

Le programme de reconnaissance

Engagement qualité



2018

La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion du présent document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable du Conseil québécois d'agrément.

Note : le masculin est utilisé pour alléger la présentation et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Crédit photo : www.flaticon.com – centre d'hébergement d'images gratuites. Version 2 du 20 novembre 2015.

Introduction

Le Conseil québécois d'agrément (CQA) voit officiellement le jour en avril 1995 à l'instigation de la Fédération des Centres locaux de services communautaires (CLSC) du Québec. Le réseau des CLSC et des Centres de santé du Québec souhaitait en effet l'implantation d'un programme dans le but de soutenir l'amélioration de la qualité des services et de la gestion de ses organisations. Le projet prévoyait d'une part l'élaboration de normes de qualité et, d'autre part, la mise en place d'une instance indépendante de la Fédération des CLSC et du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Quelques mois plus tard, dans la foulée d'un processus de profonde transformation du système de production de services amorcé depuis quelques années par le ministère de la Santé et des Services sociaux, celui-ci annonce son intention de créer une instance d'agrément pour son réseau d'organisations. Le CQA ne tarde donc pas à voir son mandat élargi à l'ensemble des organisations et des missions du réseau de la santé et des services sociaux, quelle que soit la nature de leur mission et de leurs services, générant, en continu, une adaptation du programme d'évaluation de la qualité qu'il propose.

Ces adaptations successives ont permis au CQA de réviser et d'améliorer sans cesse son offre de services. Suite à des demandes particulières, le CQA a également accepté d'adapter ses programmes aux réalités à d'autres organisations comme : les Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) privés conventionnés et non conventionnés, les services de soins à domicile, les cabinets dentaires, les cliniques médicales spécialisées (CMS), les laboratoires d'imagerie médicale (LIM), les ressources intermédiaires d'hébergement et les services de garde éducatifs à l'enfance (centre de la petite enfance (CPE) et garderies privées).

Les normes de qualité du CQA sont reconnues, depuis 2011, par *l'International Society for Quality in Health Care (ISQua)*.

Outre le programme d'agrément, le CQA a également développé et déployé, en partenariat avec les acteurs concernés, d'autres programmes d'évaluation de la qualité comme la distinction *Milieu Novateur* qui reconnaît l'implantation d'une culture organisationnelle axée sur l'innovation dans les pratiques et la reconnaissance *Engagement qualité* dont il sera question plus particulièrement ici.

Le CQA offre ainsi des programmes fidèles aux principes de l'amélioration continue de la qualité, avec des normes reconnues et en tenant compte du cadre législatif et réglementaire du Québec.

Les principes

Le programme de reconnaissance *Engagement qualité*, établi par le CQA, repose sur les cinq principes suivants :

1. Les organisations sont responsables de la qualité de leur fonctionnement et des services qu'ils offrent ;
2. La qualité résulte d'une quête incessante ;
3. L'évaluation se révèle un instrument indispensable à l'amélioration de la qualité ;
4. La poursuite de la qualité requiert l'engagement de toutes les personnes impliquées dans l'organisation ;
5. Les organisations doivent rendre compte de leur fonctionnement et de la qualité de leurs services.

Dans une perspective d'amélioration continue, la qualité réfère davantage à un processus, à une dynamique qu'à un résultat. En ce sens, une organisation se doit, régulièrement, d'effectuer le bilan de ses actions, de mesurer l'atteinte de ses objectifs et de questionner les moyens qu'elle prend pour les atteindre. Un tel exercice mobilise l'ensemble des acteurs de l'organisation qui sont tous responsables, directement ou indirectement, dans l'accomplissement de leurs tâches respectives, de la qualité du service donné. Cette imputabilité, tant au niveau de la qualité des services qu'au niveau de l'utilisation efficiente de ressources, amène donc l'organisation à rendre compte de ses mandats particuliers, tant auprès de la population et/ou des clientèles qu'elle dessert, qu'auprès des instances qui les lui ont confiés.

En conséquence, le CQA propose un programme de reconnaissance *Engagement qualité* qui permet à l'organisation qui y adhère d'évaluer la qualité et la sécurité de ses activités et de ses services en tenant compte de la mission et des mandats qui lui sont octroyés, des ressources dont il dispose et de son fonctionnement organisationnel.

