier une interrogation paraissant peu précise, en l'absence de données objectives.

Grâce au **diagramme des relations**, nous avons pu identifier successivement les causes racines de la problématique d'implantation de la démarche qualité. A l'aide de la pondération basée sur la fréquence d'opinions au focus groupe, il a été déterminé quatre causes racines principales de dernier niveau.

Le **diagramme en arbre** nous a permis de partir d'un objectif de départ et de décliner l'ensemble des moyens qui nous seront nécessaires pour mettre en œuvre son application. Ces moyens sont à leur tour considérés comme des objectifs à atteindre auxquels on associe d'autres moyens etc.

L'analyse des résultats est détaillée en **annexe 2**.

III.4.2 *Identification d'un cadre de modélisation adapté au MICC.*

La modélisation s'appuie normalement sur des cadres, des méthodes et des outils. Le cadre de modélisation « Zachman » est un cadre de modélisation qui « [...] offre une structure logique pour classifier et organiser les représentations des informations et des différentes activités de modélisation réalisées dans une [Organisation] » (DEEB, 2008 : 43).

Ce cadre identifie par exemple les différents rôles que peut jouer un pilote de processus dans l'Organisation et les questions sur lesquelles il est invité à répondre : **Quoi, Comment, Où, Quand, Qui et Pourquoi**.

Comme Zachman est utilisé aujourd'hui comme hier dans la plupart des travaux de modélisation des processus, nous avons retenu ce cadre pour structurer notre contribution à la démarche qualité au sein du MICC.

En somme, les réponses recueillies et les défis identifiés lors des consultations ont fortement exprimé la volonté de progresser vers le déploiement d'un système qualité fondé sur les principes fondateurs du SMQ. Pour ce faire, le MICC a souhaité disposer d'une méthodologie (**d'un guide**) générique (utilisable sur différentes catégories d'applications) lui permettant de spécifier correctement les caractéristiques de ce SMQ avant de le développer, tout ceci pour assurer que le SMQ ultimement recherché réponde parfaitement aux besoins attendus (adéquation besoin – solution). Cette méthodologie devrait offrir les moyens (outils, méthodes) pour :

- aider le responsable qualité à réaliser une meilleure maîtrise et amélioration progressives de la qualité des processus d'affaire ;
- formaliser la démarche qualité principalement au niveau tactique en relation avec les niveaux stratégique et opérationnel du MICC : l'objectif de cette formalisation de la qualité inter-niveaux est d'avoir une seule démarche qualité qui est partagée sur les différents niveaux structurels du MICC, pour une plus grande maîtrise et amélioration de la performance globale.

Les différents besoins du MICC, précédemment énoncés et sources du présent guide, peuvent ainsi se résumer comme suit :

- disposer d'une **méthodologie qualité générique**, dans le cadre d'un Système de Management de Qualité en perspective ;
- disposer d'une méthodologie qui supporte **la modélisation et l'intégration** d'une démarche qualité de la phase de conception jusqu'à sa phase d'exploitation, *une véritable démarche qualité au sens système*, dont l'objectif est d'améliorer la performance globale du MICC.
- disposer d'une méthodologie qui pourrait permettre et faciliter aux équipes / comités d'assurance qualité, d'user en temps opportun, via la technologie **TI**, des outils et méthodes pour exécuter des démarches qualité sur une plate forme informatique et sur les différents niveaux structurels du MICC : stratégique, tactique et opérationnel.

IV. Contribution

IV.1 Une approche générique d'implantation

L'objectif à travers le déploiement de cette approche est d'offrir une méthodologie, des outils pour améliorer et mieux maîtriser conjointement la qualité des services et de ses processus de génération.

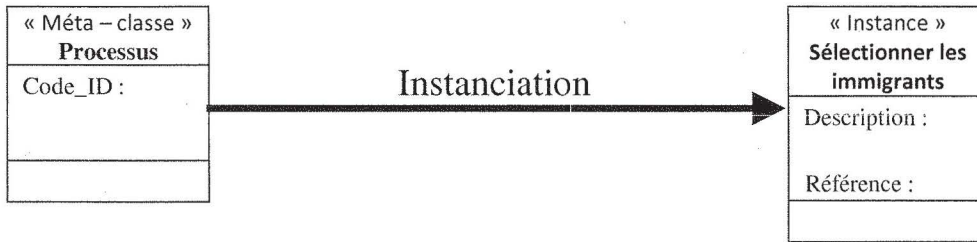
En ce sens, l'approche générique se construit sur trois phases :

- Phase (1) : la **modélisation des concepts qualités** en lien avec les principes directeurs **3 et 4** du MIIC au niveau tactique et qui sont en lien avec le niveau stratégique;
- Phase (2) : l'extension de la **modélisation de la démarche** qualité vers le niveau opérationnel ;
- Phase (3) : la **modélisation des indicateurs qualité** dans l'objectif d'évaluer l'approche qualité (phase de mesure).

L'approche qualité développée prend source et se fonde sur les principes directeurs de l'assurance qualité établis par le MIIC et doit être considérée comme une approche « préventive » de la qualité qui consiste, par l'analyse, à faire en sorte que les dysfonctionnements (non-conformités) ne se produisent pas, et donc elle exige à **faire bien du premier coup** [principe 3 du document : *Principes directeurs pour l'implantation de programmes d'assurance qualité*].

Elle est utilisable depuis la phase de conception (i.e. exhaustivité des non-conformités potentielles) jusqu'à la phase d'exploitation (i.e. maîtrise ou anticipation de ces non-conformités) d'un processus spécifique à maîtriser et/ou à améliorer.

Durant la phase de conception et suite à l'**instanciation** des concepts qualité (du générique vers un modèle spécifique), cette approche pourrait guider la Transformation TI « qualité » en cours afin de traduire ses exigences en connaissances informatiques.



De cette démarche, des mécanismes permettent de créer par procédure d’instanciation, des modèles spécifiques de qualité dédiés à un cas d’application spécifique.

Dans la phase de méta-modélisation, l’approche se concrétise à travers deux types de modèles:

- **modèle d’objets** (données) : exprime de manière générale l’aspect statique d’une méthodologie,
- **modèle d’activités** (traitement) : exprime de manière générale l’aspect dynamique (comportement interne) d’une méthodologie. Les activités processent les données (en entrée et/ou en sortie).

IV.1.1 Modélisation des concepts qualité en lien avec les principes directeurs établis par le MICC : « faire bien du premier coup » et « prévention ».

La démarche proposée est basée sur une méta-modélisation des concepts qualité de niveau tactique extraits de l’approche processus prônée par la norme ISO9000:2000. Tel qu’annoncé plus tôt, cette norme a été élaborée pour aider les organismes, « de tous les types et de toutes tailles », à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Elle décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

Ainsi, cette norme nous offre la définition des différents termes (concepts qualités) utilisés dans le domaine qualité et répond à notre besoin relatif à la **généricité** de l’approche qualité visée.

Cette **méta-modélisation** des concepts qualité s’inspire des travaux de (DEEB, 2008) et est basée sur les étapes suivantes :

- extraire des définitions et/ou des phrases élémentaires incluses dans la norme, les caractéristiques essentielles pour identifier ces concepts qualité ainsi que leurs relations,
- modéliser chaque concept (entité) extrait de la norme par une **méta-classe** comme « produit », « processus », « cause », « non-conformité », etc. Chaque méta-classe modélisée contient des attributs,
- représenter chaque lien entre deux entités (méta-classes) par une **méta-association** possédant un nom, un rôle et des multiplicités,
- représenter les contraintes, d'une part, par des liens entre des méta-classes et/ou entre des relations d'association, et d'autre part, par des multiplicités liées à chaque méta-classe.

A cette vue des objets (**statique**) est associée, une vue **dynamique** au travers de la définition des modèles d'activités processant ces objets (dualité activité – objets).

Afin de donner une vision pragmatique de cette méta-modélisation dans le cadre du MICC, nous avons proposé de retenir trois options sur la base des définitions extraites de la norme ISO9000:2000, de leur interprétation et de leur modélisation.

IV.1.1.1 *Au niveau tactique et stratégique.*

La norme ISO définit les « processus » établis au niveau tactique et stratégique comme :

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »

Comme l'illustre la Figure 1, nous proposons de procéder pour chaque processus clé à une modélisation ainsi qu'il suit : (créée à partir de cette définition et son interprétation) :

- les **méta-classes** : « *Processus* », « *Produit d'entrée* » et « *Produit de sortie* » ;
- la relation d'association traduisant qu'un processus peut être composé de plusieurs processus élémentaires (activités) ; réalise un ou plusieurs produits de sortie et traduit qu'un produit d'entrée est fourni à un ou plusieurs processus.

À ces méta-classes sont ensuite associés des items représentatifs des concepts modélisés et de leurs typologies.

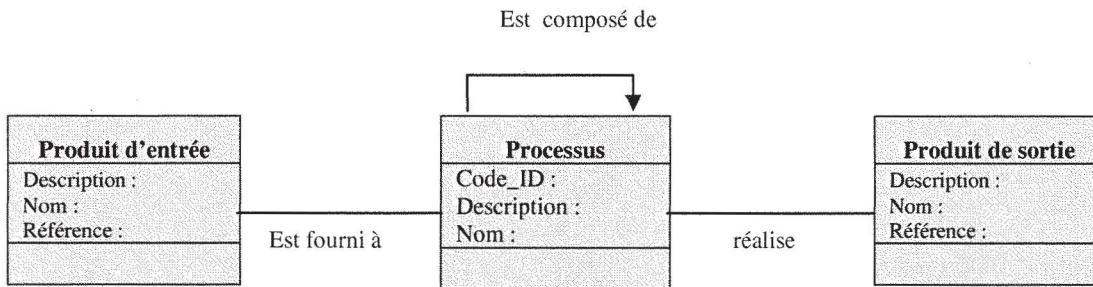


Figure 1 : Modélisation de la relation entre « **Processus** », « **Produit d'entrée** » et « **Produit de sortie** ».

En outre, le MICC définit les **Exigences** comme étant :

« Besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés pour la réalisation du service ». ISO ajoute : « Un qualificatif peut être utilisé pour désigner un type spécifique d'exigence, par exemple exigence relative au produit ou, exigence relative au processus ».

À partir de ces considérations, nous proposons de créer pour chaque processus clé (Figure 2) :

- la méta-classe « **Exigence** » ;
- deux méta-classes sous-types de la méta-classe « **Exigence** » qui sont : « **Exigence produit** » et « **Exigence processus** » ;
- la relation d'association traduisant que le processus a des « exigences processus » ; que le produit de sortie a des « exigences produit »
- Des méta-classes caractérisées par un ensemble d'attributs.

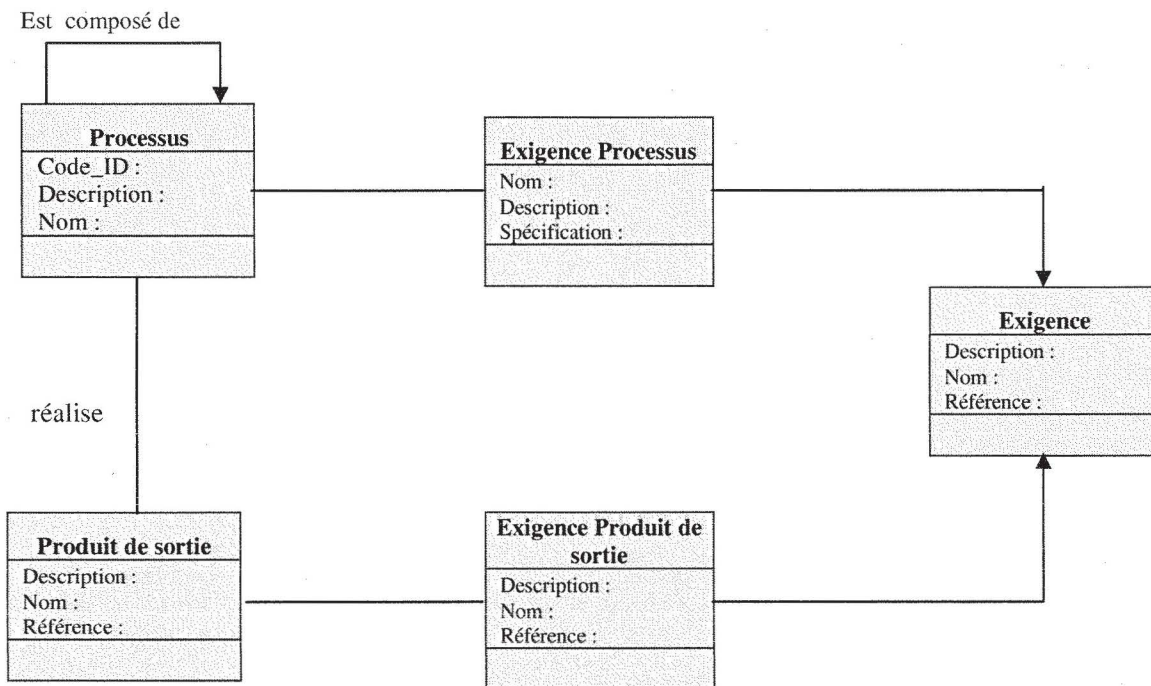


Figure 2 : Modélisation de la relation entre les objets relatifs aux processus, produits de sortie et leurs exigences

Enfin, nous retenons encore de la norme ISO 9000 : 2000, les définitions liées à la prévention :

« Une **action préventive** est une action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable » et l'autre définition « une **action corrective** est une action visant à éliminer la cause d'une non conformité ou d'une autre situation indésirable détectée ».

A partir de ces deux définitions, nous proposons pour la démarche qualité des processus de créer pour chaque processus clé (Figure 3) :

- les méta-classes « **Action** » et « **Cause** » ;
- deux méta-classes sous-types de la méta-classe « **Action** » qui sont : les méta-classes « **Action préventive** » et « **Action corrective** » ;
- la relation d'association traduisant qu'une non-conformité a des causes ; qu'une action élimine une ou plusieurs causes ; et traduisant qu'une cause est éliminée par une ou plusieurs actions : préventives ou correctives.

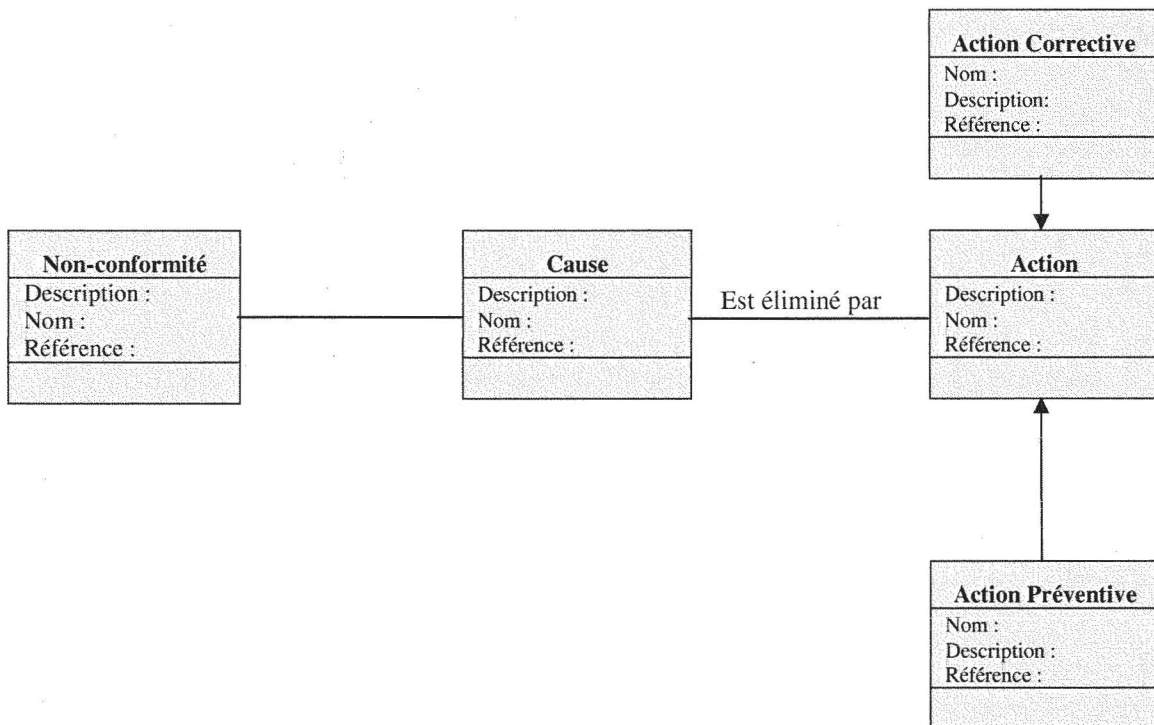


Figure 3 : Modélisation de la relation entre les objets « Cause » et « Action »

Sur la base de ces illustrations, le méta-modèle global résultant est un méta-modèle d'objets support de la méthodologie d'implantation proposée (Figure 4).

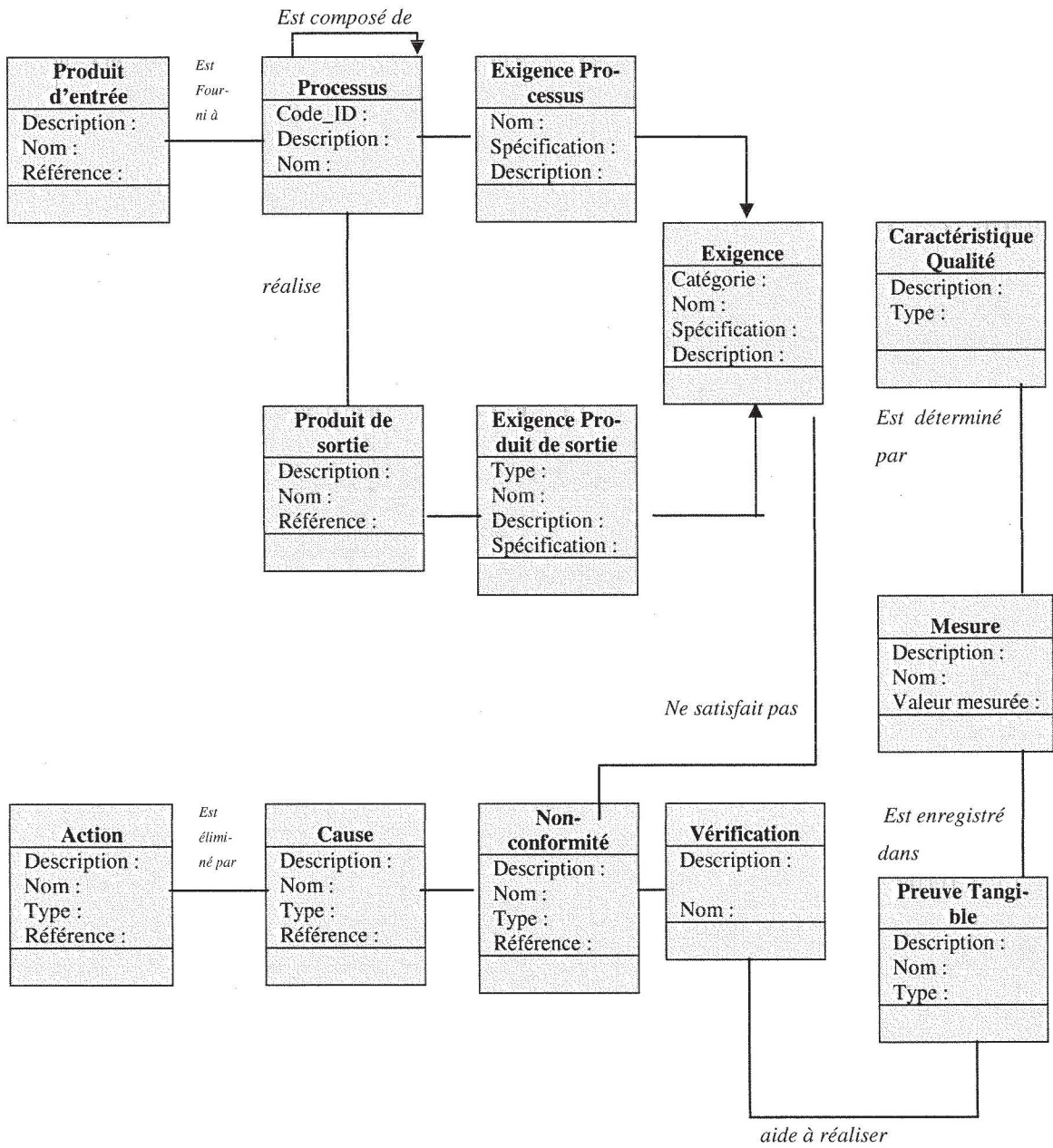


Figure 4 : Extrait du méta-modèle des objets, issus de la norme ISO9000:2000, support de la méthodologie proposée

Le méta-modèle des objets qui supporte cette démarche qualité proposée au niveau tactique exprime l'aspect statique de la méthodologie. Ensuite, pour exprimer l'aspect dynamique de cette méthodologie, nous proposons en dualité un méta-modèle d'activités qui présente la séquence des activités à réaliser pour exploiter cette méthodologie (Figure 5).

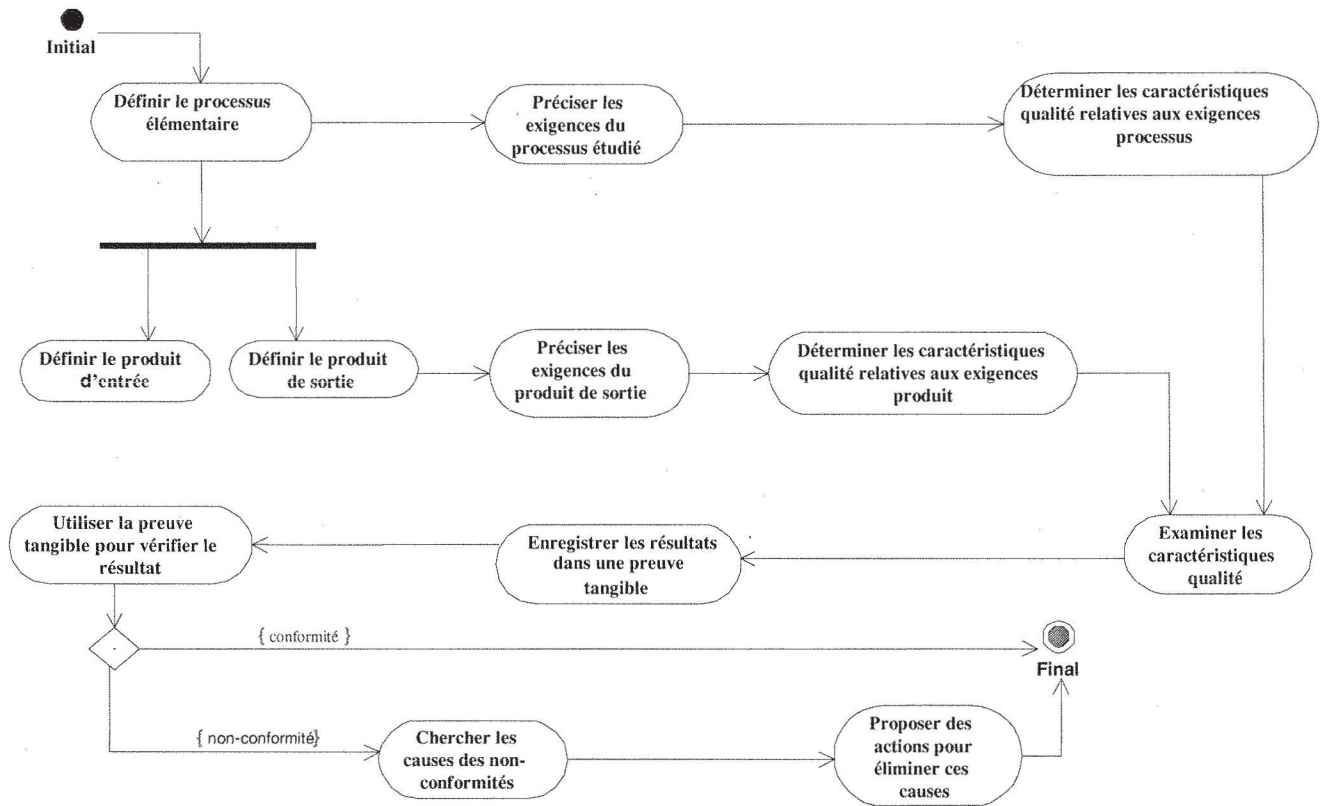


Figure 5 : Extrait du modèle d'activité support de la méthodologie proposée (partie extraite de la norme ISO9000:2000)

La Figure 5 présente la séquence d'activités qui sont relatives au « **processement** » des objets « *processus* », « *produit* », « *exigence* » ... identifiés à partir des définitions de la norme ISO9000 : 2000.