Le CQA supporte l'organisation dans une démarche qui mobilise à la fois les administrateurs, les employés, les ressources contractuelles, les bénévoles et la ou les clientèles, dans une vision partagée.

Le programme de reconnaissance *Engagement qualité* est donc un moyen auquel une organisation peut recourir pour témoigner, publiquement, de la qualité de ses services, de ses activités et de son fonctionnement.

Les domaines d'application

Le Programme de reconnaissance *Engagement qualité* s'applique à toute organisation désireuse de mettre en place une gouvernance responsable et une saine gestion des activités axée sur la qualité des activités et services offerts à la clientèle, à partir de normes reconnues et validées par le Conseil Québécois d'agrément.

La triangulation des perspectives dans la mesure de la qualité

On ne saurait apprécier la qualité des services d'une organisation sans tenir compte de la perception qu'en ont ceux et celles qu'ils touchent d'une manière ou d'une autre. C'est le cas des clients, des employés, des ressources contractuelles, des bénévoles qui, plus ou moins consciemment, savent si ce qu'ils voient ou expérimentent est conforme à ce qu'ils sont en droit d'attendre. Pour mesurer la qualité, le CQA retient les trois perspectives suivantes :

Le point de vue des clientèles

Ces acteurs ont des droits, des besoins et des attentes à l'égard des services rendus, en fonction de la mission de l'organisation, et sur la façon dont ils sont dispensés et ou rendus.

Le point de vue des employés

Ces acteurs sont soucieux de recourir aux moyens, aux compétences, aux approches et aux équipements les plus aptes à répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle. De plus, ils éprouvent eux-mêmes des besoins et nourrissent leurs propres attentes à l'égard de leur organisme en fonction du travail qu'ils exercent.

Le point de vue de la population en général et de ses représentants

Ces acteurs attendent des services judicieux et respectueux de la législation en vigueur. L'organisation, reconnue comme performante et conforme aux obligations légales et réglementaires, justifie sa légitimité auprès des élus, des instances et de la population.

Dans les programmes d'évaluation du CQA ces perspectives se traduisent donc en trois angles d'analyse :

- la satisfaction des besoins et attentes des clientèles concernées ;
- la mobilisation du personnel ;
- l'utilisation efficiente des ressources dans le respect des obligations légales et réglementaires en vigueur et la mise en place des bases d'un système qualité.

La satisfaction des besoins et attentes de la clientèle est la raison d'être fondamentale d'une organisation offrant des services. Satisfaire les besoins de la clientèle consiste à lui offrir un service capable de combler ses besoins particuliers, exprimés ou ressentis, explicites ou implicites. Pour ce faire, l'organisation met en place les conditions susceptibles de responsabiliser l'ensemble des employés à la quête incessante de la qualité. elle s'engage également à fournir à ces acteurs, les outils, la reconnaissance du travail bien fait, le soutien et la marge de manœuvre nécessaire pour qu'ils se mobilisent.

En conclusion, le concept de qualité du CQA se définit comme étant : « *la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins et les attentes des clients, par l'utilisation des meilleures pratiques et la conformité aux normes établies, de façon efficiente et au moindre risque, au regard des ressources disponibles. Cette qualité se reflète tant au niveau des attitudes et des contacts humains établis entre le personnel et les clients, qu'au niveau des procédures et des services rendus* ».

Le cadre normatif

Le cadre normatif constitue le cœur du programme de reconnaissance *Engagement qualité* en ce qu'il circonscrit d'abord ce qui sera évalué et, par la suite, les règles qui seront utilisées pour octroyer la reconnaissance. Il a été établi précédemment que le CQA s'intéresse à la satisfaction des besoins de la clientèle, mais également à la mobilisation du personnel et à l'utilisation efficiente des ressources dans le respect des obligations légales et réglementaires en vigueur et la mise en place des bases d'un système qualité. Il fournit donc aux organisations un référentiel qui leur permet de cerner, d'évaluer et d'améliorer la qualité de leurs services et de leurs activités. Le cadre normatif se structure sur quatre volets : les résultats, les dimensions de la qualité, la méthodologie et les règles de reconnaissance.