IV.1.1.2

Au niveau opérationnel.

La deuxième partie de la démarche consiste en la méta-modélisation des concepts qualité du niveau opérationnel, extraits des méthodes/outils qualité de niveau tactique et leur intégration avec la méthodologie initiale proposée à partir des concepts communs.

L'objectif de cette méta-modélisation et de cette intégration est d'introduire de nouveaux concepts dans l'approche qualité proposée, **issus des méthodes qualité** et ceci vers le niveau opérationnel (puisque la plupart des méthodes/outils qualité sont exploitables à ce niveau), et d'autre part, de formaliser l'interdépendance entre la **méthodologie initiale** et **ces méthodes/outils qualité**.

La modélisation est réalisée en reprenant les principes suivis pour modéliser le processus qualité au niveau tactique.

Partant du fait que, le nombre de méthodes et méthodologies étant assez vaste, nous avons proposé dans notre démarche qualité, de modéliser et d'intégrer au méta-modèle support de la méthodologie des concepts qualité extraits des méthodes suivantes : Maîtrise Statistique de Processus (**MSP**) et Analyse Préliminaire des Risques (**APR**). Ceci se justifie prioritairement par rapport au contexte initial du MICC.

(i) **Modélisation de la méthode MSP**

La Maîtrise Statistique de Processus (MSP) selon (DEEB, 2008) « est une méthode préventive qui vise à amener le processus au niveau de qualité requis et à l'y maintenir grâce à un système de surveillance qui permet de réagir rapidement et efficacement à toute dérive en évitant ainsi la [fréquence] massive de non conformités » (p.99).

En effet, la méthode MSP a pour but de :

- mieux connaître le processus et ses causes de variation,
- diminuer le taux de non-conformité,
- stabiliser les variations du processus,
- améliorer le processus, ...

Partant des mêmes principes de modélisation, nous proposons de créer par exemple :

- les méta-classes « **Action** », « **Cause** », « **Non-conformité** », « **Carte de contrôle** » et « **Surveillance** »;
- deux méta-classes sous-types de la méta-classe « **Action** » qui sont : les méta-classes « **Action préventive** » et « **Action corrective** »;
- les relations d'association entre ces différentes méta-classes;
- la caractérisation de chacune des méta-classes par un ensemble d'attributs.

Les relations entre ces concepts sont aussi déterminées à partir du texte normatif (ISO 9000 :2000). La Figure 6 présenterait le méta-modèle résultant qui contient tous les concepts qualité modélisés support de cette méthode qualité.

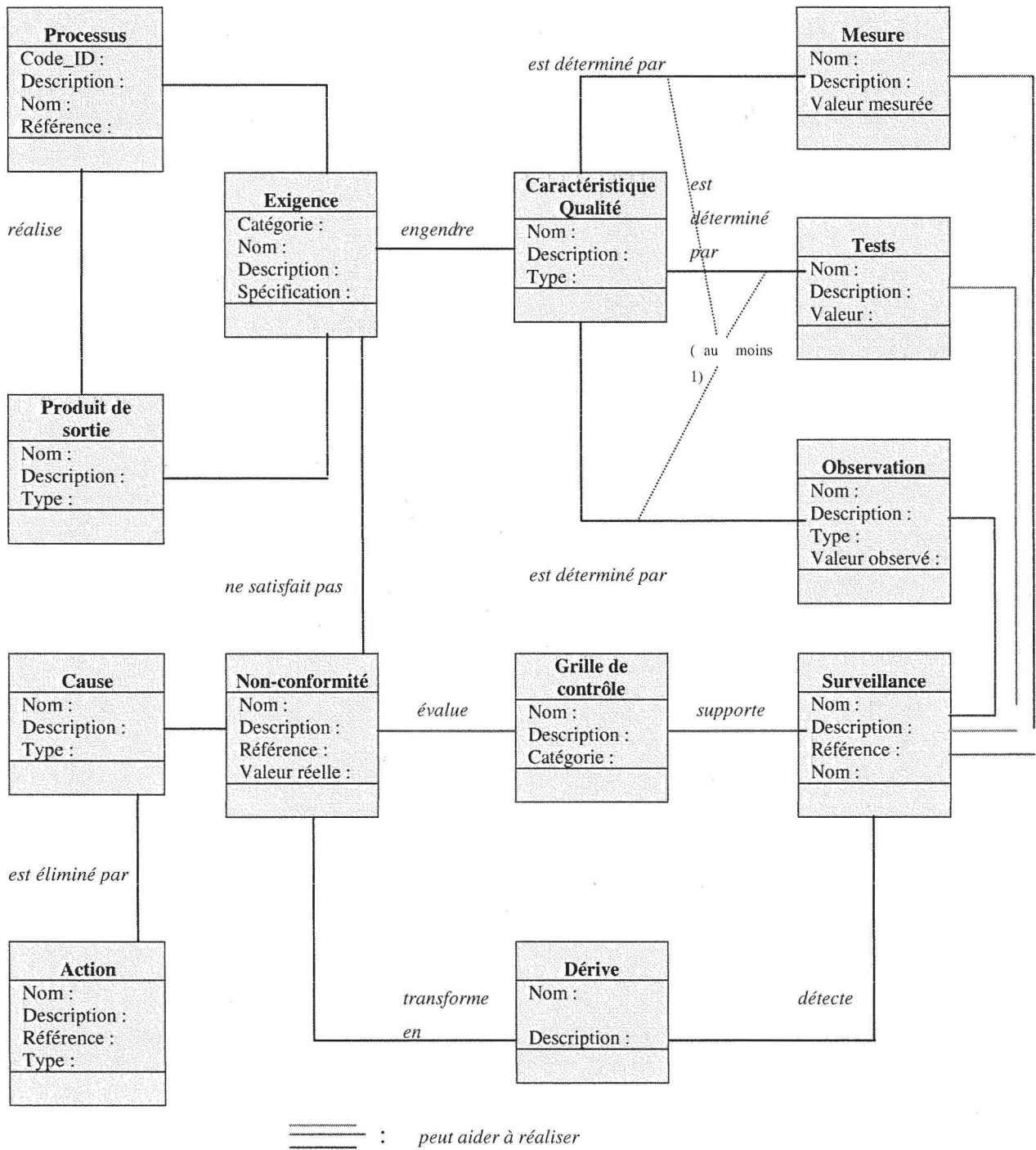


Figure 6 : Méta-modèle d'objets support de la méthode MSP

Dans cette approche, la partie du processus qualité, extrait de la méthode MSP, est supportée par un modèle d'activités qui décrit les séquences des activités pour mener à bien la méthode MSP (Figure 7).

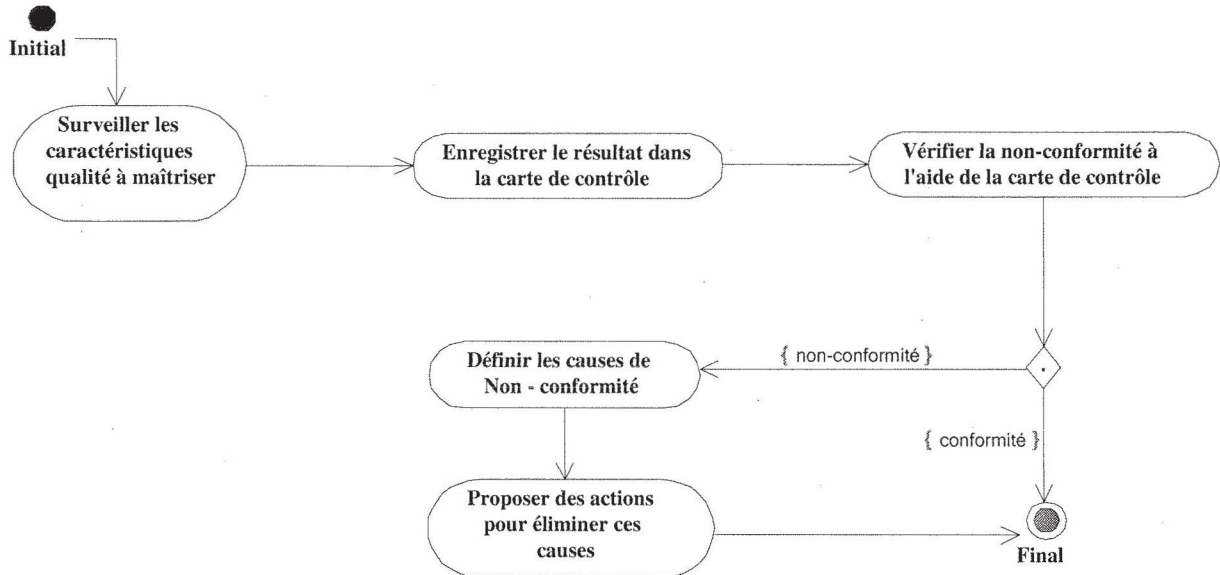


Figure 7 : Modèle d'activités support de la méthode MSP

(ii) Modélisation de la méthode APR

L'Analyse Préliminaire des Risques (APR) selon (DEEB, 2008) :

« est une méthode d'identification et d'évaluation des risques. Cette méthode est applicable dès les premières phases de la conception d'un processus et elle est mise à jour jusqu'à sa fin de vie. La méthode APR commence par l'identification des fonctions et/ou des éléments dangereux, des situations dangereuses, ainsi que des accidents potentiels du processus » (p.104).

En reprenant le principe de modélisation suivi dans la section précédente, nous proposons de modéliser les concepts qualité de cette méthode en créant, par exemple :

- les méta-classes « **Événement redouté** », « **Fonction dangereuse** », « **Éléments dangereux** », « **Accident potentiel** » et « **Situation dangereuse** »,
- les relations d'association entre ces différentes méta-classes,
- la caractérisation de chacune des méta-classes par un ensemble d'attributs.

Ainsi, les concepts qualité extraits sont ainsi représentés.

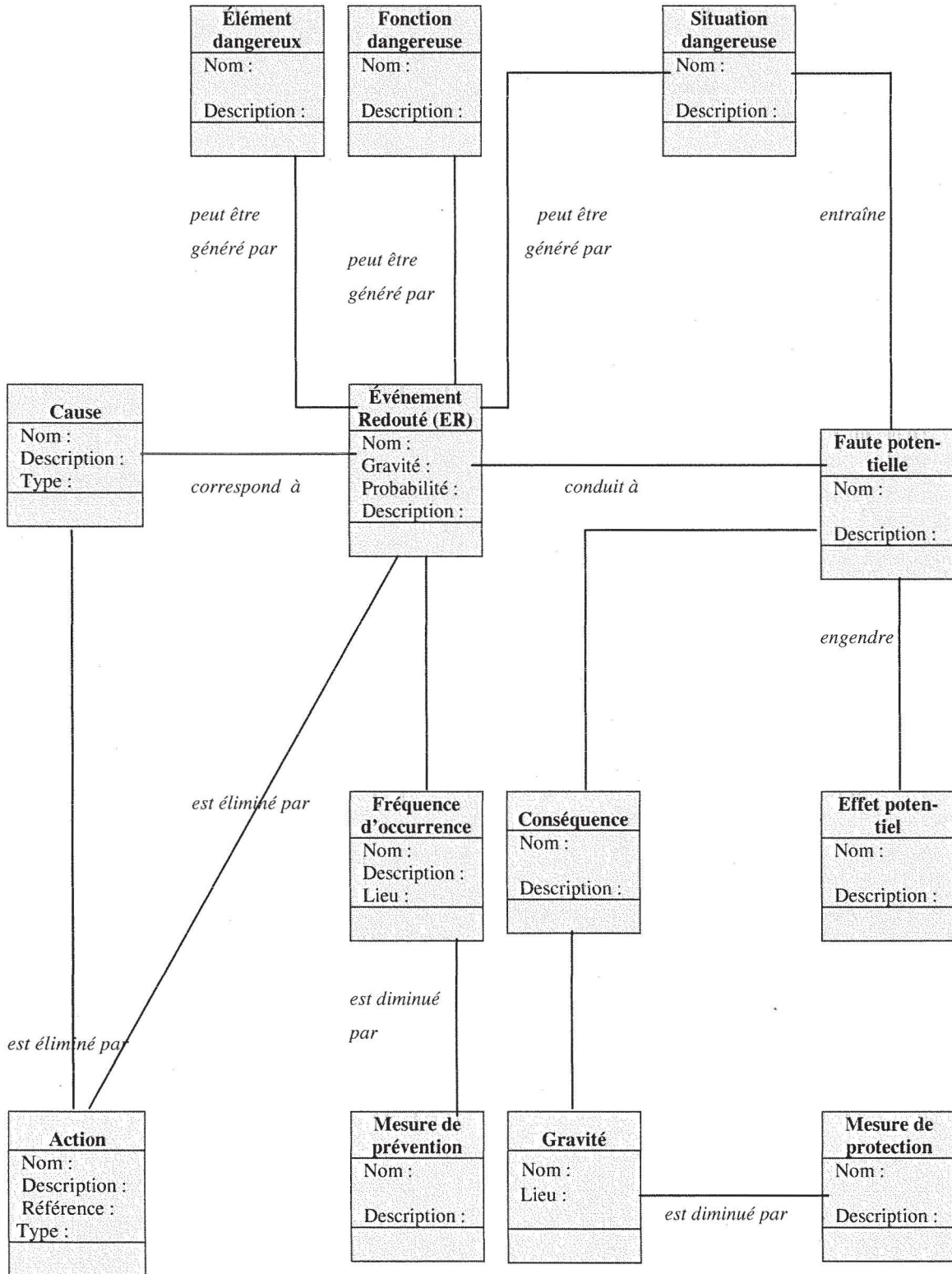


Figure 8 : Méta-modèle d'objets support de la méthode APR

Cette partie du processus qualité extraite de la méthode APR est supportée par un modèle d'activités (Figure 9) qui séquence les activités qui peuvent être exploitées durant l'utilisation de cette méthode APR.

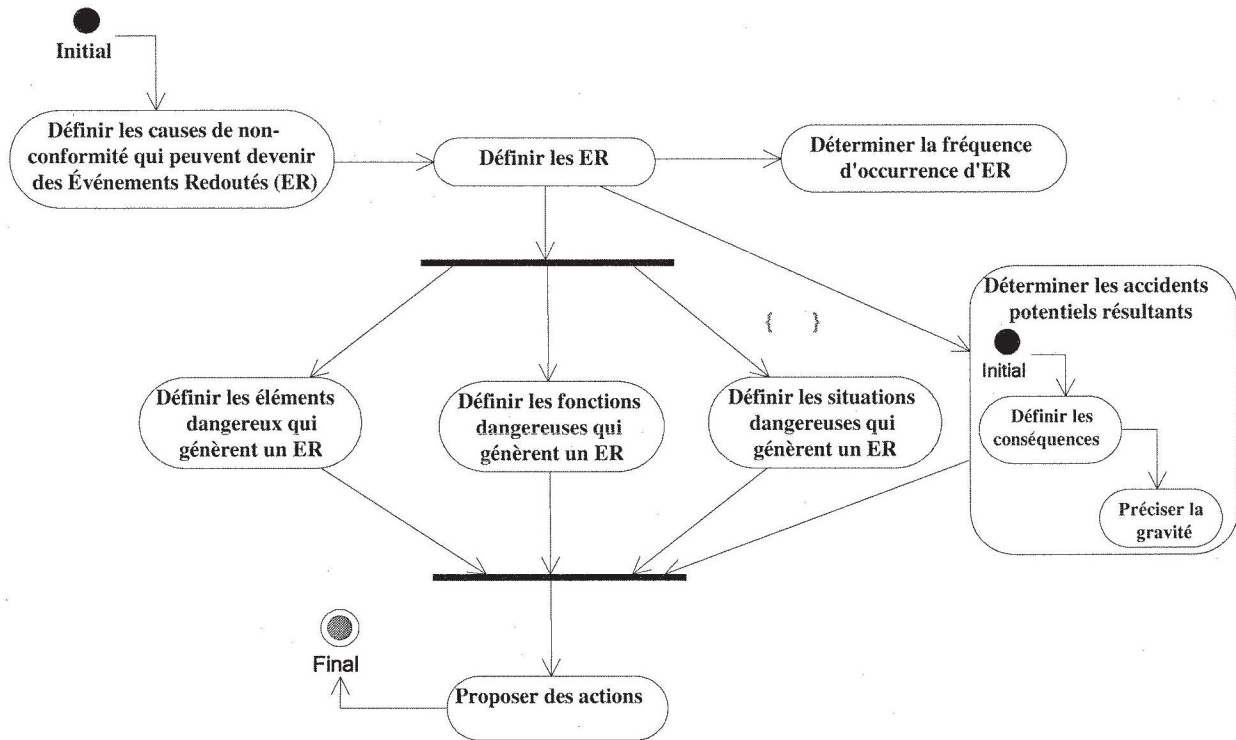


Figure 9 : Modèle d'activités support de la méthode APR

IV.1.2 Évaluation du méta-modèle

En effet, l'objectif de « **faire bien du premier coup** » passe nécessairement par une phase de détermination du degré de satisfaction du modèle instancié (à partir du méta-modèle). Cet exercice requiert la définition d'indicateurs qualité qui permettent d'évaluer en temps opportun l'atteinte des objectifs escomptés.

IV.1.2.1 La détermination d'indicateurs qualités

En effet, comme le préconise la norme [DF X50 2000], c'est l'analyse de l'ensemble des indicateurs qui importe pour l'obtention d'une bonne exhaustivité de la situation.

Face à cela, il devient impératif de proposer le mode de calcul des indicateurs et aborder la phase de leur validation.

IV.1.2.2 *L'évaluation de la démarche qualité*

Ainsi, pour chaque indicateur il va falloir définir un libellé, un objectif, une variable, un mode de calcul et des seuils limites inférieur et supérieur. En ce qui concerne le mode de calcul, pendant la création de l'indicateur qualité, les formes qui sont généralement recommandées sont : **ratio, pourcentage, nombre, taux, etc.**

Ainsi, nous proposons de modéliser plusieurs indicateurs qualité relatifs à la méthodologie proposée. Ces indicateurs sont présentés dans la fiche, ci-après :

Nom de l'indicateur	Entité (concept)	Champ de la mesure	Objectif	Critère	Paramètre	Mode de calcul	Poids
Indic1 : Indicateur des caractéristiques du processus	Exigence processus	Processus	Vérifier si les exigences du processus engendrent des caractéristiques qualité	Chaque exigence du processus doit être liée au minimum à une caractéristique qualité	1- Nombre total d'exigences du processus (A) 2- Nombre d'exigences des processus qui sont liées aux caractéristiques qualités (B)	Pourcentage = (B/A) * 100	1
Indic2 : Indicateur du traitement de la non-conformité	Non-conformité	Produit / Processus	Vérifier le traitement de la non-conformité	Chaque non-conformité doit être liée à une correction	1- Nombre total de non-conformités (A) 2- Nombre de non-conformités qui sont liées au moins aux (correction ou rebut) (B)	Pourcentage = (B/A) * 100	1
Indic3 : Indicateur des causes de la non-conformité	Non-conformité	Produit / Processus	Vérifier les causes de la non-conformité	Chaque non-conformité doit être liée au minimum à une cause	1- Nombre total de non-conformités (A) 2- Nombre de non-conformités qui sont liées aux causes (B)	Pourcentage = (B/A) * 100	2
Indic4 : Indicateur des actions correctives	Cause de la non-conformité	Produit / Processus	Vérifier l'élimination des causes par des actions correctives	Chaque cause doit être liée à une action corrective	1- Nombre total de causes (A) 2- Nombre de causes qui sont liées aux actions correctives (B)	Pourcentage = (B/A) * 100	2
Indic5 : Indicateur des actions préventives	Cause de la non-conformité	Produit / Processus	Vérifier l'élimination des causes par des actions préventives	Chaque cause doit être liée à une action préventive	1- Nombre total de causes (A) 2- Nombre de causes qui sont liées aux actions préventives (B)	Pourcentage = (B/A) * 100	2

Partant, en lien avec la méthodologie proposée, nous proposons de créer au stade initial de l'implantation de la démarche qualité, un ensemble de cinq indicateurs qualité répondant à phase initiale (identifier les problèmes sur la qualité des processus). Il est évident que d'autres indicateurs sont nécessaires dans une vision plus exhaustive de la mesure.

Cependant, leur définition et exploitation se baseront sur les mêmes principes que ceux utilisés pour ces cinq premiers.

Le tableau ci-haut pourrait être considéré comme une fiche d'identité de l'ensemble des indicateurs proposés. Cette fiche permettrait aux différents utilisateurs de l'approche qualité proposée d'avoir le même cadre de référence sur le mode de calcul, sur ce qu'il faut vérifier, et dans quel objectif.

Pour le calcul final de tous les indicateurs, nous avons donné à chaque indicateur un poids (ou pondération) différent. En effet, nous avons donné des poids importants aux indicateurs qualité : **Indic 3**, **Indic 4** et **Indic 5** parce que ces indicateurs sont liés aux principes directeurs du MICC (principes 3 & 4) : causes de la non-conformité et aussi à leurs actions correctives.

Ainsi, pour calculer le résultat final de l'évaluation de la démarche qualité adoptée, nous proposons la formule suivante :

Formule d'Évaluation (FE) = $(Indic1 \times 1 + Indic2 \times 1 + Indic3 \times 2 + Indic4 \times 2 + Indic5 \times 2) / \text{somme des poids} \ll 8 \gg$

Au final pour cette formule d'évaluation nous avons proposé une échelle de valeurs pour estimer le degré de satisfaction ciblé :

Phase d'Évaluation (PE)	Degré de satisfaction
0 → 60	inacceptable
60 → 80	Admis
80 → 90	Bien
90 → 100	Très bien

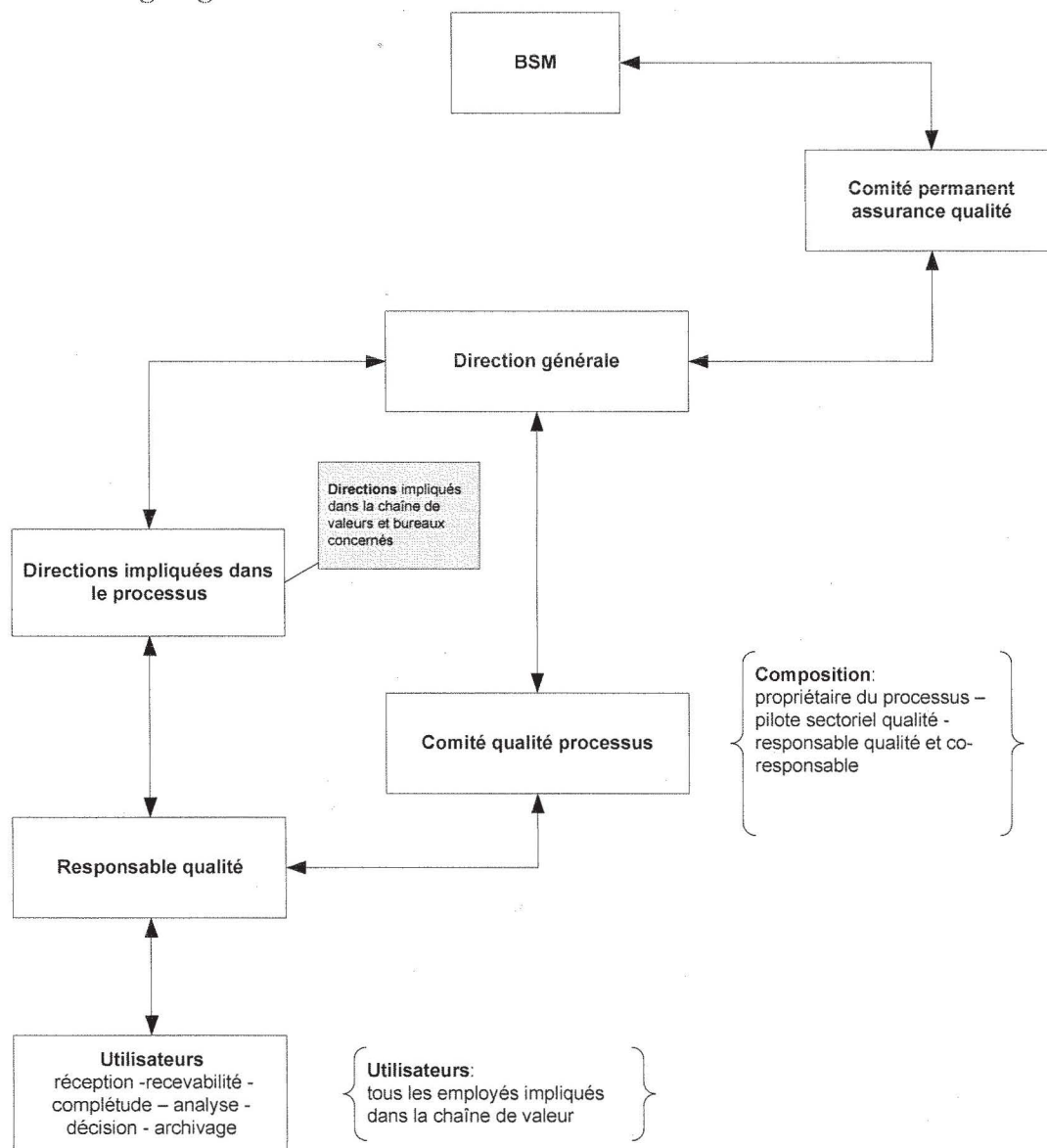
En conclusion, chaque indicateur qualité proposé a un objectif à satisfaire. La satisfaction est précisée à travers la valeur de cet indicateur. Le calcul de l'ensemble de ces indicateurs, à travers la formule précédemment introduite, donne une idée du niveau de satisfaction global.