Les résultats

Les résultats sont principalement produits à l'aide de sondages qui visent respectivement à mesurer le degré de satisfaction des clientèles et de mobilisation du personnel, et le cas échéant auprès des ressources contractuelles et des bénévoles. Ils sont administrés et traités par le CQA qui remet ensuite à l'organisation les résultats obtenus, afin qu'elle puisse les analyser et les utiliser en appui à son autoévaluation.

Les indicateurs de la qualité pour les clientèles

Les résultats issus de ce sondage sont en lien avec les dimensions de la qualité d'un service. Ces dimensions cernent le concept de qualité retenu par le CQA et reflètent à la fois les attentes de la clientèle en matière de qualité de services et les valeurs de l'organisation. Trois d'entre elles **respect**, **confidentialité**, **empathie** se réfèrent principalement aux attitudes du personnel à l'égard des clients et sont regroupées sous l'indicateur « **Relation avec le client** ». Le client évalue la qualité du service qu'il reçoit en fonction de la qualité du rapport humain que le personnel de l'organisation entretient avec lui. Le service existe comme une série d'expériences vécues. Les relations qu'entretiennent les membres du personnel avec le client se déroulent à l'intérieur de « points de rencontre » qui deviennent des moments de vérité qui peuvent se traduire par autant d'impressions positives ou négatives. Une autre dimension **fiabilité** se retrouve sous un deuxième indicateur, la « **Prestation professionnelle** ». Du point de vue du personnel, l'acte posé doit respecter les normes de pratique reconnues pour pouvoir rencontrer les exigences de la clientèle et répondre à ses besoins.

Les trois autres dimensions **simplicité**, **rapidité**, **confort** se regroupent sous l'indicateur « **Organisation des services** ». L'organisation se doit de faciliter la dispensation des services par une gestion et une planification simple et efficace des activités.

Les indicateurs de mobilisation du personnel

Le concept de qualité retenu par le CQA démontre bien le rôle essentiel que jouent les employés à l'égard de la qualité des services et de la satisfaction des personnes recevant les services. La satisfaction des besoins des clientèles passe d'une certaine façon par la satisfaction des besoins des employés. En effet, ces derniers nourrissent un certain nombre d'attentes à l'égard de leur organisation concernant la réalisation de leur travail. C'est ainsi que la mobilisation du personnel apparaît comme une condition essentielle pour pouvoir améliorer la qualité des services offerts par l'organisme.

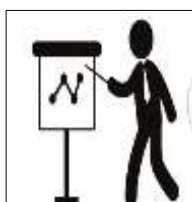
Le CQA dispose d'un outil de mesure du degré de la mobilisation du personnel, qui fait référence à l'engagement des employés et des autres ressources, le cas échéant, dans leur travail à l'égard de l'atteinte des objectifs donnés. La mobilisation est donc en lien étroit avec le besoin de développement et de réalisation de la personne qui veut pouvoir donner un sens à ses actions, exercer un certain pouvoir et se sentir reconnu et valorisé pour sa contribution dans l'organisation.

En bref, la réussite des organisations repose essentiellement sur la contribution de l'ensemble du personnel. D'où l'importance que soient mises en place les conditions qui assurent, d'une part, son engagement et, d'autre part, le climat propice à la collaboration entre les personnes et les équipes.

Huit indicateurs témoignent de la mobilisation du personnel : **la réalisation, l'implication, la collaboration, le soutien, la communication, le leadership organisationnel, le leadership du gestionnaire et l'environnement de travail sécuritaire**¹.

Les dimensions de la qualité

La démarche *Engagement qualité* repose sur 8 dimensions identifiées comme étant les fondements ou les bases d'un système et d'une culture axée sur la qualité. Ces dimensions visent à supporter et à donner un sens aux efforts consentis par une organisation lorsqu'elle s'engage à améliorer, de façon continue, la qualité de ses services, de ses activités et à mobiliser, dans une démarche participative, les employés, les ressources contractuelles, les bénévoles, les gestionnaires et les administrateurs autour d'un projet commun.