Bien évidemment, plus la FE est proche de 100%, plus le degré de satisfaction sur l'approche qualité menée est considéré comme « meilleure ».

IV.2 Structures d'implantation et de coordination.

Pour assurer un système qualité au sein du MICC et minimiser les risques associés à son déploiement, le Ministère devrait se doter d'un *Cadre de gouvernance de l'assurance qualité*. Ce cadre préciserait la composition des comités ainsi que les rôles et les responsabilités des intervenants [comités, équipes, unités administratives, personnes] qui travailleraient à l'implantation de l'assurance qualité au MICC. Nous précisons également les relations et les mécanismes de reddition de comptes de l'assurance qualité.

IV.2.1 Organigramme



(i) Engagement des Directions Générales

Afin d'implanter une assurance qualité au sein du MICC, les Directions générales s'engageraient à :

- assurer le développement et la mise en œuvre d'une assurance qualité et à l'amélioration continue de son efficacité;
- veiller à l'élaboration des objectives qualités mesurables et relatives aux processus de mission et de soutien à la mission;
- mener des revues de direction périodiques servant à revoir le Système Qualité pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

Dans le but d'assurer la mise en place et l'entretien du système d'assurance qualité, les Directions Générales instruisent la mise place des « *comités qualité* » et demandent que soit désigné des « *responsables qualité* » comme représentants des différentes directions qui auront la responsabilité et l'autorité nécessaires pour mener à bien ce travail. Elles insistent et attendent de chaque collaborateur une qualité optimale dans l'exercice de ses fonctions et une étroite collaboration avec les responsable qualités.

(ii) Engagement des Directions

Les Directions s'engageraient à :

- piloter au sein de leurs directions l'assurance qualité afin de garantir l'amélioration continue recherchée ;
- nommer les responsables qualité ;
- contribuer à instaurer les comités qualité ;
- définir les objectifs qualité et mettre en place les tableaux de bord pour en assurer le suivi ;
- sensibiliser le personnel pour l'appropriation de la démarche qualité ;
- Mettre à la disposition des ressources et des moyens de soutien nécessaires à la conduite de la démarche qualité.

Les Directions assurent que les exigences des clients sont déterminées et respectées par la mise en œuvre des procédures et processus de l'assurance qualité mis en place.

(iii) Le Comité Qualité

Composition

Les objectifs qualité généraux définis par les Directions se déclinent en objectifs qualité spécifiques élaborés par les propriétaires de processus. Ceux-ci collaboreraient avec les pilotes de processus, ils seraient responsables des processus spécifiques. A ce titre, ils composeraient ensemble le Comité Qualité auquel seraient adjoints les responsables qualité et coresponsables. Les propriétaires de processus présideraient le Comité.

Responsabilités

Les objectifs qualité et spécifiques se traduiraient sous forme d'indicateurs qui entreraient dans le tableau de bord de gestion de la Direction. Ce tableau de bord serait passé en revue lors de réunions périodiques appelées « réunions qualité »; il serait également présenté à chaque réunion qualité au sein du Comité Permanent d'Assurance Qualité.

Les mandats de ce comité sont spécifiés à la section VII.2.

(iv) Le Responsable Qualité

Chaque Responsable Qualité s'assure :

- de l'élaboration du plan d'assurance qualité (PAQ) et sa mise en œuvre;
- de la conformité et de la cohérence des processus par rapport aux exigences du système qualité;
- du déploiement, au niveau des processus, des objectifs qualité fixés et de l'atteinte des résultats correspondants;
- de l'efficacité des processus en se basant sur : des indicateurs, les non-conformités relevées, le degré de satisfaction des clients;

- de l'adaptation des processus aux évolutions de leur environnement en tenant compte des évolutions des exigences spécifiées, des exigences réglementaires, des processus en interfaces etc.

IV.2.2 Mise en place d'un Comité Permanent d'Assurance Qualité (CPAQ)

(i) Contexte

L'adoption en février 2013 par le BSM des principes directeurs pour l'implantation d'un programme d'assurance qualité a constitué une preuve tangible de l'engagement du Ministère de l'Immigration et Communautés Culturelles (MICC) à faire de l'assurance qualité une réalité.

Le Comité Permanent d'Assurance Qualité (CPAQ) deviendrait l'organe ministériel de coordination le plus élevé, chargé de soutenir l'implantation d'un système qualité dans les processus d'affaires ministériels. Le CPAQ serait également un lieu d'échanges ayant pour mandat de fournir un soutien aux comités et responsables qualités.

Les consultations au sein des unités ministérielles ont débouché sur un consensus du bien fondé de la mise en place d'une structure de coordination, de suivi et de concertation sectorielle couvrant davantage les aspects d'assurance qualité, conformément au souhait du Ministère (MICC), et tel que reflétés dans les principes directeurs pour l'implantation d'un programme d'assurance qualité et l'Architecture d'affaires.

(ii) Justification

La mise sur pied d'un Comité Permanent d'Assurance Qualité semble être un facteur de réussite important. Les rencontres régulières du Comité et la fréquence élevée des échanges entre les membres seraient des éléments qui feraient l'unanimité comme condition essentielle au déploiement d'un système qualité au sein du MICC.

La structure du CPAQ permettrait de créer des liens entre différents intervenants qui œuvreraient en faveur du système qualité. Les membres pourraient ainsi bénéficier de l'expertise nécessaire afin d'améliorer leurs connaissances de la problématique et avoir accès à des informations pertinentes à leur travail.

En somme, il apparaît que dans le déploiement d'une stratégie d'implantation dans différents services et directions, les intervenants activement impliqués auraient tous intérêt à bénéficier d'un lieu commun d'échanges et de partage assurant à la fois un rôle de soutien et de formation.

(iii) *Mission du CPAQ*

- Servir de cadre de dialogue entre les secteurs du Ministère pour renforcer la coordination générale de l'implantation et du maintien du système de management de la qualité sur tout le champ ministériel;
- Renforcer la coordination et l'harmonisation des plans opérationnels du système de management de la qualité ainsi que leur alignement sur les priorités ministérielles reflétées dans le Plan Stratégique 2012-2016, la Déclaration de services à la clientèle (DSC) et l'Architecture d'affaires;
- Assurer le suivi-évaluation du système de management de la qualité comme instrument de consolidation de l'Architecture d'affaires;
- Assurer que les aspects sectoriels du système de management de la qualité se renforcent mutuellement à travers les processus d'affaires, la mise en œuvre de la DSC et le Plan Stratégique ministérielle (2012-2016);
- Mesurer les progrès accomplis à la mise en application des engagements pris au titre de système qualité et de l'amélioration continue.

(iv) *Composition et fonctions des structures du CPAQ*

L'architecture du CPAQ serait articulée autour d'un dispositif à trois niveaux :

■ **Au premier niveau**

A la base, le premier niveau comprendrait les **Comités Qualités** qui traiteraient de tous les aspects techniques liés à l'élaboration et la réalisation des plans opérationnels d'assurance qualité et mèneraient des discussions techniques liées à la coordination de la mise en œuvre des plans. Un responsable qualité serait en charge du plan.

Les comités seraient constitués autour des priorités de l'architecture d'affaires, du plan stratégique ministériel et du DSC. Ces comités seraient composés des représentants des secteurs et/ou sous-secteurs, et des autres acteurs clés concernés par le secteur. Les comités qualités *sectoriels* seraient présidés par les propriétaires des processus et/ou les pilotes processus. Chaque comité qualité sectoriel conviendrait d'une organisation interne en fonction de ses spécificités.

Le suivi global des plans d'assurance qualité lié aux processus d'affaires serait assuré par le CPAQ.

Le CPAQ aurait les responsabilités suivantes :

- suivre les progrès dans la réalisation des engagements pris selon les indicateurs de qualités définis;
- revoir périodiquement les indicateurs de qualités afin de s'assurer de leur pertinence et apporter le soutien nécessaire aux responsables qualité.

■ **Au deuxième niveau**

Le deuxième niveau, le **Forum Tactique** (*Forum des Directions Générales et Directions*) traiterait des questions clés qui émergent des comités qualité dans le but d'assurer

la fluidité des opérations inter unités, les ententes de services entre unités impliquées dans le processus, la cohérence et l'harmonisation des sous-processus, et autres.

■ **Au troisième niveau**

Le troisième niveau serait constitué par le **BSM** qui serait présidé par le Sous-ministre. Le BSM aurait pour rôle primordial de :

- donner les grandes orientations au CPAQ pour assurer un système qualité effectif sur tout le champ ministériel et un lien effectif entre les orientations, objectifs et cibles de performance de son plan stratégique, les engagements dans la prestation des services consignés dans la DSC et les grands principes et processus qui conditionnent l'organisation du travail dans l'architecture d'affaires. Il s'assurerait également de la cohérence intersectorielle;
- servir de forum de dialogue sur les questions hautement complexes qui n'auraient pas pu trouvées de réponse au niveau inférieur.

Le BSM procéderait à la revue annuelle du Système qualité. Dans ce sens, le BSM tiendrait compte des suggestions et recommandations qui viendraient du CPAQ.

(v) *Organe technique*

Le CPAQ serait l'entité ministérielle attitrée pour assurer la coordination pour l'implantation d'une assurance qualité conformément aux principes directeurs dudit système. La coordination de l'amélioration continue serait assurée par le secrétariat du CPAQ et le suivi des décisions prises en s'appuyant sur les comités et responsables qualités. Dans ce rôle, une assistance technique pourrait être envisagée en appui aux fonctions opérationnelles du CPAQ, le suivi des orientations, la préparation des plans opérationnels qualités, la mise en place des mécanismes conjoints de suivi-évaluation et d'autres documents établissant les priorités.

(vi) *Fonctionnement et réunions*

Au premier niveau, les comités qualités se réuniraient une fois par mois et autant de fois que de besoin. Une synthèse des travaux serait transmise au secrétariat du CPAQ et aux propriétaires des processus. L'équipe suivi-évaluation du CPAQ se réunirait une fois par trimestre et autant de fois que de besoin pour faire le bilan des progrès de la démarche qualité sur tout le champ ministériel. Cette même équipe, en collaboration avec le secrétariat du CPAQ, préparerait la reddition de compte annuelle en matière d'assurance qualité.

Au deuxième niveau, le Forum Tactique se réunirait une fois par trimestre et traiterait des questions qui lui seraient soumises par les propriétaires de processus et/ou les comités qualités. Il pourrait organiser une retraite pour faire le bilan de l'année antérieure et identifier les questions clés qui feraient l'objet des travaux au cours de l'année qui commence.

(vii) *Choix des partenaires ministériels*

Lors de l'implantation de l'assurance qualité, **un partenariat avec la Direction de la Planification** pourrait s'avérer un impératif. Il serait dans ce cas indispensable de procéder à une consultation approfondie afin de déterminer quel serait le cadre de collaboration/concertation entre le secrétariat du CPAQ et la Direction de la Planification.

Conclusion

Les orientations émises dans l'élaboration du guide découlent des réponses aux questions sur les conditions de réussite et sur les obstacles de même que des questions sur la situation initiale au MICC. Ainsi, les orientations formulées sur la base de l'information recueillie sur l'ensemble des trois secteurs du ministère peuvent être généralisées sur tout le champ ministériel. Toutefois, malgré les différences observées dans les différents services et/ou directions, plusieurs éléments de réponses sont communs aux trois secteurs et les recommandations peuvent possiblement guider certains aspects pour la mise en place de l'assurance qualité.

L'approche retenue renseigne que le Comité Permanent de l'Assurance Qualité (CPAQ) est essentiel à la bonne marche d'une démarche qualité au sein du MICC. Ce comité jouerait plusieurs rôles et contribuerait de nombreuses façons à la mise en place effective de la qualité. Il s'agirait notamment d'un lieu d'échange où la plupart des obstacles rencontrés en cours de route seraient partagés et où des solutions seraient proposées.

Le CPAQ pourrait aussi contribuer à atténuer plusieurs préoccupations, dont celles relatives à la perception parfois négative de certains milieux à l'égard de la démarche qualité ou *contrôle qualité*. En effet, le CPAQ constituerait un espace où le mode de prises de décision impliquerait la consultation des personnes ressources impliquées qui seraient directement en lien avec leurs collègues des services et directions. Cette façon de faire et les nombreux échanges permettraient de maintenir un lien constant avec son milieu de travail et d'adapter la mise en place de la démarche qualité au contexte.

Il est apparu dans les consultations que c'est la flexibilité et l'ouverture qui semblent être les éléments clés dans la mise en place du système d'assurance qualité. Les orientations suggèrent que dans un service ou direction où les outils à implanter dépendent en grande partie de la sensibilisation des collègues, les modalités de déploiement soient flexibles et en mesure de s'adapter aux différentes réalités du milieu.

Ainsi, la mise en place du CPAQ, cadre institutionnel et organisationnel « facilitant » semble être incontournable.

En outre, dans une perspective organisationnelle de modélisation d'une approche qualité au sein du MICC, notre contribution porte sur la proposition d'une démarche qualité générique. Cette optique choisie permet de formaliser une démarche d'implantation de l'assurance qualité au niveau tactique en intégration avec les niveaux stratégique et opérationnel afin d'asseoir une véritable approche systémique d'amélioration continue de la performance ministérielle attendue.

En lien avec la méthodologie proposée, nous proposons une approche d'évaluation qui met en évidence une fiche d'identité de l'ensemble des indicateurs proposés. Cette fiche permettrait d'avoir le même cadre de référence sur le mode de calcul, sur ce qu'il faut évaluer.

En définitive, nous rappelons que la nature dynamique des phases d'implantation qui impliquent souvent un grand nombre d'intervenants, suggèrent un processus dynamique relativement complexe où une multitude d'éléments reliés au contexte d'implantation, à l'organisation qui implante la démarche et au personnel impliqué interagissent à des degrés divers.

En fonction des intervenants impliqués dans l'implantation, trois dimensions en ressortent généralement :

- **Les facteurs liés à l'encadrement :** Les intervenants qui ne partagent pas les concepts fondamentaux, qui manquent d'encadrement ou qui interviennent sans supervision, augmentent la complexité des interventions. Ceci se traduit par une probabilité réduite d'en démontrer l'efficacité.

Comme les pratiques en perspective, associées à l'implantation, vont se heurter souvent aux expériences passées des intervenants, une supervision régulière et suffisante devient alors un élément essentiel d'une implantation réussie.

- **Les facteurs liés à l'organisation :** toute démarche qualité sera forcément implantée dans un cadre organisationnel précis où les autorités des directions auront décidé de l'implanter. Ainsi, ces dernières auront un rôle majeur à jouer pour bien implanter la démarche. Leur rôle dépassera bien évidemment la simple décision d'appliquer la démarche qualité. Il faudra qu'elles s'approprient de la démarche proposée et qu'elles tâchent de la maintenir en place par la suite.

En effet, il va s'en dire que l'implication du leadership est un impératif car, la réussite de l'implantation ne repose pas seulement sur les qualités du système qualité et la contribution directe des intervenants responsables de sa mise en œuvre. La réussite est aussi associée à d'autres conditions organisationnelles comme la culture organisationnelle et le moral du personnel.

- **Les facteurs liés aux intervenants :** dans toute démarche qualité, les intervenants sont la pierre angulaire de l'implantation. L'adoption d'une démarche qualité et sa poursuite seront liées aux attitudes positives ou négatives des intervenants face au système, à l'encadrement, à la confiance en soi (le sentiment d'être capable de répondre aux exigences du système) et à l'enthousiasme des intervenants. Mais aussi, la nécessité d'un véritable partenariat avec les responsables de la démarche et les échanges régulières entre les responsables qualités, la direction et le coordonnateur de la démarche qualité au sein du MICC.

Toutes ces variables témoignent de la complexité du problème de l'implantation de la démarche qualité et déjà, autant les concepteurs que les décideurs et utilisateurs devraient être sensibilisés au fait que leur travail va s'insérer dans un système complexe et évolutif.

En somme, il existe plusieurs formes d'implantation, chacune d'entre elles présentant des avantages et des inconvénients en fonction du degré d'engagement impliqué.

Bibliographie

BERGERON, Hélène (2009). « Intégration des indicateurs de performance à la gestion par processus chez les PME dans le cadre de la version 2000 de la norme ISO 9001 », *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg, France, p. 1-7.

DEEB, Salah (2008). *Contribution méthodologique à maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par modélisation des concepts qualité*, thèse (PH.D) en Automatique de l'Université Henri Poincaré, Nancy I, 216 p.

HELLSTEN, U. et B. KLEFSJO. (2000) « TQM as a management system consisting of values, techniques and tools », dans Salah Deeb (dir.), *Contribution méthodologique à maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par modélisation des concepts qualité*, thèse (PH.D) en Automatique de l'Université Henri Poincaré, Nancy I, p.15.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (1985). *Profession : consultant*, 4e édition en 2003, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 333 p.

MINISTERE DE L'IMMIGRATION ET COMMUNAUTES CULTURELLES, (2013). *L'architecture d'affaires* (Page consultée régulièrement de Mai – Août 2013) [en ligne]. Intranet du MICC.

NORMES INTERNATIONALES ISO 9000 (2003), *ISO 9000:2000(F)*. © ISO 2000. *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire* [en ligne] <http://www.google.ca/url>, (pages consultées le 10 Mai 2013).

RHEAULT, Denis (1997). *Analyse descriptive du processus d'implantation et de mise en œuvre d'un système de normes de la série ISO 9000 et ses impacts sur la PME Québécoise*, Mémoire de recherche en gestion internationale des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, 117 p.

RAICHE, Jean-Philippe (2000). *Développement d'un guide de sélection des outils de la qualité*, Québec, Université de Sherbrooke, 183p.

RIVARD, Suzanne, et Jean TALBOT (2001). *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^{ème} édition, Les Presses de l'Université du Québec, 746p.

RODNEY, M. (2006) « Agrounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management », dans Salah Deeb (dir.), *Contribution méthodologique à maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par modélisation des concepts qualité*, thèse (PH.D) en Automatique de l'Université Henri Poincaré, Nancy I, p.15.

STATISTIQUE CANADA (2007). *Examen de l'assurance de la qualité : rapport sommaire* [en ligne] <http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=12-594-XWF>, (consulté le 9 juillet 2013).

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE AUX PROPRIETAIRES DE PROCESSUS

(Questions fermées)

Service :...

Date :... /... /...

	Oui	Non	Partiel S/O	-
I. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION				
1. Existe-t-il une formation spécifique aux concepts de l'assurance qualité ?				
2. Existe-t-il un responsable de la qualité au sein de votre Service et/ou Direction ?				
II. DISPOSITIF QUALITE				
<i>Système qualité</i>				
3. Y a-t-il une prise en compte dans les habitudes de travail de la démarche qualité (conceptions des processus, analyse de dysfonctionnement, correction...) ?				
4. Y a-t-il un comité qualité au sein de votre Service et/ou Direction ?				
<i>Documentation</i>				
5. La documentation nécessaire (manuels de procédures et d'instructions) relative aux processus est-elle connue et accessible ?				
6. La documentation est-elle mise à jour en temps opportun ?				
<i>Actions correctives et préventives</i>				
7. Existe-t-il un dispositif formel de correction des anomalies : <i>exigence formelle que toute prestation non conforme est identifiée, enregistrée, analysée et corrigée par les responsables ayant reçu autorité pour les actions correctives ?</i>				
<i>Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité ?</i>				
8. Existe-t-il des indicateurs de qualité ?				
9. Existe-t-il des mécanismes de traçabilité du contrôle de la qualité ?				

<i>Formation</i>	Oui	Non	Partiel – S/O
10. Existe-t-il un plan de formation au sein de votre Service ?			
11. Si Oui, existe-t-il dans ce plan de formation, des modules spécifiques à la qualité ?			
III. MAITRISE DES PROCESSUS			
<i>Amélioration des processus</i>			
12. Existe-t-il un mécanisme de détection et de correction des anomalies ?			
13. Si Oui, est-il automatisé ?			
14. Existe-t-il un suivi périodique par les gestionnaires de la correction des anomalies ?			
15. Existe-t-il une mesure effective selon une périodicité régulière des indicateurs de qualité ?			
16. Est-il établi un plan d'action d'amélioration du processus ?			
17. Existe-t-il au sein de votre service des mécanismes de certification des mandataires (OBNL, consultants en immigration, autres) ?			
<i>Vérification interne / externe</i>			
18. Votre processus a-t-il déjà fait objet d'une vérification interne ?			
19. Votre processus a-t-il déjà fait objet d'une vérification externe ?			
20. Avez-vous des observations pertinentes à partager avec nous ?			

Analyse des résultats de l'existant :

Un questionnaire (**questions fermées**) a été adressé aux propriétaires de processus. **53%** ont répondu au questionnaire. C'est une bonne moyenne puisque les taux de réponses au questionnaire sont toujours relativement faibles. Cependant, il serait sans doute pertinent de se poser la question de savoir si ce taux de réponses est corrélé avec l'implication et l'engagement à la démarche qualité dans les processus d'affaires au sein du MICC.

Les résultats collectés s'interprètent de manière suivante :

- Deux directions (DEAPRA et DPPISE) disposent de **responsables qualité** ;
- Une direction (DEAPRA) a institué un **comité qualité** ;
- Deux directions (DPPISE et DVI) établissent des **indicateurs de qualité** et effectuent des mesures effectives et périodiques ;
- Aucune direction n'envisage actuellement une **formation** spécifique aux concepts de management de la qualité.
- Toutes les directions qui se sont exprimées estiment qu'elles ont entamé de façon partielle, une **démarche qualité** dans leurs habitudes de travail.

ANNEXE 2

(Questions ouvertes)

Détermination de la situation initiale

Afin de cerner la situation initiale, et par rapport aux analyses post-réponses à mener, des questions ouvertes ont été initiées à travers un **focus groupe** dénommé : *Qualité café*.

Le choix d'utiliser des questions ouvertes a découlé de l'intention de travailler avec une approche qualitative, c'est-à-dire basée sur les faits, et exprimé par les responsables des processus d'affaires au sein du MICC.

Cette méthode aura permis également de valoriser les résultats issus des questions fermées et ainsi d'en faire une couverture élargie et circonscrire toute la problématique liée à la démarche qualité en cours.

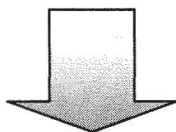
Le schéma ci-après met en évidence l'approche d'investigation adoptée et basée sur la notion systémique du *pour quoi*.

Diagramme des affinités :

Qu'est ce que la Qualité des processus d'affaires ?

Intérêt :

Avant de formuler une stratégie d'implantation devant contenir des actions pilotes et des recommandations, il est nécessaire d'avoir une vision claire du domaine sur lequel on cherche à travailler. Ainsi, cette question permettra de recueillir des points de vue des responsables du MICC; puis, par pondération, de déterminer quels sont les critères les plus importants qui caractérisent la qualité des processus d'affaires



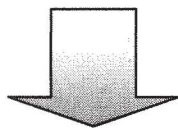
Critères les plus importants concernant la qualité des processus : **caractérisés**

Diagramme des relations :

Quelle est la pertinence d'instaurer une démarche qualité au sein du MICC ?

Intérêt :

Cette question pourra démontrer aux décideurs (à la haute direction et aux différents responsables des unités) l'utilité de cette démarche.



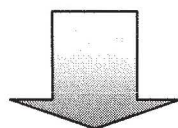
Utilité et valeur ajoutée de l'implantation d'une démarche qualité au sein du MICC : **démontrées**

Diagramme des affinités :

Quels sont les défis majeurs liés à l'implantation d'une démarche qualité au sein du MICC ?

Intérêt :

Même démontrées, l'utilité et la valeur ajoutée de l'implantation d'une démarche qualité au sein des processus d'affaires n'empêchent en rien l'existence des réticences. En effet, l'implantation d'un système qualité que le MICC aura décidé de mener bouleversera certainement l'organisation et donc la manière dont le personnel travaillera au sein des processus d'affaires. C'est pour se prémunir et engager un processus de management du changement qu'il est nécessaire de caractériser les balises que le MICC devra instaurer tout au long de la démarche qualité.