1^{ère} dimension : La gouvernance et l'éthique

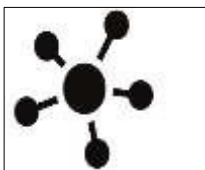
« englobe les valeurs, la vision grâce auxquelles une organisation tente d'atteindre ses objectifs et de mettre en œuvre sa mission et ses mandats avec efficacité, efficience et transparence. La gouvernance réfère également aux orientations et règlements du Conseil d'administration (CA), à l'éthique, à l'engagement qualité et à la gestion de risques».

¹ Questionnaire sondage Mobilisation du personnel : définitions et énoncés classés – décembre 2018



2^{ème} dimension : L'offre de service

« Fait référence aux services offerts à travers les différents mandats de l'organisation. Cette dimension inclut également le processus continu d'évaluation de la satisfaction, des insatisfactions des clientèles (membres, public, employeurs, candidats à l'exercice...) favorisant une amélioration en continu, de la qualité des services ».



3^{ème} dimension : Les partenariats

« Réfère à la collaboration, formelle ou informelle, instaurée avec des partenaires identifiés en complémentarité ou en soutien à l'offre de service ».



4^{ème} dimension : Les ressources humaines

« Implique différents processus de gestion de personnel, du recrutement à la dotation, en passant par la supervision, l'appréciation de la contribution et la reconnaissance. La dimension inclut également la santé et la sécurité au travail, la gestion des dossiers ainsi que le maintien et le développement des compétences ».



5^{ème} dimension : Les ressources matérielles, financières et informationnelles

« Le volet financier englobe la planification financière, l'allocation budgétaire au regard des orientations stratégiques fixées par le CA ainsi que les mécanismes de suivi garantissant le contrôle des dépenses et la qualité. Le volet ressources matérielles fait référence à la dotation des ressources aux conditions physiques et ergonomiques de travail, à l'entretien des installations et des équipements. Les ressources informationnelles font référence à la gestion des actifs informationnels et à la gestion documentaire garantissant la traçabilité et la confidentialité ».



6^{ème} dimension : La communication

« Implique les stratégies de communication interne auprès du personnel, des membres, des partenaires et des instances de l'organisation. La dimension inclut également les stratégies de communication externe de promotion des services et des activités auprès de la population et des acteurs du milieu ».



7^{ème} dimension : La sécurité/gestion des risques

« Est une composante fondamentale de la dispensation des services de qualité. Elle réfère à l'environnement physique, aux équipements, à la prévention des risques, à la déclaration des incidents et accidents ainsi qu'aux actions préventives garantissant une gestion efficace des risques ».



8^{ème} dimension : Les bonnes pratiques en gestion de la qualité

« désigne, dans une organisation donnée, un ensemble de comportements et d'activités de gestion faisant consensus et étant considérés comme indispensables et exemplaires à une pratique de qualité. ».

La méthodologie d'évaluation

À vocation à la fois formative et sommative, la méthodologie d'évaluation choisie pour l'*Engagement qualité* vise à démontrer l'atteinte minimale de standards dans la mise en place des bases d'un système qualité. Nous avons opté pour un questionnaire diagnostique² comprenant entre 30 et 40 énoncés selon le type d'organisation. Chaque énoncé du questionnaire est susceptible d'avoir une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- Un attachement avec l'une des huit thématiques mentionnées précédemment.
- Une description, qui clarifie l'aspect évalué.
- Une ou plusieurs références documentaires requises.
- Un ou plusieurs éléments de vérification permettant de valider l'évaluation donnée.
- Une échelle d'appréciation, qui va d'excellent à très faible.