Défis majeurs : **déterminés**

Diagramme en arbre :

Comment lever les obstacles liés à l'implantation d'une démarche qualité au sein du MICC ?

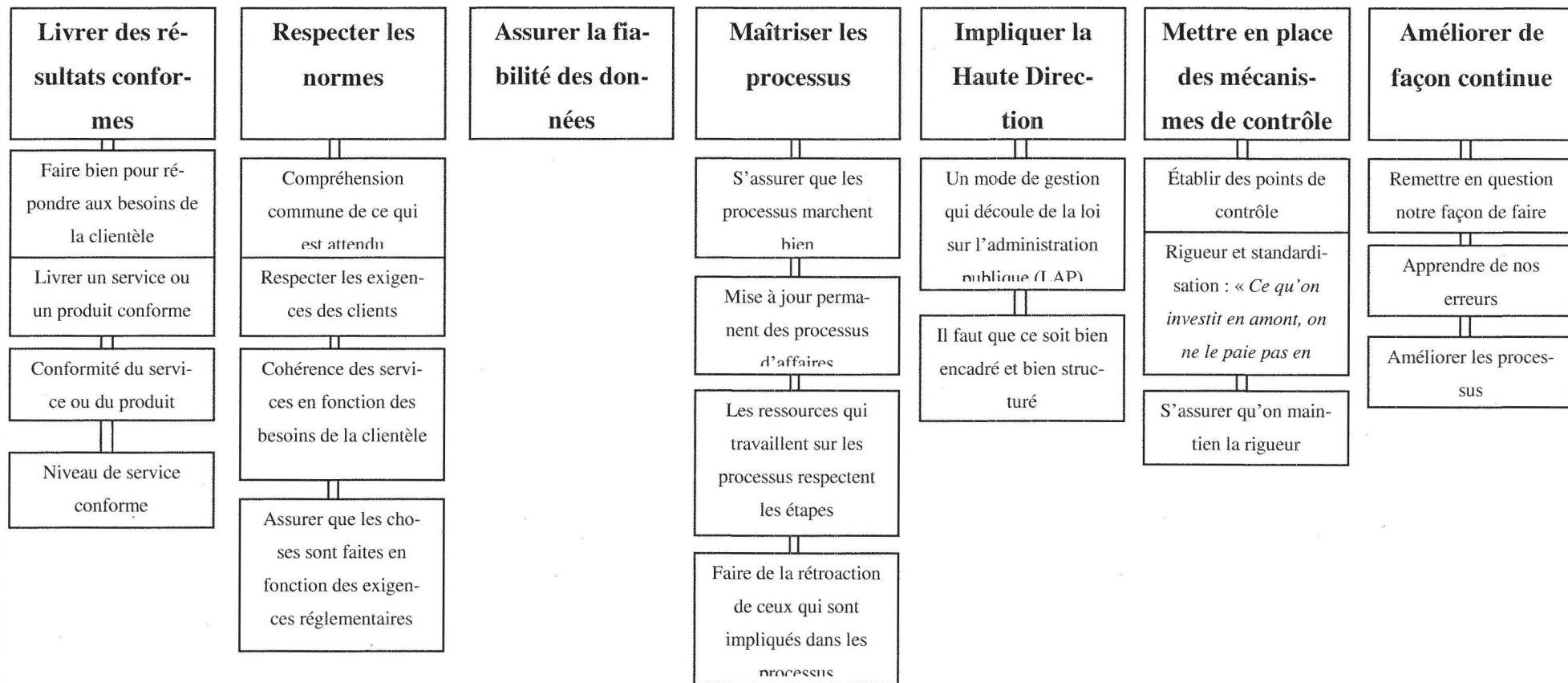
Intérêt :

Les défis majeurs ayant été déterminés, cette question nous permettra de définir les leviers les plus importants permettant de soulever les obstacles à l'implantation d'une démarche qualité.

Leviers permettant de soulever les freins à l'implantation d'une démarche qualité : **caractérisés**

Question 1 : Qu'est ce que la Qualité dans les processus d'affaires ?

KJ – Évaluations & Résultats.



Un des outils de la qualité du nom de KJ « *Jiro Kawakita* », ou **diagramme des affinités** a permis de conclure sur cette question. Ce dernier a pour objectif de clarifier une interrogation paraissant peu précise, en l'absence de données objectives.

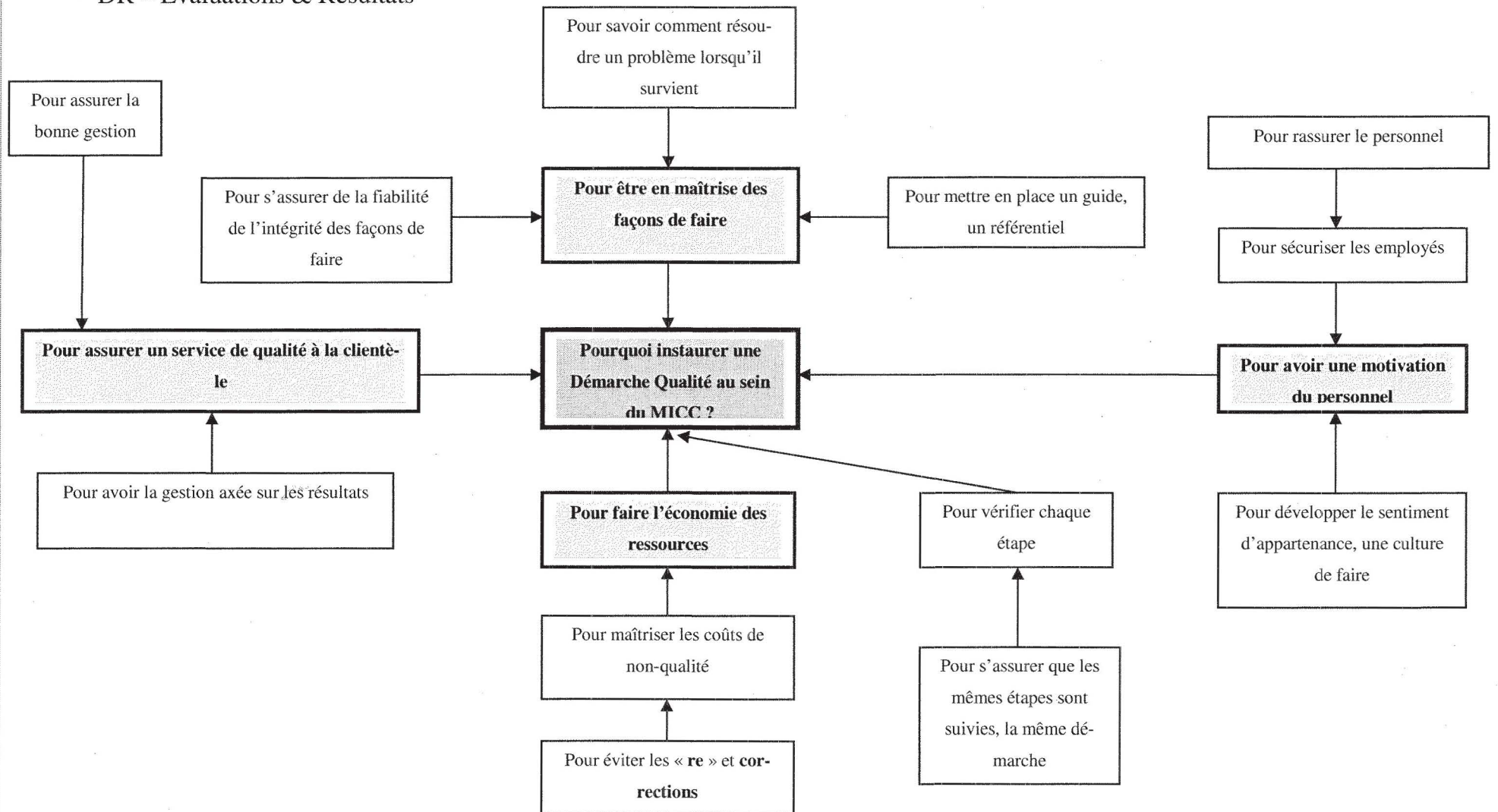
A travers un rassemblement et une structuration des réponses émises dans le focus groupe, le KJ nous a orienté vers sept grandes lignes directrices permettant de caractériser la qualité des processus d'affaires. Parmi elles, deux points (grisés) ressortent particulièrement. L'usage de cet outil nous permet en outre, d'associer les réponses du KJ aux **huit principes du système de management de la qualité (SMQ)**.

Les huit principes du management de la qualité	Réponses du KJ
1. L'orientation client	- Faire bien pour répondre aux besoins de la clientèle.
2. Le leadership	- Impliquer la Haute Direction et le personnel à tous les niveaux.
3. L'implication du personnel	
4. Approche processus	- Maîtriser les processus par la mise à jour permanente. - Mise en place des mécanismes de contrôle.
5. Management par approche système	- Assurer la cohérence et le respect des normes
6. Amélioration continue	- Améliorer de façon continue les processus.
7. Approche factuelle pour la prise de décision	- Assurer la fiabilité des données.
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	

Les conclusions auxquelles on abouti valident l'impératif de mise en place d'un système de management de la qualité au sein du MICC.

Question 2 : Quelle est la pertinence d'instaurer une démarche qualité au sein du MICC ?

DR – Évaluations & Résultats



Ce **diagramme des relations** a pour spécificité d'être un outil systémique. Grâce à cet outil, nous avons pu identifier successivement les causes racines de la problématique. A l'aide de la pondération basée sur la fréquence d'opinions au focus groupe, il a été déterminé quatre causes racines principales de dernier niveau. Il s'en est suivi, une analyse de leurs impacts sur le bénéfice de la qualité dans les processus d'affaires :

Pour assurer un service de qualité à la clientèle : Le MICC, à travers ses processus d'affaires s'efforcerait de cerner et comprendre en tout temps les besoins et les attentes du client. Il y a un impératif permanent de s'assurer que ses objectifs sont en phase avec les besoins et les attentes du client. De plus, pour des raisons d'efficacité, il va falloir de façon constante mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats. Aussi, assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec les autres parties prenantes intéressées. De cette optique, découlerait des gains :

- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources du MICC pour augmenter la satisfaction du client;
- Plus grande confiance des clients, etc.

Pour avoir une motivation du personnel : du fait que le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans les processus d'affaires du MICC, identifie ce qui freine ses performances, accepte d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes qui surviennent. Les gains de cette démarche seraient nombreux, dont :

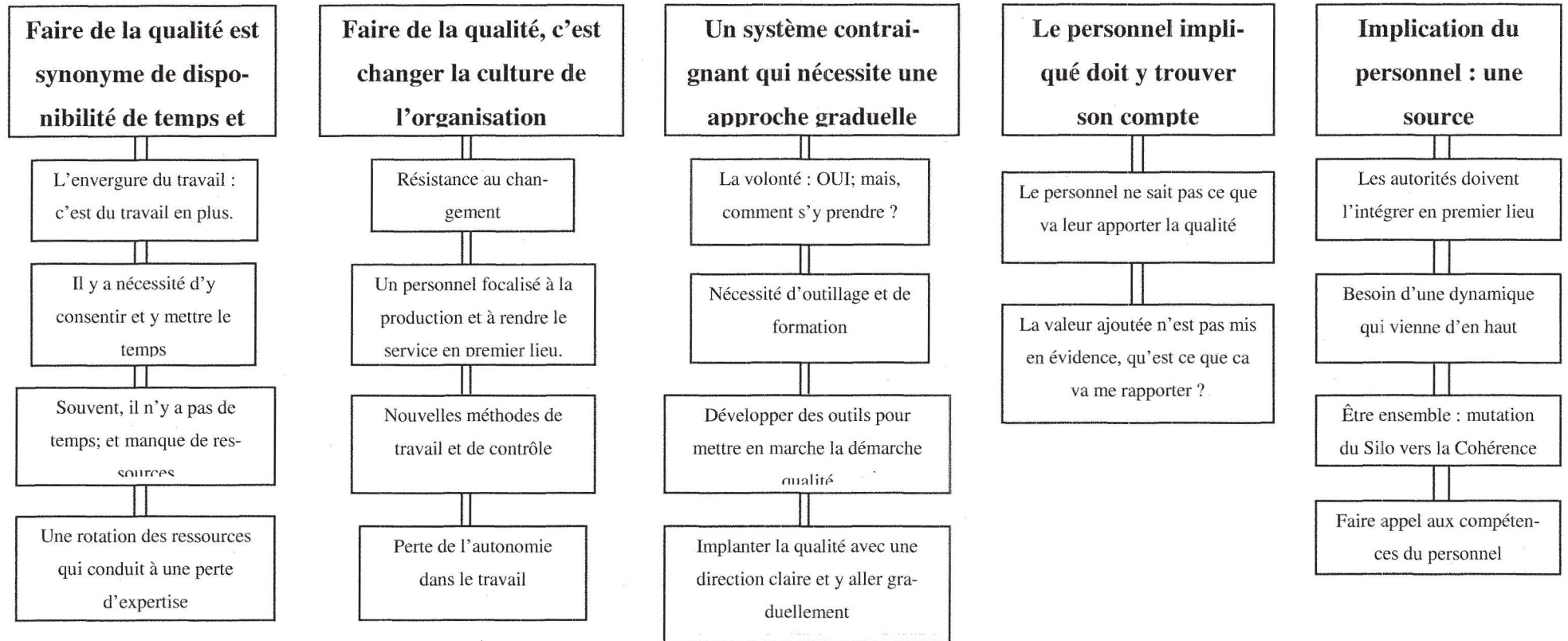
- Personnel soucieux de participer et de contribuer par l'innovation et la créativité à l'amélioration continue;
- Responsabilité et performance du personnel motivé et engagé pour atteindre les objectifs du MICC.

Pour être en maîtrise des façons de faire : à travers une définition claire et systématique des processus nécessaires pour obtenir un résultat désiré, un établissement de responsabilités claires pour la gestion des processus clés et une identification des interfaces des processus clés avec et entre les différents secteurs du MICC.

Pour faire l'économie des ressources : par des approches structurées avec harmonisation et intégration des processus en vue de réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter fonctionnels.

Question 3 : Quels sont les défis majeurs à l'instauration d'une démarche qualité au sein du MICC ?

KJ – Évaluation et Résultats



De ce diagramme, il découle les conclusions suivantes :

- **Un personnel qui y cherche son compte** : le premier frein pouvant desservir la mise en place de la démarche qualité est l'image « mitigée » que celle-ci donne au personnel. En effet, l'environnement de travail propre aux processus d'affaires laisse une certaine liberté dans la mise en œuvre des processus, comparé aux mécanismes de contrôle qualité (*points de contrôle, reddition de compte etc.*) qu'une démarche qualité voudrait instaurer.
- **Le temps manque** : le personnel reste sensible à la charge de travail qui doit lui être attribuée. Or, la qualité est perçue comme un effort supplémentaire, du travail en plus; car, il y a nécessité d'y consentir du temps. Ceci traduit une vision à court terme, ce qui est d'autant plus intéressant, puisque le retour sur investissement pourra leur être présenté dans le cadre des enjeux de la qualité.
- **Une nouvelle méthode de travail** : quelle que soit la nouvelle démarche à adopter, il est nécessaire de revoir les méthodes de travail. La peur de l'inconnu et l'envie de garder les habitudes ne facilitent donc pas l'acceptation d'une nouvelle organisation. Par ailleurs, la qualité est souvent associée au contrôle qualité. Le personnel ne souhaite donc pas « *perdre leur autonomie* ». D'où une certaine réticence de se lancer dans cette démarche.
- **Un système contraignant** : déjà submergé des exigences de transformation (TI) pour travailler, le personnel perçoit la démarche qualité presque comme une « *usine à gaz* », du fait de la multitude de documentation qu'elle devra exiger. La démarche laisserait en outre envisager une gestion de la documentation supplémentaire. Cette vision incite à expliquer comment administrer les documents et enregistrements, suivant ce que préconise le référentiel. Ceci justifie également l'opportunité de développer des outils de management de la qualité.

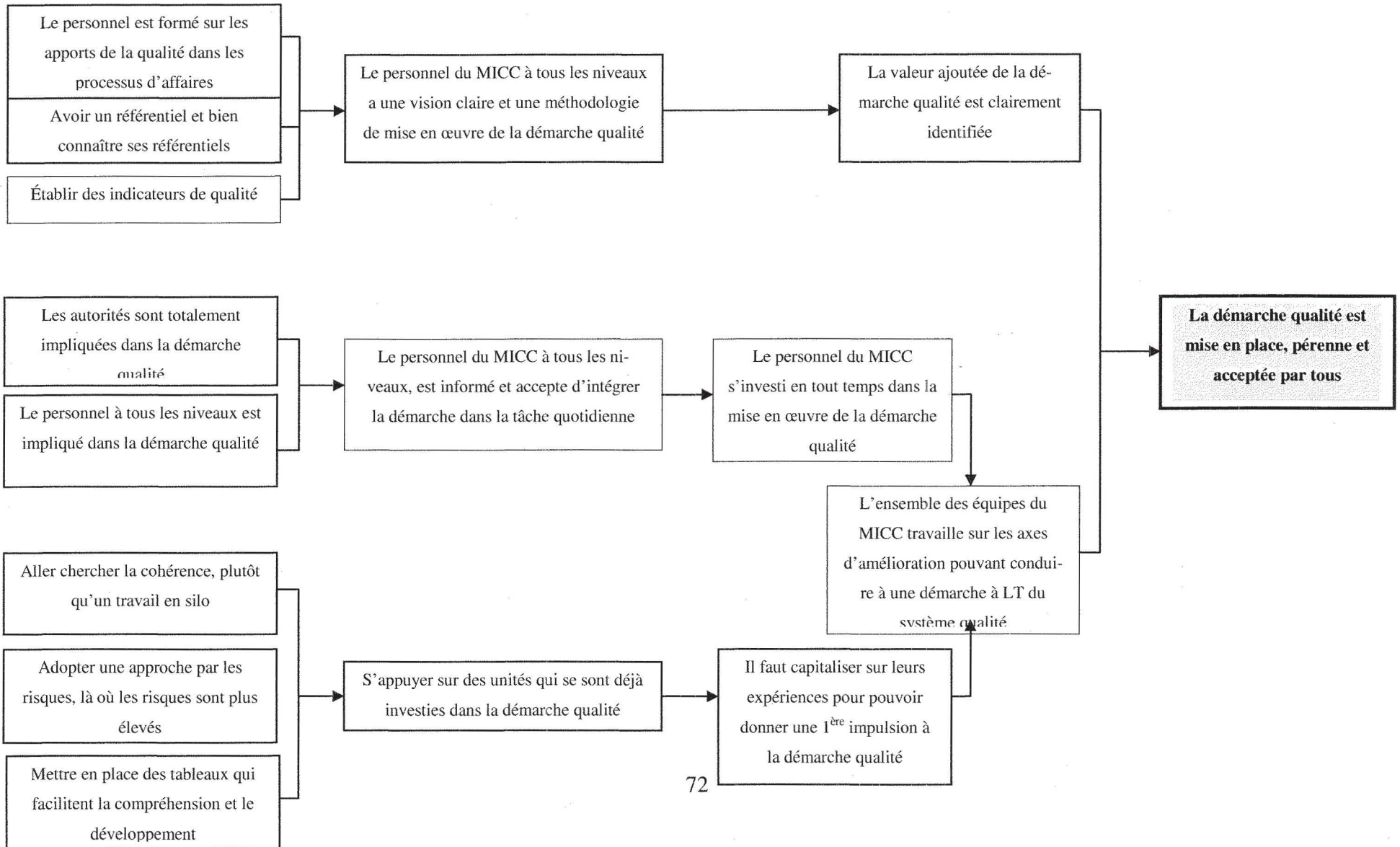
- **Un problème de motivation** : « *C'est mieux de s'y mettre de façon graduelle, et observer comment les autres s'y mettent* ». Cette réponse interpelle l'implication effective de la haute direction. Il convient donc d'impulser l'implantation d'en haut et de démultiplier la démarche sur l'ensemble des secteurs et dans tous leurs processus, afin d'y trouver une homogénéisation dans les méthodes de travail et par conséquent, conforter l'approche systémique adoptée par le MICC.

Tous ces éléments de réponse démontrent une méconnaissance de la démarche qualité au sein du MICC. Ce constat est d'autant plus profitable car, la stratégie d'implantation qui sous-tend le présent guide a, entre autres pour objectifs de communiquer et de faire accepter cette démarche tout au long de son exercice.

La stratégie d'implantation intègre ces freins et envisage des solutions pour les abroger.

Question 4 : Comment lever les obstacles liés à l'implantation d'une démarche qualité ?

DA – Évaluation & Résultats



Il ressort des constats qui précèdent, que les réticences soulevées sont liées à une méconnaissance de la démarche qualité par le personnel du MICC. Le **diagramme en arbre** nous permet de partir d'un objectif de départ et de décliner l'ensemble des moyens qui nous seront nécessaires pour mettre en œuvre son application. Ces moyens sont à leur tour considérés comme des objectifs à atteindre auxquels on associe d'autres moyens.

Les orientations émises par les responsables travaillant au sein du MICC montrent que le personnel du Ministère a un réel besoin de disposer d'une méthodologie malgré les réticences.

Cette dernière sera constituée en quatre étapes.

Former. L'objectif premier est de former le personnel sur les apports de la qualité dans les processus d'affaires. Sans connaissance dans le domaine, entamer toute démarche serait difficile. Parallèlement, le personnel souhaite un système qualité souple et adapté à leur environnement de travail. Le but de ces deux actions est d'avoir une vision claire, et une méthodologie de mise en œuvre adaptée à leur structure et à la nature des processus dont ils ont en charge. Notons que si on n'acquiert pas de connaissances, on ne peut pas être naturellement impliqué.

Impliquer. Une fois les connaissances acquises, **l'implication des autorités**, des directeurs et des employés **doit être décisive** pour pouvoir entamer concrètement la démarche.

Accompagner le changement. Cet investissement de la part de tous sera accentué par l'appui des services ayant déjà une expérience du management de la qualité. La capitalisation de leurs connaissances est indispensable pour aider à s'inscrire dans une démarche qualité afin d'anticiper les obstacles qui apparaîtront tout au long du processus d'implantation.

L'ensemble du personnel travaillera donc sur les axes d'amélioration qui pourront conduire à la pérennisation de la démarche. Le schéma ci-dessus présente les processus identifiés à partir des objectifs à atteindre.

Récapitulatif des orientations

L'exploitation de ce panel d'outils a permis de constater que l'instauration d'une démarche qualité apporterait une plus-value au sein du MICC.

La qualité des processus d'affaires met en avant plusieurs aspects se rapportant aux principes du système de management de la qualité (SMQ). Il s'agit pour le MICC de faire bien pour répondre aux besoins de la clientèle, de mettre en place des mécanismes de contrôle, de maîtriser les processus et de les améliorer continuellement.

Le bénéfice du management de la qualité des processus d'affaires se perçoit dans une gestion plus efficace concourant à assurer un service de qualité à la clientèle, impulser une motivation du personnel et être en maîtrise des façons de faire; ainsi que faire l'économie des ressources.

Cependant, l'importance des parties prenantes et la notion de satisfaction client apparaissent timidement en premier plan. Ce constat fait par le biais du **diagramme des relations**, répondant à la question « *quelle est la pertinence d'instaurer une démarche qualité au sein du MICC ?* » nous permet donc de rebondir sur la nécessité de sensibiliser nos interlocuteurs concernant les réels enjeux et objectifs d'une démarche qualité.

Le diagramme des affinités répondant à la problématique « *quelles sont les défis majeurs liés à l'instauration d'une démarche qualité au sein du MICC ?* » a permis de constater que malgré la prise de conscience des bénéfices d'une démarche qualité, il existe néanmoins des freins liés à l'image « mitigée » que renvoie ce type de management. Dans les principaux éléments de réponses qui ont été exprimés, une rigueur couplée au contrôle, un surplus de travail etc., sont perçus comme des bouleversements potentiels dans les nouvelles méthodes à acquérir, mais aussi un problème potentiel de motivation.

De cette analyse, nous avons pu rebondir sur la manière dont les personnes se trouvant dans ce type de situation doivent réagir. Les éléments de réponses concernant la levée des freins ont été trouvés par les mêmes personnes. Ces réponses se sont transformées en objectifs à atteindre. Cette notion d'atteinte des objectifs est d'autant plus concrète que ces derniers ont été identifiés par les responsables ayant participé au Focus Groupe.

Ceci se traduit par un besoin de disposer d'une méthodologie leur permettant de capitaliser leurs connaissances en évoluant dans un esprit d'amélioration continue. Aussi, la nécessité d'être formé et assisté dans la démarche a été soulevée car, sans connaissance approfondie dans le domaine, il est difficile de garantir des progrès.