Deux étapes dans la méthodologie d'évaluation :

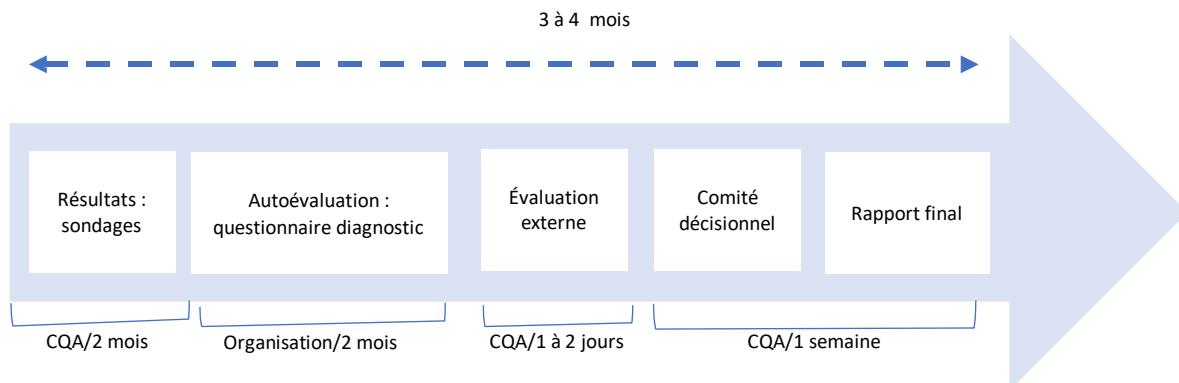
1^{ère} étape : une autoévaluation (2 à 3 mois)

L'organisation s'attribue une cote à chacun des énoncés du questionnaire diagnostique en faisant la preuve de la documentation requise. Les éléments de vérification contribuent à valider le choix de la cote. L'organisation établit également les liens avec les résultats des sondages pour compléter et/ou préciser son autoévaluation.

Quatre niveaux de cotes sont disponibles pour chacun des énoncés (excellent, bon, passable, faible). Les résultats sont représentés par dimensions et au global.

2^{ème} étape : une évaluation externe (1 à 2 jours)

L'autoévaluation une fois réalisée par l'organisation est validée par un visiteur expert du CQA. Dans son mandat, le visiteur du CQA effectue une étude attentive du questionnaire d'autoévaluation complété et des références documentaires transmises puis il réalise une visite dans l'organisation. A l'issue de cette visite le visiteur remet un rapport au comité décisionnel du CQA qui doit prendre la décision d'octroyer ou non la reconnaissance, en fonction des règles d'octroi, et valider que les conditions de maintien des bases d'un système qualité et les opportunités d'amélioration sont identifiées.



² Questionnaires diagnostique (professionnel et communautaire)

Les règles d'octroi de la reconnaissance *Engagement qualité*

Le comité décisionnel du CQA est en mesure d'octroyer la reconnaissance *Engagement qualité* si les 3 conditions suivantes sont rencontrées :

- ⇒ L'organisation obtient un résultat supérieur à 70% au global ;
- ⇒ L'organisation obtient un résultat supérieur à 70% à certaines dimensions selon les types d'organisation :
 - Communautaire : dimension sécurité ;
 - Ordres professionnels : Gouvernance et éthique - Bonnes pratiques en gestion de la qualité ;
- ⇒ L'organisation obtient un résultat supérieur à 60% pour les autres dimensions.

La reconnaissance décernée est valide pour une durée de 4 ans, à compter de la date du comité décisionnel. Pendant la durée de sa reconnaissance *Engagement qualité*, l'organisation s'engage à maintenir les bases de son système qualité et d'améliorer, en continu, la qualité et la sécurité de ses activités et services.

La validation du programme *Engagement qualité*

Pour chaque développement de normes ou de programmes, le CQA respecte ses engagements et sa philosophie de collaboration étroite avec les partenaires concernés³.

Ainsi, pour la reconnaissance *Engagement qualité* pour le milieu communautaire, le Regroupement des organismes communautaires en oncologie (ROCO) a grandement contribué à la validation des normes et des outils d'évaluation.

Pour la reconnaissance *Engagement qualité* professionnel, différents représentants des Ordres Professionnels ont participé tant à l'élaboration des outils qu'à la validation du programme, au sein d'un comité experts reconnus. De plus, le programme a été testé auprès de deux Ordres pilotes (janvier 2019), avant son déploiement à l'ensemble des ordres professionnels du Québec.

³ Procédure du CQA sur le développement et l'adaptation de normes et de programmes qualité